Управленческие науки в современном мире

Management Sciences in the Modern World

Сборник докладов научной конференции

Москва
2020

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

Москва

2020

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. – 710 с.

В настоящем сборнике опубликованы материалы VII Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире», состоявшейся 13 – 15 ноября 2019 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).

.

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

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

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

Стратегии бизнеса

УДК 338.43

Л. Г. Ахметшина
к.э.н., доцент
кафедра «Экономика организации»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: akhmetshinalg@mail.ru

ТРАНСНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО РЫНКА И ПЕРСПЕКТИВЫ РОССИЙСКОГО АГРОБИЗНЕСА

Аннотация. В статье рассмотрена проблема транснационализации российского продовольственного рынка. Пищевые транснациональные корпорации контролируют значительную часть пищевой промышленности России, тем самым ограничивая возможности для развития агробизнеса в стране. Предложены перспективные направления государственного регулирования для защиты российского агробизнеса от экспансии пищевых транснациональных корпораций.

Ключевые слова: агробизнес, транснационализация, транснациональная компания, продовольственный рынок, пищевая промышленность.

L. G. Akhmetshina
PhD of Economics, Associate Professor
Department «Economics of Organization»
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: akhmetshinalg@mail.ru

TRANSNATIONALIZATION OF THE FOOD MARKET AND PROSPECTS OF RUSSIAN AGRICULTURAL BUSINESS

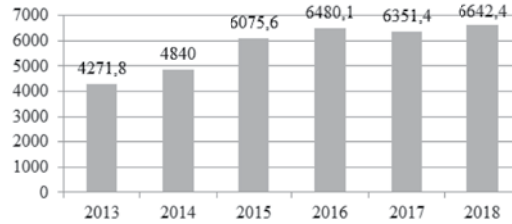
Abstract. The article considers the problem of transnationalization of the Russian food market. Food multinational companies control a significant part of the food industry in Russia, thereby limiting the opportunities for the development of agribusiness in the country. Promising areas of government regulation are proposed to protect Russian agribusiness from the expansion of food multinational companies.

Keywords: agribusiness, transnationalization, multinational companies, food market, food industry.

В настоящее время на российском продовольственном рынке присутствуют многие ведущие пищевые транснациональные корпорации (ТНК), под их контролем находится значимая часть пищевой промышленности России. Локализации производства содействуют богатая сырьевая база сельского хозяйства и относительно дешевая рабочая сила. При увеличивающемся объеме производства пищевых продуктов, включая напитки и табак, в стоимостном выражении количество предприятий пищевой промышленности стремительно сокращается (рис. 1). Росту объемов производства продуктов питания способствовала реализация программы импортозамещения, однако после некоторого всплеска в 2015 году она так и не привела к долгосрочному изменению количества игроков на рынке. Наблюдается тенденция объединения производителей сельскохозяйственной

продукции, ее переработчиков и торговых организаций в крупные холдинговые структуры, из-за чего нарастает ценовой и ассортиментный монополизм и затрудняетсягосударственное регулирование.

а



б

Рис. 1. Показатели пищевой промышленности России в 2013–2018 гг. (по данным [4]):

а – количество организаций пищевой промышленности, тыс. ед.; б – производство пищевых продуктов, включая напитки и табака, млрд руб.

Привлекательность российского продовольственного рынка для ТНК обуславливают:

- емкость рынка: в стране насчитывается около 147 млн человек – потребителей продуктов питания;
- ресурсный потенциал, позволяющий производить все основные виды сельскохозяйственной продукции и использовать их в качестве сырья в пищевой промышленности;
- участие России в Евразийском экономическом союзе, открывающем рынки Беларуси, Казахстана, Киргизии, Армении для реализации продовольственных товаров;
- все еще значительный объем импорта продуктов питания и сельскохозяйственного сырья и несоответствие уровня потребления рекомендуемым нормам;
- низкая налоговая нагрузка, «мягкость» отечественного законодательства;
- многочисленность проблем местной пищевой промышленности: высокая степень износа оборудования и недозагрузка производственных мощностей; недостаточная степень внедрения и применения инновационных технологий в части глубокой и комплексной переработки сельскохозяйственного сырья; дефицит квалифициро-

ванных кадров; низкий уровень конкурентоспособности продукции российских производителей на внутреннем и внешнем рынках и др.

Таким образом, даже несмотря на продолжающиеся санкции в отношении России и ответное продовольственное эмбарго, российский рынок продуктов питания представляет интерес для пищевых ТНК. В 2018 году приток прямых иностранных инвестиций (ПИИ) в пищевую промышленность России составил 261 млн долл., или 3,0% от общего объема ПИИ [5].

В руках пищевых ТНК находится большая доля рынков молочной продукции, хлебобулочных и кондитерских изделий, напитков (табл. 1). Российские компании еще сохраняют самостоятельность на рынке сахара и в производстве мясопродуктов. Каждая из пищевых ТНК доминирует строго на определенном сегменте рынка и не претендует на сегменты других корпораций, за исключением PepsiCo и Coca-Cola. ТНК конкурируют не между собой, а с местными производителями. Появление популярных у населения брендов российских производителей сразу приводит к тому, что иностранные компании [3] скупают контрольные пакеты акций отечественных компаний. Влияние ТНК может усиливаться и при строительстве новых высокотехнологичных заводов.

Таблица 1
Крупнейшие компании пищевой промышленности России (по данным [2])

Продукция	Крупная организация
Хлебобулочные и мучные изделия	ООО «Маревен Фуд Сентрал», ООО «Фацер», ОАО «Хлебпром», ООО «КВД Яшкино», ООО «Келлог Рус»
Мясо и мясная продукция	ЗАО «Свинокомплекс Короча», АО фирма «Агрокомплекс» им. Н.И. Ткачева, ОАО «Останкинский мясоперерабатывающий комбинат», ОАО «Черкизовский мясоперерабатывающий завод», ОАО «Великолукский мясокомбинат»
Сахар	ГК «Сюкден», ГК «Продимекс», ГК «Русагро», ГК «Доминант»
Молочная продукция	ГК «PepsiCo Россия», АО «ДанонРоссия»
Шоколад, кондитерские изделия	ООО «Нестле Россия», ООО «Марс», ООО «Мондэлис Русь», ЗАО «Ферреро Руссия»
Напитки	ООО «Пепсико Холдинг», ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»

Также следует отметить, что для пищевой промышленности характерно поглощение более мелких предприятий крупными корпорациями, в том числе иностранными, что позволяет им контролировать закупочные цены на сельскохозяйственное сырье и розничные цены на продукты питания, нанося ущерб сельскохозяйственным товаропроизводителям – поставщикам сырья для пищевой промышленности.

Результаты деятельности ТНК на продовольственном рынке достаточно противоречивы. С одной стороны, к числу положительных эффектов следует отнести:

- расширение притока иностранных инвестиций, способствующих модернизации и повышению конкурентоспособности продукции;
- сокращение импорта определенных видов продукции в связи с организацией их производства на территории страны;
- снижение безработицы и повышение квалификации кадров;

- вытеснение менее рентабельных компаний на национальном рынке, в результате рост среднего уровня производительности труда;
- вовлечение в процессы международного разделения труда, укрепление внешнеторговых позиций страны и повышение ее конкурентоспособности на мировом рынке.

Потребность в инвестициях ТНК обусловлена, прежде всего, необходимостью модернизации, привлечения эффективных технологий.

С другой стороны, существующее влияние ТНК создает угрозу для продовольственной безопасности страны. Причем такая концентрация иностранного капитала происходит при полном равнодушии российских антимонопольных органов. Малые и средние субъекты российского агробизнеса оказываются задавленными пищевыми гигантами.

Отрицательные эффекты деятельности ТНК: влияние на ценообразование, хищническая эксплуатация природных и трудовых ресурсов, массовое закрытие заводов, загрязнение окружающей среды, возможность давления на правительство с целью минимизации налоговых обязательств или получения особых льгот, уничтожение отечественных брендов продуктов питания и т.д. Инвестиции ТНК направлены не на развитие производства, а на закрепление на российском рынке, формирование устойчивого спроса на импортную продукцию третьих стран [1].

Фактически ТНК через свои производственные мощности получают мощный рычаг влияния на российскую экономику. Действующая в России Доктрина продовольственной безопасности требует актуализации с учетом усиления влияния ТНК на национальном продовольственном рынке, концентрации и монополизации производства продуктов питания развитыми странами. Агробизнес удовлетворяет основные потребности населения в продуктах питания, вносит существенный вклад в формирование ВВП страны, решение обозначенных проблем имеет первостепенное значение. Перспективными направлениями государственного регулирования для защиты российского агробизнеса от экспансии пищевых ТНК могут стать развитие сельскохозяйственной кооперации, разработка и продвижение кооперативного бренда, а также создание специализированной государственной агрокорпорации, способной конкурировать с пищевыми ТНК.

Литература

1. Новое в развитии предпринимательства: инновации, технологии, инвестиции: матер. VII Междунар. научного конгресса 23–24 мая 2019 года, г. Москва / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; под науч. ред. А.В. Шарковой, О.Н.Васильевой, Б. Оторовой. М.: ИТК «Дашков и К°», 2019.
2. Проект сравнительного отраслевого анализа // TestFirm.ru. URL: https://www.testfirm.ru.
3. Участие иностранного капитала в пищевой промышленности России // Учебно-методический центр сельскохозяйственного консультирования и переподготовки кадров агропромышленного комплекса. URL: http://mcx-consult.ru/d/77622/d/uchastie-innostrannogo-kapitala-v-pischevoy-promylennosti-rossii_analiz.pdf.
4. Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации. URL: http://www.gks.ru.
5. Центральный Банк Российской Федерации. URL: https://www.cbr.ru.

© Ахметшина Л. Г., 2019

УДК 004;007

Е. В. Васильева
д.э.н., доцент, профессор
кафедра «Бизнес-информатика»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: evvasileva@fa.ru

Е. А. Деева
к.э.н., доцент
кафедра «Бизнес-информатика»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации№
Москва, Российская Федерация
E-mail: eadeeva@fa.ru

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ БИЗНЕСА: СТРАТЕГИИ, ЭФФЕКТЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Аннотация: Рассмотрены закономерности, которые необходимо учитывать в стратегии ведения бизнеса на основе информационных технологий (ИТ), эффекты масштаба, перелета и коммодитизации в сфере ИТ, влияние ИТ на организацию, источники и методы оценки эффективности ИТ и информационных систем (ИС).

Ключевые слова: информационная технология, ИТ-стратегия, эффект масштаба, эффект перелета, эффект коммодитизации, эффективность, методы оценки эффективности, ИТ-проект.

E.V. Vasileva
Doctor of Economics, Professor
Department of Business Informatics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: evvasileva@fa.ru

E.A. Deeva
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Business Informatics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: eadeeva@fa.ru

INFORMATION TECHNOLOGIES FOR BUSINESS: STRATEGIES, EFFECTS AND EFFICIENCY

Abstract. The patterns that need to be considered in the strategy of doing business based on information technology (IT), the scale effects of flight and commoditization in the field of IT, impact of IT on organization, sources and methods of estimation of efficiency of IT and information systems (IS).

Keywords: information technology, IT-strategy, economies of scale, effect of flights, effect of commoditization, efficiency, methods of efficiency assessment, IT-project.

В 2003 году в журнале HarvardBusinessReview вышла статья Николаса Карра (Nicolas G. Carr) «IT Doesn't Matter», позже была опубликована одна из самых нашумевших и до сих пор актуальных книг по информационным технологиям (ИТ) «Does IT Matter? Information Technology and the Corrosion of Competitive Advantage». Карр сформулировал четыре основных закономерности, которые надо учитывать при построении стратегии ведения бизнеса на основе ИТ («путь к святому Граалю»):

- основой устойчивого конкурентного преимущества является не повсеместно распределенный, а дефицитный бизнес-ресурс, которого нет у конкурентов или они не могут его сделать;
- ИТ – товарный ресурс (commodity input);
- максимальные выгоды получают в начале эры компьютеризации, потом отдача от ИТ падает, т.к. вступает в силу закон убывающей отдачи;
- для программных продуктов характерны латентный эффект масштаба и эффект перелета [3].

Сейчас эффект масштаба программных продуктов проявляется в тиражировании, почти не требующем затрат, и облачных технологиях. Особенностью программных продуктов является отсутствие физического износа. Однако быстрое моральное устаревание заставляет разработчиков постоянно совершенствовать программы для удовлетворения потребностей продвинутых пользователей и опережения конкурентов. В борьбе за взыскательного потребителя лидеры рынка стремятся сделать свою продукцию безупречной и инновационной, с уникальными характеристиками и новым функционалом. Иногда их революционные изменения превосходят реальные запросы массовых покупателей, которые выбирают более дешевые базовые версии, подтверждая действие эффекта перелета и коммодитизации. Эффект перелета (overshooting) [5] и соответствует ситуации, когда производительность инновационного продукта превышает реальные потребности большинства потребителей, которые предпочитают более дешевые и простые аналоги. Феномен коммодитизации – это упрощение технологии и превращение ее в безликий товар, у которого есть только одно измерение – цена. Массовый потребитель не готов к большинству технологических нововведений, которые появляются на рынке, предпочитая простые решения. Усложненным интерфейсам со множеством функциональных страниц простой пользователь предпочтет сервис в один клик.

Можно привести много примеров, когда прорывные инновации появлялись раньше, чем люди были готовы к ним [2]. В 1993 году, значительно опередив время, компания Apple представила карманный компьютер персональных компьютеров (КПК) Newton с большим экраном, пером и системой распознавания рукописного ввода «Граффити. Даже герой Стивена Сигала в фильме «Захват 2: Темная территория» использовал Newton. Однако через пять лет после выхода на рынок вся серии Apple Newton была закрыта. Проект провалился из-за высокой цены КПК (более 700 долл.), его массивности (0,5 кг) и размера минимум в две ладони, а также негативно принятых PR-акций.

В конце 90-х годов Philips Electronics делал ставку на цветные экраны своих органайзеров и Windows CE. Один из первых КПК Philips Nino должен был потеснить лидера рынка – монохромные Palm One от Palm Computing. Однако потребители отказались платить лишние деньги за усовершенствования и цветной экран, не оценив расширенные функции устройства Philips Nino. К тому же Nino помещался далеко не во всяком кармане. В 1999 году Philips Electronics решила прекратить их выпуск. Отметим, что сегодня вряд ли

кто-то выбрал бы смартфон не с цветным дисплеем, а размеры современных популярных моделей нельзя назвать маленькими.

Модели смартфонов от Xiaomi сегодня пользуются не меньшей популярности наряду с IPhone от Apple и телефонами Samsung, хотя еще недавно об этой компании никто не слышал. Xiaomi взял массовый рынок не инновациями, как Apple или Samsung, а ценой и простотой, при этом на сегодняшний день не уступает конкурентам по производительностм.

Глобальное направление развития бизнеса в современной экономике – цифровая трансформация. В терминах компаний, занимающихся аналитикой, цифровые преобразования переносят организацию на третью платформу ИТ и информационных систем (ИС), основными драйверами формирования и развития которой являются мобильность, социальные сети, большие данные и облачные решения [8]. В дальнейшем способность корпораций использовать технологию третьей платформы будет существенно определять их конкурентоспособность. С одной стороны, ИТ трансформируются по достижении компанией определенного уровня зрелости, поскольку совершенствуются бизнес-процессы, а с другой – трансформация бизнеса происходит с учетом перспектив внедрения новых информационных систем и технологий.

Если дать метафоричное представление, то ИТ – это стержень пирамидки, на которую можно нанизывать различные «кольца» (процессы и людей) при трансформации деятельности организации. Изменение бизнес-процессов и управленческих подходов меняет отношение людей к работе, их привычки, навыки поведения, развивает корпоративную культуру. Инфраструктура ИТ влияет на управление рисками, инвестициями, финансами и т.д.

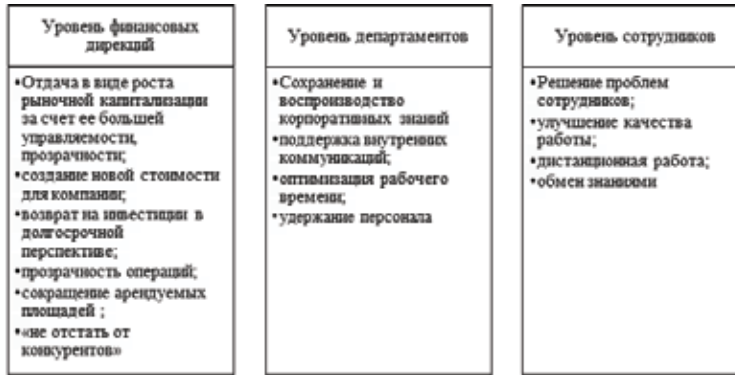
В процессе планирования ИТ-директор выполняет разные роли, например, шамана, который вдохновляет других возможностями двигаться вперед, или проводника, который направляет проектную команду к желаемой цели, используя доступные в настоящее время инструменты. Так, к примеру, при миграции в облако в ходе планирования ИТ-директор рассчитывает затраты по проекту и ищет пути экономии; кроме того, он несет ответственность за эти расчеты. Но если инициатива включает, к примеру, в себя установку датчиков по всей фабрике для обеспечения большей оперативной видимости, ситуация условжняется: могут быть хорошие результаты, но их трудно спроецировать с какой-либо точностью.

Все чаще ИТ-директора управляют портфелями проектов по развертыванию на основе принципа распределения 70/20/10: 70% сосредоточены на основных системах, 20% – на вспомогательных процессах и 10% – на новых и непроверенных технологиях, которые могут или нет принести пользу в краткосрочной перспективе. В центре же находятся проекты, которые обеспечивают большую уверенность в желаемых результатах. Если приоритетом становится опыт работы с клиентами, то средства выделяются прежде всего на электронную торговлю или мобильные продукты. Но чем дальше «проекты уходят» от ядра, тем менее конкретной становится их отдача.

Инициаторы ИТ-проекта – топ-менеджмент, линейный руководитель, персонал, клиенты, партнеры, государство (законодательство) – чаще всего выступают в роли посредников между руководством компании, которые рассматривают ИТ как универсиальное средство, способное решить все проблемы в управлении организацией, и суровой правдой рядовых сотрудников, которые знают узкие места производственного процесса, требующие приоритетной автоматизации. Именно поэтому при всей полезности корпоративных информационных систем (ERP-систем) на практике в первую очередь компа-

нии внедряли финансовый модуль, поскольку влияние на выбор оказывал в большей степени финансовый директор, и только после этого – модули, поддерживающие другие процессы организации.

Условное деление влияний ИТ на процессы по уровням организации представлено на рисунке. Основной источник повышения эффективности от внедрения ИС – это улучшение качественных показателей, включая возможности полностью задействовать потенциал предприятия за счет оперативной информации на всех уровнях управления. Но решения на основе актуальной информации принимаются людьми, действующими на основе субъективного опыта, интуиции и профессионализма, а значит, субъективным оказывается и получаемый эффект от ИС. Как правило, для этого класса эффектов на каждом предприятии приходится применять свои ключевые показатели эффективности деятельности, причем заранее их очень сложно точно оценить, и, как правило, прибегают к экспертному (субъективному) мнению. Иногда все же удается сравнить показатели «до» и «после» внедрения, если есть исходная база для расчетов.



Влияние ИТ на организацию

Для определения экономического эффекта делают «замер» экономических показателей до внедрения ИС, которые заносятся в карту здоровья предприятия, во время ее внедрения, после начала использования (оцениваются изменения в карте здоровья).

Приведем наиболее важные эффекты от внедрения новой ИС:

- увеличение скорости выставления счетов, сокращение сроков оплаты и улучшение денежного потока от клиентов;
- планирование запаса, достаточного для реагирования на любой уровень или состав продаж,
- готовность к немедленному производству или отгрузке;
- экономия оборотных средств и уменьшение потребности в них;
- исключение ошибок в счетах, корректировки которых могли вызвать пересчет цены в пользу клиентов;
- улучшение промежуточных операций за счет качества обслуживания потребителей и повышения их уровня доверия к компании;
- увеличение оборота материальных запасов и снижение складских запасов;

- эффект учета доступной дополнительной информации, способствующей эффективности решений;
- улучшение взаимодействия подразделений;
- эффект от планирования, оптимизации, управления процессами и ресурсами, равный сокращению ресурсов, снижению затрат и ускорению процессов;
- снижение трудовых затрат и времени операций или сокращение персонала;
- эффект от нормирования и учета процессов, прозрачности загрузки персонала.

Так, например, в исследованиях мировой практики внедрения корпоративных информационных систем (ERP-систем) компанией Panorama Consulting в 2010–2018 годах [7] было отмечено, что только 66% компаний смогли добиться хотя бы 50% целей, а у 16% оказался опыт неудачных внедрений. Анализ результатов опроса руководителей предприятий, внедривших ERP-системы, позволил выделить наиболее заметные эффекты от внедрения: повышение доступности информации (60%), улучшение взаимодействия (13%), снижение трудовых затрат и времени операций (7%). Единственной убедительной причиной внедрения новых ERP-систем в 2018 году было повышение эффективности бизнеса. Более 80% пользователей ERP отметили, что в целом удовлетворены установленными системами, 60% признали свои проекты успешными. Многие также были заинтересованы в том, чтобы позиционировать свою организации для роста, на сокращение оборотных средств и лучшее обслуживания клиентов, что и позволило внедрение. Тем не менее каждый десятый ERP-проект завершается провалом с точки зрения выполнения плана по срокам и соблюдения бюджета.

По словам Н. Карра [3], ИТ не дают долговременного конкурентного преимущества, но и отказаться от них нельзя, поскольку уже все конкуренты «делают это». Инвестиции в ИТ дают возможности улучшить процессы и перевести организацию на новый уровень. Однако нужно понимать, что любая ИС – это дорогостоящий проект, окупаемость которого весьма сомнительна, поскольку может никак не повлиять на бизнес-процессы, приносящие прибыль компании. Поэтому при обосновании внедрения ИС не оперируют показателями финансовых результатов, а обращаются к возможности достичь экономии или увеличение производительности труда.

Для оценки эффективности инвестиций в ИТ, обоснования преимуществ от внедрения ИС, эффективного управления ИТ-проектами разработан целый ряд методов и множество количество инструментов, которые можно условно разделить на четыре группы:

- классические методы оценки инвестиционных проектов, которые определяют оценку чистого дисконтированного дохода (net present value, NPV), внутреннюю норму доходности (internal rate of return, IRR), рентабельность инвестиций (return on investment, ROI), сроки окупаемости (payback), добавленную стоимость (economic value added, EVA). В анализе ИТ-эффектов используют расчеты сопоставления издержек и экономических выгод (cost benefit analysis, CBA), анализ затраты-эффективность (cost effectiveness analysis, CEA);
- затратные методы оценки, основным из которых можно назвать расчет совокупной стоимости владения (total cost of ownership, TCO); при анализе издержек на некоторые ИТ-проекты рассчитывают истин-

ную стоимость владения (real cost of ownership, RCO), калькуляцию себестоимости по видам деятельности (activity based costing, ABC);

- комплексные методы оценки набора финансовых и нефинансовых показателей: информационная экономика (Information Economics, IE) с обязательным вычислением критериев с помощью экспертных оценок, анализ ключевых показателей эффективности (key performance indicators, KPI), сбалансированная система показателей (balanced scorecard, BSC), управление инвестиционным портфелем (portfolio management, PM), модель «стейкхолдер» и пирамида результативности Р. Линча и К. Кросса;
- учет вариабельности и рисков ИТ-проектов: вероятностные методы оценки рисков (real options valuation, ROV), учет инфляции и факторов неопределенности, теория ограничений, прикладная информационная экономика (applied information economics, AIE); метод освоенного объема в управлении ИТ-проектом.

По мнению специалистов [1; 2; 4], бюджет ИТ-подразделения может быть определен в понятиях сервисно-ориентированного подхода (Service-Oriented Approach), где ИТ-служба обеспечивает заказчику ИТ-услуг (бизнес-подразделению) определенный список ИТ-услуг. В этом случае понятие «ИТ-услуга» изучается с позиции библиотеки инфраструктуры информационных технологий (IT infrastructure library, ITIL) и тесно связано с управлением уровнем ИТ-услуг (service level management, SLM), а также соглашениями об уровне услуг между поставщиком (ИТ-службой) и потребителем услуги (service level agreement, SLA). Основным компонентом SLM является представление ИТ-услуг через каталог ИТ-услуг в соответствии со SLA [11]. Метод соотнесения ИТ-услуг с составляющими их физическими конфигурационными единицами (КЕ) (Configuration Item, CI), или драйверами затрат, позволяет решить проблему перехода к бюджетированию ИТ-затрат в разрезе реального потребления ИТ-услуг. КЕ – компонент ИТ-инфраструктуры, который является частью ИТ-системы, является термином ITIL и часто называется еще единицей ИТ-активов (или ИТ-имущества). КЕ могут сильно отличаться по сложности, виду и размеру [11] или являться частью составной КЕ. Например, КЕ «Сервер» может включать в себя КЕ «диск», «память» и т.п., КЕ «ИТ-услуга» может содержать поддержку различных видов оборудования, программного обеспечения. Обычные типы КЕ – оборудование, документация, пользователь и т.п.

Показатель Time to value (TTV) аналогичен показателю рентабельности инвестиций (ROI), но означает оценку возможности достижения эффективности инвестиций, а не только реализации их финансового успеха. В основном показатель TTV применяют при описании характеристик добавленной технологии – оборудования дата-центра, сетевой инфраструктуры и пр. Можно даже утверждать, что в таких случаях, как безопасность данных, TTV важнее, чем ROI, поскольку безопасность может давать не только финансовые преимущества в банковской и коммерческой отраслях, но и ценность с позиций задач защиты личных и/или корпоративных данных в каждой отрасли [9; 10].

Таким образом, обещанное улучшение становится измеримым. Преимущества, которые обеспечивают ИТ и ИС, как правило, являются улучшениями в рабочих процессах. Для того чтобы преобразовать их в измеримые результаты, требуется участие руководства организации.

Литература

1. Ассоциация стратегического аутсорсинга «АСТРА». URL: http://www.astra-partners.ru/images/docs/Katalog_IT_uslug.pdf.
2. **Исайченко Д.** Управление уровнем ИТ-услуг. Ч. 1. Высокие отношения // Открытые системы. URL: http://www.osp.ru/itsm/2013/05/13035447.html.
3. **Карр Н. Дж.** Блеск и нищета информационных технологий. Почему ИТ не являются конкурентным преимуществом? М.: ИД «Секрет фирмы», 2005.
4. **Козлов М.** Управление ДИТ как бизнесом внутри бизнеса на основе частного облака 2014. URL: http://www.slideshare.net/mkozloff/ss-11534794.
5. **Кристенсен К.М.** Дилемма инноватора / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
6. 30 продуктов известных брендов, которые с треском провалились // Adme. URL: https://www.adme.ru/tvorchestvo-reklama/30-samyh-provalnyh-produktov-432805/.
7. ERP-системы (мировой рынок) // Tadviser.ru. URL: http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:ERP-системы_(мировой_рынок).
8. IDC Predictions 2015: Accelerating Innovation — and Growth — on the 3rd Platform // IDC. URL: http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=252700.
9. **Kolsky E.** Ruminations on ROI vs TTV. estebankolsky.com. URL: http://estebankolsky.com/2013/02/ruminations-on-roi-versus-ttv/.
10. Pitagorsky G. Time-to-Value and the Value of Time. PMtimes. URL: https://www.projecttimes.com/george-pitagorsky/time-to-value-and-the-value-of-time.html.
11. Russian ITIL Glossary // Axelos Limited. URL: http://www.itil-officialsite.com/InternationalActivities/ITILGlossaries_2.aspx.

© Васильева Е.В., 2019
© Деева Е.А., 2019

УДК 338

Н.В. Бударин
аспирант
департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: proniks@yandex.ru
Научный руководитель: Т. Г. Попадюк, д.э.н., профессор
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

ВЗАИМОСВЯЗЬ ДИВЕРСИФИКАЦИИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА ПРЕПРИЯТИЙ ОБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Аннотация. В статье предложены подходы к изучению взаимосвязи между инновациями, диверсификацией и эффективностью бизнеса предприятий, занятых в отрасли обрабатывающей промышленности. В качестве базы исследования выступают теоретические концепции российских и зарубежных авторов, в комплексе и по отдельности рассматривающих влияние инноваций на эффективность деятельности предприятия, занятого в сфере обрабатывающей промышленности. Разработка концепции взаимосвязи параметров компании способствует более глубокому пониманию влияния уровня диверсификации производственной компании на эффективность ее инновационной деятельности. Поиск идеальных комбинаций предложено осуществлять с помощью теории конфигурации. Результаты исследования помогут адаптировать инновационную деятельность к реализуемой стратегии диверсификации.

Ключевые слова: инновации, цифровые технологии, инновационная активность, диверсификация, теория конфигураций, промышленность.

N. V. Budarin
Postgraduate Student
Department of Management
Financial University Under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: proniks@yandex.ru
Scientific director: T. G. Popadyuk, Doctor of Economics, Professor
Financial University under the Government of the Russian Federation

RELATIONSHIP BETWEEN DIVERSIFICATION AND EFFICIENCY OF BUSINESS OF ENTERPRISES OF MANUFACTURING INDUSTRY

Abstract. The article proposes approaches to the study of the relationship between innovation, diversification and business performance of enterprises engaged in manufacturing. The research base is based on the theoretical concepts of Russian and foreign authors, who comprehensively and individually consider the impact of innovation on the performance of enterprises engaged in manufacturing. The development of the concept of the relationship between the three parameters of the company's activities contributes to a deeper understanding of the influence of the level of diversification of a production company on the effectiveness of its

innovative activities. The search for ideal combinations is proposed to be carried out using configuration theory. The results of the study will help to adapt innovative activities to the implemented diversification strategy.

Keywords: innovation, digital technology, innovation activity, diversification, configuration theory, manufacturing.

В последние несколько десятилетий масштабы инновационной деятельности в российской экономике оставались весьма невысокими. Доля инноваций в приросте валового внутреннего продукта не превышает 1,1%, что в два раза меньше, чем в базовом сценарии Минэкономразвития до 2020 г. Указанные темпы роста явно недостаточны для достижения Россией среднемирового уровня. Доступная для анализа статистика по инновационной деятельности в промышленности позволяет сделать вывод о низком спросе отечественных предприятий на инновации. Базовые отрасли обрабатывающей промышленности в России находятся в глубоком кризисе на фоне негативной динамики производства последних пяти лет. Предпосылками для устойчивого роста сектора являются инвестиции в инновации и использование новых технологий способные с учетом использования потенциала импортозамещения обеспечить долгосрочную конкурентоспособность и повышение эффективности предприятий обрабатывающей промышленности [2].

Основу реализации бизнес-стратегий предприятий обрабатывающей промышленности сегодня должны составлять различные инновационные стратегии. Без непрерывных инноваций в условиях постоянно меняющегося внешнего окружения невозможно эффективное функционирование промышленного предприятия. Приоритетным направлением инновационного развития промышленных предприятий является диверсификация. Реализация организационного потенциала предприятий обрабатывающей промышленности требует адекватного обеспечения развития диверсификации и актуализирует исследования по разработке и оценке инновационных стратегий в отрасли. Отметим, что причинно-следственная связь между инновациями и эффективностью деятельности предприятия не является прямой, например, на уровень этой связи оказывают влияние организационные факторы, к числу которых относят диверсификацию деятельности [1].

Вопрос о поиске взаимосвязи между инновациями и эффективностью бизнеса имеет долгую историю в научной публицистике. Проведенные ранее исследования установили следующее:

- Инновационная деятельность оказывает влияние на деятельность фирмы;
- Существует взаимосвязь между уровнем диверсификации деятельности предприятия, инновационной активностью и долей высокотехнологичной продукции в общем объеме производства.

Однако малоизученна модель адаптации инновационной деятельности промышленных предприятий к реализуемым стратегиям диверсификации.

Приоритетным направлением инновационного развития промышленных предприятий, все более востребованного в условиях современного мира, является диверсификация. Первые исследователи определяли диверсификацию по неоднородности обслуживаемых рынков (М. Горт) или по количеству отраслей (К. Берри), в которых работает фирма. Решение о диверсификации деятельности подразумевает, что предприятие уже владеет ресурсами в цепочке создания стоимости нового бизнеса [4]. Исходя из этого, предпосылки осуществления диверсификации связаны с использованием существующей

синергии за счет уже имеющихся ресурсов, или с получением доступа к внешним готовым ресурсам.

В экономической литературе выделяют несколько видов диверсификации как различных направлений стратегий развития промышленных компаний: производственную, инвестиционно-фондовую, финансовую. В контексте инновационного развития промышленного предприятия диверсификация связана с изменением и расширением номенклатуры производства и рыночным маневром, обусловливает появление инноваций – продуктов и технологий – различной степени новизны. Отметим, что инновационный процесс и инновационная политика, проводимая на предприятии, может стать причиной неуправляемой диверсификации. Развитие технологической и организационной сфер промышленного предприятия в совокупности возможно при условии, что используются инновации в виде как организационно экономических и научно-технических, так и производственных решений [3].

Связь диверсификации и эффективности деятельности предприятия выглядит неочевидной. Промышленные предприятия стремятся к диверсификации, чтобы иметь возможность создавать и поддерживать конкурентные преимущества. Согласно исследованиям, международная диверсификация снижает риск неудачи и обеспечивает большую отдачу от инноваций. В целом, предполагается, что диверсификация продукции, особенно не связанная с основной деятельностью компании, не приводит к повышению эффективности деятельности компании. В 2002 году В. Максимович и Дж. Филлипс разработали модель взаимосвязи роста инвестиций фирмы и производительностью на уровне сегмента. Они обнаружили, что многосегментные фирмы менее производительны, чем односегментные фирмы аналогичного размера. Диверсифицированные фирмы имеют более низкую производительность, чем не диверсифицированные, поскольку «менеджеры одержимы преимуществами определенного нового сегмента и могут выделять ему больше ресурсов за счет существующих сегментов» [5]. Таким образом, полученные данные о взаимосвязи эффективности деятельности и диверсификации являются неоднозначными несмотря на пристальное внимание к данному вопросу начиная с 1950-х годов. Одним из объяснений различий полученных результатов могут стать различия между видами диверсификации.

Обратим внимание на связь между инновациями и диверсификацией. Существующие исследования сосредоточены главным образом на том, предшествует ли инновация диверсификации или следует за ней. Очевидно, что как инновации, так и диверсификация могут представлять собой важные цели для предприятий, стремящихся к росту. Кроме того, диверсификация помогает снизить возможные предпринимательские риски. Для анализа взаимосвязи инноваций и дифференциации исследователи чаще всего опираются на ресурсно ориентированный подход. Суть заключается в создании инновационного положения и ценного ресурсного потенциала благодаря специализации. Диверсификация используется для достижения этого потенциала.

Для изучения взаимосвязи между инновациями и диверсификацией предлагается использовать подход теории конфигурации. Конфигурации представляют собой многомерные вариации стратегических и организационных характеристик бизнеса. Таким образом, инновации, диверсификация, эффективность бизнеса могут рассматриваться как компоненты конфигурации. В рамках теории конфигурации можно выбрать такую стратегию диверсификации, которая будет соответствовать задачам реализации инновационной стратегии, поможет повысить производительность. Модель или идеальный

вид – это и есть соотношение определенного уровня диверсификации, стратегии и производительности. Идеальный профиль обеспечивает превосходную производительность путем выбора вида диверсификации таким образом, чтобы реализовать данный тип инновационной стратегии. В итоге, существует возможность сформировать естественные кластеры из трех компонентов, которые будут описывать различные типы успешных конфигураций: инновации – диверсификация – эффективность деятельности [6]. Основное предложение заключается в том, что для трех компонентов существует несколько успешных конфигураций, которые обеспечивают такое соотношение инноваций и диверсификации, которое ведет к более высокой эффективности бизнеса (см. рисунок).

Конфигурационные элементы: инновации, диверсификация и эффективность деятельности предприятий обрабатывающей промышленности

Результаты анализа позволяют однозначно утверждать, что диверсификация непосредственно связана с инновационной деятельностью, в частности с эффективностью. Тем не менее эта связь не так однозначна. В исследованиях можно обнаружить как положительную, так и отрицательную корреляцию между данными параметрами. Теория конфигурации позволяет получить более глубокое понимание механизмов, которые могли бы положительно повлиять на инновационную активность предприятий обрабатывающей промышленности и изучить более сложные реалии рынка. Правильная конфигурация инноваций и диверсификация являются ядром разработки инновационной стратегии, позволяющим адаптировать инновационную деятельность предприятия к существующей стратегии диверсификации для достижения более высокой эффективности деятельности.

Литература

1. **Гребенкин И. В**. Влияние уровня диверсификации на инновационную активность в обрабатывающей промышленности // Экономика региона. 2018. № 2. С. 600–611.
2. **Маковеев В. Н.** Инновационная деятельность в обрабатывающей промышленности: тенденции и проблемы // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2015. № 4. С. 162–173.
3. **Татуев А. А., Зиядин С. Т., Ибраева А. К.** Диверсификация в промышленности: понятие, сущность, этапы развития и проблемы применения

// Вестник Алтайского государственного аграрного университета. Барнаул: Алтайский государственный аграрный университет, 2015. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/diversifikatsiya-v-promyshlennosti-ponyatie-suschnost-etapy-razvitiya-i-problemy-primeneniya.

4. **Ramanujan V., Varadarajan P.** Research on corporate diversification: A synthesis // Strategic Management Journal. 1989. N 10 (6). P. 523–551.
5. **Schoar A.** Effects of Corporate Diversification on Productivity // Journal of Finance. 2002. N 57. P. 2379–2403.
6. **Teece D. J.** Economies of scope and the scope of enterprise // Journal of Economic Behavior and Organization. 1980. N 1. P. 223–247.

© Бударин Н.В., 2019

УДК 338.24.01

И. Е. Денежкина
к.т.н., доцент
кафедра «Бизнес-информатика»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: idenezhkina@fa.ru

ВИЗУАЛЬНЫЕ МАНИПУЛЯЦИИ ПРИ ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Аннотация: Процесс принятия управленческих решений имеет творческий характер и зависит от конкретной личности. Воздействие на эту личность при переговорах может оказаться не вполне честным. Такие приемы применялись всегда. Сегодня количество информации, которую необходимо переработать для выработки эффективных управленческих решений, уже превысило человеческие возможности. Одним из способов манипулирования является некорректная визуализация представляемых данных. Вполне возможно, что ваш оппонент владеет этими приемами и применит какие-то из них. Поэтому нужно знать их и уметь диагностировать факт их применения. В работе описываются некоторые приемы манипуляции при визуализации данных.

Ключевые слова: принятие управленческих решений, визуализация числовой информации, манипулирование данными путем визуализации.

I. E. Denezhkina
PhD in Technical Sciences, Associate Professor
Department of Business Informatics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: idenezhkina@fa.ru

VISUAL MANIPULATIONS WHEN MAKING MANAGEMENT DECISIONS

Abstract. The process of making management decisions is creative and depends on the individual. The impact on the identity negotiations may be not quite honest. Such techniques have always been used. Today, the amount of information that needs to beprocessed to develop effective management decisions has already exceeded human capabilities. One of the ways of manipulation is incorrect visualization of the provided data. It may well be that your opponent owns these techniques and apply some of them. Therefore, you need to know about them and be able to diagnose the fact of their application. The paper describes some methods of manipulation in data visualization.

Keywords: management decision-making, visualization of numerical information, data manipulation by visualization.

Сегодня использование визуальных приемов при изучении, анализе, представлении данных в самых разнообразных сферах человеческой деятельности не вызывает ни у кого ни удивления, ни сомнения. Информационный бум, связанный с бурным развитием вычислительной техники и информационных

технологий, привел к трансформации традиционных методов и приемов получения и осмысления данных. Так, если раньше при принятии управленческого решения в пределах ограниченного времени главным было достаточно быстро получить нужные данные, то теперь это перестало быть проблемой. Возникает проблема на этапе интерпретации имеющихся данных, их осмыслении, которое становится основой принятия решения. Человеческий мозг, как оказалось, имеет предел одновременного восприятия большого объема информации. Именно это и привело к появлению и широкому применению методов и инструментов визуальной аналитики. Конечно, визуальный язык общения людей применялся всегда, это и живопись, и иллюстрации, и танцы, и многое другое. Но только сейчас он становится полноценным инструментом бизнес-аналитики, менеджмента, управленческих наук.

К средствам визуального общения в бизнесе можно отнести и описание бизнес-идей в виде инфографических работ, и рекламу, и презентации для самых разных категорий слушателей – от руководителей, принимающих решение, до исполнителей, которые должны это решение претворить в жизнь. Во всех этих случаях необходимо убедить слушателя в вашей правоте, побудить его дать нужный ответ, добиться результата. Иногда для этого рациональных доводов недостаточно. И тогда возможно обращение к манипулированию. В работе [2] подробно рассмотрены вопросы манипулирования визуальными образами в рекламе. В процессе принятия управленческого решения подобное манипулирование также используется. Что быть к этому готовым, необходимо знать основные приемы манипулирования визуальной информацией, чтобы осознавать факт их применения и правильно на это реагировать.

Наш мозг контролирует наше поведения не всегда так, как мы думаем. Воспринимая визуальные образы, мозг управляет нашими эмоциями и поведением, а часто и принимает решение без нашего участия. При подготовке визуальной информации, целью которой является обоснование решения, которое вы считаете правильным, следует учитывать факторы, которые не всегда заметны. То же относится и к ситуации, когда кто-то представляет вам свою визуализацию.

Следует понимать, что убеждать можно только того, кто еще не принял окончательного решения. Вот для этого и применяются такие приемы. В литературе приведены примеры визуальной манипуляции действием [3], сознательного искажения информации [1]. Рассмотрим некоторые приемы визуальной манипуляции, наиболее часто применяемые в бизнес-среде.

Для воздействия на аудиторию широко используется изображения смайлика. Не многие задумывались, почему она настолько влияет на восприятие информации. В работе [2] подробно и обоснованно описываются причины успешности применения смайликов. У многих вызывает положительные эмоции улыбающийся смайлик, но можно вызвать у слушателя и другие эмоции (удивление, несерьезное отношение к приведенной информации, усиление эффекта негативной информации и т. д.). Подсознательно это влияет на принятие решения. Следовательно, этим можно и нужно управлять. С другой стороны, надо четко понимать, зачем и для чего кто-то воздействует на вас, как на лицо, принимающее решение.

Одним из важнейших оснований для принятия бизнес-решений является числовая информация, приводимая в качестве аргументов. Объем такой информации может быть сколь угодно велик. Для ее осмысления применяются различные средства визуализации, например графики и диаграммы. Покажем на простых примерах, как можно манипулировать данными в этих случаях.

Визуальное искажение данных без искажения чисел. Один из способов искажения данных на диаграмме или графике – это смещение начала координат. Такой прием помогает сделать неверный вывод при первом взгляде, а второго может и не быть. На рис. 1 приведены диаграмы, отражающие объем продаж товара за один квартал четырьмя филиалами фирмы, построенные по одним и тем же данным (заголовки опущены ради экономии места). На рис. 1, а филиал № 4 выглядит сильно проигрывающим остальным. Обрезанная ось ординат делает разницу между двумя отрезками визуально большой. На рис. 1, б видно, что разница невелика. Именно эта диаграмма наиболее достоверно отображает данные. На рис. 1, в ось ординат сильно вытянута, что позволяет сделать вывод, что все филиалы работают примерно одинаково.

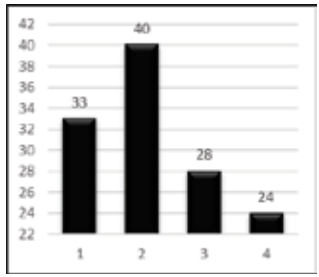


рис.1а.

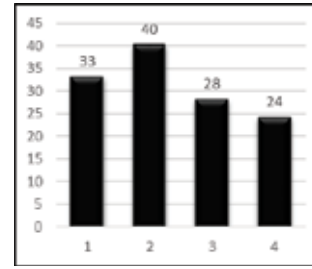


рис.1б.

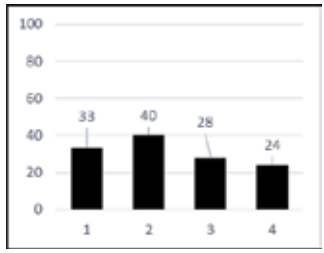


рис.1в.

Рис. 1. Визуальное искажение:

а – ось ординат обрезана; б – ось ординат не искажена; в – удлинена

Посмотрим, как можно представить эту же информацию на круговой диаграмме.

На рис. 2, а диаграмма построена самым простым способом, на рис. 2, б – в виде объемной фигуры и повернута, а значит, если не вглядываться в цифры (а их можно и не указывать), самый большой сектор круга уже не выглядит самым большим.

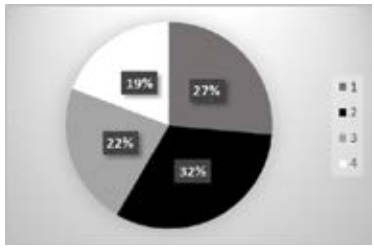


рис.2а.

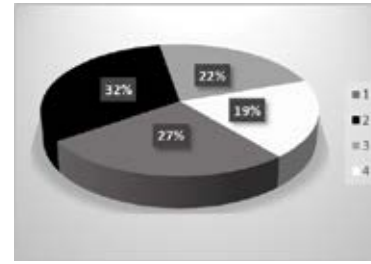


рис.2б.

Рис. 2. Круговая диаграмма:
а – без искажений; б – с искажениями

Иногда происходит манипулирование с помощью искажения оси абсцисс. Например, если продажи носят сезонный характер, то, показывая на графике только активную часть года, можно создать впечатление как о процветании компании, так и о ухудшении ее положения на рынке. Все зависит от того, что хотят показать. И оба визуальных образа будут необъективны.

Приведение упрощенных или усредненных данных. Часто добиться нужного эффекта можно путем приведения абсолютно верных, но усредненных данных. Всем известно выражение «средняя температура по больнице». Именно так и поступают те, кто хотят замаскировать реальную картину. Например, та же фирма рассматривает объем продаж двумя своими филиалами за четыре квартала. В целом продажи упали. Если предъявить инвестору картину (рис. 3, а), скорее всего, будет сделан вывод о неэффективной работе компании. Можно проанализировать, каким образом произошло такое снижение. На рис. 3, б приведены те же данные, но конкретно по филиалам А и В. Видно, что снижение продаж обусловлено резким ухудшением положения филиала В в первом и особенно во втором квартале, при этом затем он, очевидно, выправляет положение. А филиал А работает достаточно стабильно. Снижение объемов во второй половине года, возможно, имеет, например, сезонный характер. При наличии такой информации делать вывод о неэффективной работе компании преждевременно.

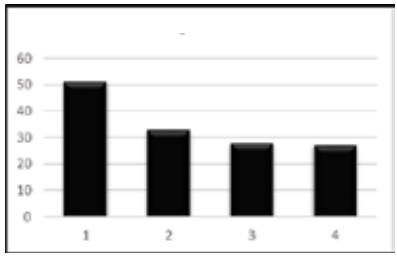


рис.3а.

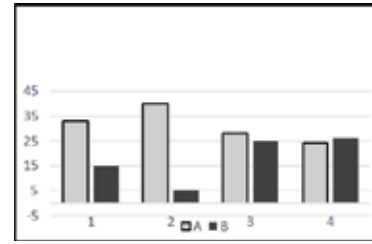


рис.3б.

Рис. 3. Объем продаж:
а – общий; б – с деталимзацией

Изменение направления шкалы. Очевидно, что, скажем, ось времени всегда должна быть направлена слева направо. Не глядя на насесенные на ось значения мы автоматически представляем ее именно так. На рис. 4, а показана диаграмма, построенная в естественных осях, а на рис. 4, б та же диаграмма с осью, содержащей обратный порядок следования годов. Визуальный эффект противоположен истинному положению вещей. При этом зритель далеко не всегда будет вчитываться в подписи, особенно если таких рисунков несколько и они достаточно быстро демонстрируются.

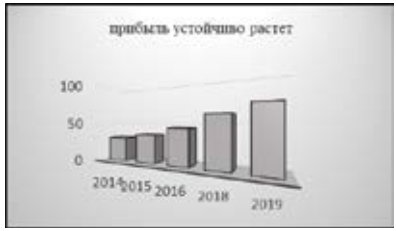


рис.4а.

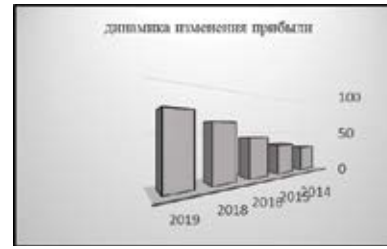


рис.4б.

Рис. 4. Шкала времени:
а – естественная; б – обратная

Подобных приемов очень много. На первый взгляд, манипуляция очевидна. Но если принять во внимание, что решение часто принимается в условиях дефицита времени, не всегда в комфортной среде, то можно допустить, что решающей будет эмоциональная составляющая, основанная в том числе и на визуальнов восприятии информации.

Таким образом, следует отдавать себе отчет, что сами по себе цифры не несут внятной информации, а вот их интерпретация дает повод для их осмысления. Тот, кто создает визуальный образ данных, должен четко понимать, что он имеет на входе, а также что и для чего он представляет на выходе, какую цель преследует. Тот же, для кого эта визуализация предназначена, должен отдавать себе отчет, что нельзя принимать решений, лишь бегло взглянув на визуальную интерпретацию данных.

Литература

1. **Желязны Д.** Говори на языке диаграмм: пособие по визуальным коммуникациям. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
2. **Косарев А. В.** Визуальные манипуляции в рекламе. Как с помощью изображений убеждать делать покупки? М.: Издательские решения, 2018.
3. **Шабшин И.** Манипулирование в бизнесе. Приемы и советы // HR-portal. URL: https://hr-portal.ru/article/manipulirovanie-v-biznese-priyomy-i-sovety.

© Денежкина И. Е.,2019

УДК 338.1

Т. Г. Попадюк
д.э.н., профессор
департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: TPopadyuk@fa.ru

РАЗВИТИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ КАК ДРАЙВЕР ПОДДЕРЖАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: В статье выполнен обзор зарубежных теоретических концепций и подходов к понятию бизнес-модели на основе публикаций в информационной базе Scopus с 1990 по 2018 год. Выявлено влияние двух основных факторов, способствующих актуализации концепции бизнес-модели: современные информационные и коммуникационные технологии, динамично развивающиеся в условиях глобализации рынки.

Ключевые слова: концепция бизнес-модели, классификация бизнес-моделей, трансформация бизнес-модели, конкурентные преимущества, стратегия компании.

T. G. Popadyuk
Doctor of Economics, Professor
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: TPopadyuk@fa.ru

DEVELOPMENT OF BUSINESS MODELS AS A DRIVER THE COMPANY'SCOMPETITIVE ADVANTAGES SUPPORT

Abstract: The article provides an overview of international theoretical concepts and approaches to the development of business models based on publication in the Scopus database for the period from 1990 to 2018. The influence of two main factors contributing to the actualization of the concept of business model were identified: the modern information and communication technologies, as well as dynamically developing globalized markets.

Keywords: concept of business models, classification of business models, transformation of business models, competitive advantages, strategy of the company.

Термин «бизнес-модель» означает сложный и структурированный подход, который является залогом успешного бизнеса. Интерес к термину «бизнес-модель» возник во второй половине 1990-х гг., во время бурного развития информационных технологий [15; 18; 20; 23]. Согласно крупнейшей в мире базе данных научной информации Dimensions [5], с 1990 по 2018 год отмечается растущее количество научных публикаций, использующих термин «бизнес-модель». Новые технологии проникают в бизнес с невероятной скоростью. Быстрота реагирования компаний на их появление и оптимизация

операционных бизнес-моделей становятся все более мощным инструментом в конкурентной борьбе.

Концепция бизнес-модели является ценной для менеджеров и предпринимателей, поскольку она позволяет понять процесс создания стоимости и определить факторы стоимости, которые возникают в процессе реализации стратегии [16].

Разработка концепции бизнес-модели может помочь руководству получить представление о нюансах бизнеса и спланировать конкурентную стратегию компании [19]. Магретта [14] также подтверждает это, однако подчеркивает, что бизнес-модель компании и конкурентная стратегия не одно и то же. Роль бизнес-модели заключается в том, чтобы описать, как части бизнеса сочетаются друг с другом, а конкурентная стратегия касается того, что нужно сделать компании, чтобы работать лучше, чем конкуренты.

Чтобы стать источником конкурентного преимущества, бизнес-модель должна быть чем-то большим, чем просто логичным способом ведения бизнеса. Модель полагается отточить для удовлетворения конкретных потребностей клиентов. Вместе с тем она должна быть неповторимой в определенных отношениях либо в силу своей сложности, либо из-за проблем, связанных с возможным нарушением существующих отношений с клиентами, поставщиками или важными партнерами [22].

Бизнес-модель прежде всего ассоциировалась с электронным бизнесом [12; 15; 23], поскольку Интернет вызвало революцию в возможных способах ведения бизнеса и раскрыло потенциал для создания множества новых бизнес-моделей. Основным направлением научной литературы о бизнес-моделях с точки зрения электронного бизнеса было то, как успешно перейти на модели электронного бизнеса и как с их помощью создать ценность [8]. Применение ИТ в существующих бизнес-концепциях открывает большое количество новых возможностей для развития. Раппа [18] провел обширный анализ бизнес-моделей в Интернете, выявив в общей сложности 29 различных моделей электронного бизнеса и распределив их по девяти отраслевым категориям.

Можно было бы предположить, что рецепт успеха можно взять у таких компаний, как Apple, Amazon, Facebook или Twitter, и применить к другим организациям, и это приведет к аналогичному успеху. Тем не менее все перечисленные достигли успеха по-разному, и не существует единого пути развития, подходящего для любой бизнес-модели.

В процессе использования концепции бизнес-модели компании осознали, что бизнес-модели не являются статичными элементами. Напротив, они должны изменяться, совершенствоваться и обновляться на систематической основе, если компании стремятся выжить и оставаться конкурентоспособными со временем.

А. Остервальдер и И. Пинье представили канву бизнес-модели для описания бизнес-моделей новых и уже существующих компаний. Данная схема позволяет структурировать и наглядно изобразить все бизнес-процессы компании: предложение, инфраструктуру, потребителей и финансы. Сегодня существует несколько специализированных журналов в данной области (например, Journal of Business Models и Open Journal of Business Model Innovation, которые дают возможность увидеть новые аспекты в исследовании бизнес-моделей. Например, недавно были опубликованы материалы, в которых анализируются бизнес-модели с точек зрения: масштабируемости [13], экосистемы [6; 10], оценки эффективности [9] или отчетности [7], в контексте малых и средних предприятий [10], сети [13], глобальных компаний [11]. Трансформации биз-

нес-моделей изучаются с точки зрения рыночного подхода [24] или с точки зрения управления рисками [21].

Эмпирический анализ показывает, что в формулировках бизнес-модели отражены пять общих категорий:

- логика и цепочка создания стоимости;
- компоненты и структура;
- ценность и ценностное предложение;
- рынок и клиенты;
- процессы [17].

Наиболее важные исследовательские вопросы связаны с влиянием бизнес-модели на производительность и реализацию бизнес-моделей [17].

В литературе существует множество различных подходов к классификации бизнес-моделей. Наиболее известной является классификация А. Остервальдера и И. Пинье. Они выделили пять стилей, использовав идеи разделения, «длинного хвоста», многосторонних платформ, FREE и открытых бизнес-моделей. Авторы отмечают, что со временем могут появиться новые стили, основанные на других концепциях. Классификация моделей с примерами компаний представлена в таблице.

Стили бизнес-моделей А. Остервальдера и И. Пинье [1]

Стили	Концепция	Описание стиля	Компания
Стиль №1	Разделение бизнес-модели	Существует три основные формы бизнеса: управление взаимоотношениями с клиентами, инновационные продукты и управление инфраструктурой. У каждой из них свои экономические, конкурентные и культурные правила. Несмотря на возможное сосуществование трех форм в рамках одной компании, их следует разделять, чтобы исключить нежелательное влияние.	MaerkiBaumann, частные банки, компании мобильной связи
Стиль №2	Длинный хвост	Предложение большого количества нишевых товаров, каждый из которых продается относительно редко. Не требует больших складских издержек, необходима прочная платформа для быстрой доставки клиентам товаров.	Netflix, eBay, YouTube, Facebook, Lulu.com, LEGO
Стиль №3	Многосторонние платформы	Объединение двух или более разных, но каким-либо образом связанных групп потребителей. Создание ценности благодаря развитию взаимодействия между группами. Ценность многосторонней платформы растет, пока все большее число клиентов ею заинтересовано (сетевой эффект)	Visa, Google, eBay, Microsoft Windows
Стиль №4	FREE	В течение долгого времени значительный сегмент потребителей может получать выгоду от бесплатного предложения. Финансирование потребителей происходит за счет другой части бизнес-модели или другого потребительского сегмента.	Metro (бесплатная газета), Flickr, Open Source, Skype, Google, Free Mobile Phones
Стиль №5	Открытые бизнес-модели	Полезны для создания и сохранения ценности с помощью сотрудничества с внешними партнерами. Возможно либо использование внешних идей, либо предоставление внешним партнерам идей, не востребованных самой фирмой.	P&G, GlaxoSmithKilne, Innocentive

Наибольшее количество публикаций по классификациям бизнес-моделей отмечается в сфере электронной коммерции. По мнению Майкла Раппа [18], особого внимания заслуживают следующие модели:

- посредническая: организации получают процент или гонорар за сделки, чаще (биржи, торговое посредничество, платежные системы);
- рекламная: доход от демонстрации рекламы или переходы пользователей на сайты рекламодателей;
- информационная: доход за счет продажи информации: данных об аудитории;
- торговая: непосредственная продажа товаров и услуг;
- производственная: выгода производителя товара благодаря сокращению «расстояния» между ним и потребителем;
- партнерская: разновидность рекламной модели, где доход приходит от владельцев сайтов-партнеров в обмен на приходящих покупателей;
- сообщество: доход скорее за счетр среды, где он гненерируется, а не источника;
- подписка: доход поступает от пользователей, оформляющих подписку на определенные сервисы;
- по потреблению: клиенту предоставляется определенный сервис, но форма оплаты базируется на потребленном трафике / полученной информации или другом количественном показателе, но не на времени.

Обзор разработки и реализации бизнес-моделей на практике показывает, что они в целом создаются под определенный продукт или услугу, для одной компании либо для группы компаний. В конечном счете, несмотря на разнообразие подходов к классификации, бизнес-модель необходима для отражения уникального набора внутренних ресурсов и способностей компании, характерные методы их комбинации порождают инновации и стимулируют возникновение конкурентных преимуществ компании. Внутренние ресурсы и способности становятся основой для разработки долгосрочной стратегии и помогают компании создавать ценность для потребителя и оставаться на плаву в условиях конкуренции.

Один из важных выводов исследований в области бизнес-моделей – это констатация необходимости совершенствования, трансформации бизнес-моделей для приобретения устойчивой конкурентоспособности компаний. Процессы, происходящие на глобальном рынке, вынуждают компании использовать новые идеи и знания, осуществлять исследовательскую деятельность для повышения конкурентоспособности на базе инноваций.

В своей работе с открытыми инновациями и инновациями в открытых бизнес-моделях Генри Чесбро [4] рассматривает более широкую концепцию открытых бизнес-моделей: фирма становится гораздо более открытой с точки зрения совместной разработки продукта, распределения и других административных функций со стратегическими партнерами. Например, крупные фармацевтические компании могут отдать разработку продуктов на аутсорсинг меньшим биотехнологическим компаниям [2], лицензирование технологий и доступ к рынкам меняет бизнес-модель [3].

Литература

1. **Остервальдер А., Пинье Ив.** Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер, 2013.
2. **Brink J., Holmen M.** Capabilities and radical changes of the business models of new bioscience firms // Creativity and Innovation Management. 2009. Vol. 18. N 2.
3. **Casper S.** Institutional adaptiveness, technology policy, and the diffusion of new business models: The case of German biotechnology // OrganizationStudies. 2000. Vol. 21, N 5.
4. **Chesbrough H.** Business model innovation: It's not just about technology anymore // StrategyandLeadership. 2007. Vol. 35. N 6.
5. Dimensions. URL: https://app.dimensions.ai.
6. **D'Souza A., Wortmann H., Huitema G. et al.** A business model design framework for viability: A business ecosystem approach // Journal of Business Models. 2015. Vol. 3. N 2.
7. **Haslam C., Tsitsianis N., Andersson T. et al.** Redefining business models: Strategies for a financialized world. London: Routledge, 2013.
8. **Hedman J., Kalling T.** The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations // European Journal of Information Systems. 2003. Vol. 12. N 1.
9. **Heikki**lä **M., Solaimani S., Soudunsaari A. et al.** Performance estimation of networked business models: Case study on a Finnish ehealth service project // Journal of Business Models. 2014. Vol. 2. N 1.
10. **Iivari M.M.** Dynamics of openness in SMEs: A business model and innovation strategy perspective // Journal of Business Models. 2015. Vol. 3. N 2.
11. **Johansson M., Abrahamsson J.T.** Competing with the use of business model innovation. An exploratory case study of the journey of born global firms // Journal of Business Models. 2014. Vol. 2. N 1.
12. **Kodama M.** Customer value creation through community-based information networks // International Journal of Information Management. 1999. Vol. 19. N 6.
13. **Lund M., Nielsen C.** The Concept of Business Model Scalability // Journal of Business Models. 2018. Vol. 6. N 1.
14. **Magretta J.** Why business models matter // Harvard Business Review. 2002. Vol. 80. No. 5.
15. **Mahadevan B.** Business models for internet-based e-commerce: An anatomy // California Management Review. 2000. Vol. 42. N 4.
16. **Montemari M., Chiucchi M.S.** Enabling intellectual capital measurement through business model mapping: The Nexus case. [S.l.,] 2017.
17. **Nielsen C., Lund V., Montemari M. et al.** Business Models: A Research Overview. 2018. DOI: 10.4324/9781351232272.
18. **Rappa M.A.** The utility business model and the future of computing services // IBM Systems Journal. 2004. Vol. 43. N 1.
19. **Sandberg K.D.** Is it time to trade in your business model? Harvard Management Update, 2002, Vol. 7. N 1.

20. **Slywotsky A.J.** Value migration. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.
21. **Taran Y., Nielsen C., Montemari M.** Business model configurations: A five-V framework to map out potential innovation routes // European Journal of Innovation Management. 2016. Vol. 19. N 4.
22. **Teece D.J.** Business models, business strategy and innovation // Long Range Planning. 2010. Vol. 43. N 2–3.
23. **Timmers P.** Business models for electronic markets // Electronic Markets. 1998.Vol. 8. N 2.
24. **Zalewska-Kurek K., Kandemir S., Englis B.G. et al.** Development of market-driven business models in the IT industry. How firms experiment with their business models? // Journal of Business Models. 2016. Vol. 4. N 3.

© Попадюк Т. Г., 2019

УДК 65.015

И. В. Трифонов
д.т.н., доцент, профессор
департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: asd91169@mail.ru

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ПРОГРАММ ЭНЕРГОЕМКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы целеполагания программы в рамках стратегии энергосбережения. Сформулирована гипотеза о том, что при формировании программ энергоемких предприятий с точки зрения заинтересованных сторон в соотношении с ожидаемыми результатами проектов, ресурсными ограничениями и проявлением факторов риска использование критериев ценности позволит повысить обоснованность управленческих решений и эффективность реализации программы в целом. Приведены результаты исследования, предложена проектная практика, позволяющая менеджеру проекта принимать стратегические решения при формировании программ энергоемких предприятий.

Ключевые слова: управление проектами; формирование программ; стратегические цели.

I. V. Trifonov
Doctor of Technical Sciences, Associate Professor, Professor
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: asd91169@mail.ru

STRATEGIC DECISIONS WHEN FORMING PROGRAMS OF ENERGY-CONSUMER ENTERPRISES

Abstract. The article discusses the goals of the program as part of the energy conservation strategy. The hypothesis is formulated that the use of criteria of value in the formation of programs of energy-intensive enterprises from the point of view of interested parties in relation to the expected results of projects, resource constraints and the manifestation of risk factors will improve the validity of management decisions and the effectiveness of the program as a whole. The results of the study are presented and design practice is proposed that allows the project manager to make strategic decisions in the formation of programs of energy-intensive enterprises.

Keywords: project management; the formation of programs; strategic goals.

В современных условиях система стратегического управления организацией должна обеспечивать постановку конкретных и измеримых задач на основе эффективной системы формирования проектов и программ, согласованных текущих, среднесрочных и перспективных планов, своевременной коррек-

тировки планов и целей как реакции на изменения во внешнем окружении и внутренней среде организации [2]. Учитывая это, при реализации стратегии организации по различным направлениям следует сформировать критерии ценности и их возможное развитие, потребности в инвестициях, источники финансирования, ожидаемые результаты с учетом степени удовлетворенности заинтересованных сторон и ограниченности ресурсов организации [1; 5].

В рамках действующего производства, как правило, принимаются смешанные проектные решения об инвестициях в ту или иную производственную сферу деятельности предприятия. Инструменты, обеспечивающие эффективное управление проектами и программами, являются достаточно специфическими, отличаются по направленности, детализации, фиксируют соответствующие конкретные проектные практики, которые применяются в данной организации.

Процедура разработки стратегии на энергоемких предприятиях предусматривает интеграционный процесс приближения к оптимальности через сравнительный анализ эффективности различных вариантов проектных альтернатив. Критерием оптимальности является энергоэффективность новых (модернизированных) технологий в результате формирования и реализации программ развития организации (энергосбережения, экологии, качества и т.д.). Основным критерием ценности является минимизация потребления топливно-энергетических ресурсов, необходимых для производства продукции установленного качества, с учетом степени удовлетворенности заинтересованных сторон и ограниченности ресурсов организации.

В современных условиях для большинства энергоемких предприятий объективно необходима разработка стратегии, основанной на ценностях и направленной на рациональное потребление топливно-энергетических ресурсов, повышение качества продукции и учет пожеланий заинтересованных сторон.

Энергетическая стратегия предполагает системный подход с составлением дорожной карты для достижения целей энергетической политики. Однако стандарты не дают четких рекомендаций для реализации энергетической стратегии или политики в организациях [6; 7]. На сегодняшний день возможно получение дешевой электрической и тепловой энергии в связи с использованием энергоэффективных решений на базе технологий распределенной генерации [3].

В нашем исследовании сформулирована гипотеза: использование критериев ценности при формировании программ энергоемких предприятий с точки зрения заинтересованных сторон в соотношении с ожидаемыми результатами проектов, ресурсными ограничениями и проявлением факторов риска позволит повысить обоснованность управленческих решений и эффективность реализации программы в целом.

Как особая форма реализации изменений программа предполагает, что эти изменения должны быть реализованы в рамках определенных ограничений по срокам, стоимости, качеству и ценности с точки зрения организации и потребителей. Существование этих ограничений предъявляет специальные требования к методам проектного и программного управления, в частности требование о концентрации полномочий и ответственности за эффективную реализацию программы как руководителей, так и команд проектов.

В рамках стратегии энергосбережения Целью программы будем считать комплекс взаимосвязанных проектов, реализация которых позволит снизить потребление топливно-энергетических ресурсов или повысить эффективность их использования.

На первом этапе исследования было проведено анкетирование 36 топ-менеджеров ОАО «Днепродзержинская теплоэлектроцентраль» (ДТЭЦ) (Днепродзержинск, Украина) и его филиалов (типичных представителей энергоемких предприятий). Задача анкетирования – выявить задачи программы энергосбережения.

На втором этапе сформировано системное представление о программе энергосбережения, определены критерии ценности и проведена классификация проектов программы энергосбережения. В результате анализа выявлены задачи: испытание сетей, ликвидация прорывов, обход теплотрасс, осмотр тепловых камер, откачивание воды, контроль за теплоносителем, подкачивание теплоносителя в систему, водоподготовка, контроль за уровнем засорения систем в жилых домах, промывка внутренних систем отопления, продувка внутренних систем отопления, контроль за нагревательными приборами, замена нагревательного оборудования, прорывы миксеров, осуществление ревизии запорной арматуры, замена запорной арматуры; контроль количества тепла, контроль потерь тепла в сети, замена изношенной изоляции, контроль изношенной изоляции, теплоизоляция сетепроводов, контроль диаметра труб для сетей, частичная замена магистральных сетей на трубы соответствующего диаметра, полная замена магистральных сетей на трубы соответствующего диаметра, контроль за замачиванием изоляционного покрытия, восстановление изоляционного покрытия, устройство дренажей, контроль наличия сужающих щелей в жилых домах, контроль за рециркуляцией, восстановление рециркуляции, установка сопел согласно гидравлического расчета.

На третьем этапе для анализа оценки ценности услуг с учетом факторов пожеланий потребителей (заинтересованных сторон) была использованы основы теории множеств (программа была представлена, как множество проектов энергосбережения (качества, экологии), множество характеристик продукта (услуги), множество требований к продукту (услуге) со стороны потребителей). Подробное теоретическое описание применение этого метода автором отображено в работе [4].

Результаты. На первом этапе предложенной методики (проектной практики) сформировано:

- множество проектов программы энергосбережения в направлении «Снижение потерь теплоносителя в сетях»: испытания сетей, ликвидация прорывов, обход теплотрасс, осмотр тепловых камер, откачка воды, контроль за теплоносителем, подкачка теплоносителя в систему, водоподготовка, контроль за уровнем засорения систем в жилых домах, промывка внутренних систем, продувка внутренних систем, контроль за нагревательными приборами, замена нагревательных приборов, прорывы миксеров, ревизия запорной арматуры, замена запорной арматуры;
- множество проектов программы энергосбережения в направлении «Снижение потерь тепла в сетях»: контроль количества тепла, потери тепла в сетях, замена изношенной изоляции, контроль за изношенной изоляцией, теплоизоляция сетепроводов, контроль диаметра труб для сетей, частичная замена магистральных сетей на трубы соответствующего диаметра, полная замена магистральных сетей на трубы соответствующего диаметра, контроль за замачиванием изоляционного материала, восстановление изоляционного покрытия, устройство дренажей, контроль за наличием суживающих щелей в жилых домах, установка сопел согласно гидравлическому расчету, восстановление рециркуляции.

- множество проектов программы энергосбережения в направлении «Контроль за последствиями потери теплоносителя и тепла в сетях»: обход теплотрасс, осмотр тепловых камер, контроль за теплоносителем, контроль за уровнем засорения систем в жилых домах, контроль за нагревательными приборами, ревизия существующей арматуры запора, контроль количества тепла, контроль за изношенной изоляцией, контроль диаметра труб для сетей, контроль за замачиванием изоляционного материала, контроль наличия суживающих щелей в жилых домах, контроль наличия рециркуляции.

Определено множество характеристик продукта ДТЭЦ (услуга теплоснабжения): температура у потребителя, расход газа на подогрев теплоносителя, расход воды, затраты энергии на доставку до потребителя.

На втором этапе выявлена степень значимости выполнения проектов энергосбережения для реализации соответствующей характеристики продукта по направлению «Снижение потерь теплоносителя в сетях» (табл. 1). Аналогичные отношения получим для оставшихся направлений стратегии энергосбережения: снижение потерь тепла в сетях и контроль по результатам потери теплоносителя и тепла в сетях.

Таблица 1
Степень значимости проекта для реализации соответствующей характеристики продукта по направлению «Снижение потерь теплоносителя в сетях»

Проект программы	Характеристики продукта ДТЭЦ (услуга теплоснабжения)			
	Температура у потребителя	Расход газа на подогрев теплоносителя	Расход воды	Затраты энергии на доставку до потребителя
Испытания сетей	0	0	1	0
Ликвидация прорывов	0,15	0,2	1	0,7
Обход теплотрасс	0	0,2	0,2	0,2
Осмотр тепловых камер	0,5	0,8	0	0
Откачка воды	0,5	0,5	0	0
Контроль за теплоносителем	0,8	1	0	0
Подкачки теплоносителя в систему	0,5	1	1	0
Водоподготовка	1	1	0	0
Контроль за уровнем засорения систем в жилых домах	0,3	0,3	0	0,5
Промывка внутренних систем	1	1	0	0
Продувка внутренних систем	0,7	0	0	0
Контроль за нагревательными приборами	0,8	1	0	0
Замена нагревательных приборов	1	1	0	0
Прорывы миксеров	0,5	0	0,5	0
Ревизия запорной арматуры	0,3	0,5	1	0,8
Замена запорной арматуры	0,5	0,3	1	0,8

Далее определена степень совместимости характеристик продукта с требованиями потребителей (ценность со стороны потребителей).

На третьем этапе получено отношение для выбранного направления стратегии «Снижение потерь теплоносителя в сетях». В качестве результата исследования на последнем этапе получены данные по соотношению оценок качества услуги с точки зрения ценности для заинтересованных сторон (табл. 2). Следует отметить, что максимальная оценка удовлетворенности заинтересованных сторон может достигать 100.

Таблица 2
Соотношение оценок качества услуги с точки зрения ценности для заинтересованных сторон (стейкхолдеров)

Программа	Критерий ценности	
	Оценка технологии изготовления продукта	Оценка удовлетворенности стейкхолдеров
Снижение потерь теплоносителя в сетях	69,71	66,41
Снижение потерь тепла в сетях	70,39	65,29
Контроль за последствиями потери теплоносителя и тепла в сетях	70,75	57,81

Выводы. Предложенная проектная практика позволяет менеджеру проекта контролировать ход формирования программы и принимать более обоснованные управленческие решения при включении проектов в программу. Было выявлено, что большинство проблем при реализации стратегии энергосбережения на энергоемких предприятиях комунтеплоэнерго связано с низкой оценкой удовлетворения потребностей потребителей (оценка колеблется в интервале от 57,81 до 66,41), что, в свою очередь, является предпосылкой использования ценностно-ориентированного управления при формировании программ.

Литература

1. **Белоконь А. И., Трифонов И. В.** Снижение неопределенности при формировании и реализации программ развития организаций // Строительство, материаловедение, машиностроение: сб. науч. тр. ПГАСА. Днепропетровск, 2012. Вып. 64. С. 335–339. http://nbuv.gov.ua/UJRN/smmsc_2012_64_60.
2. **Коряков А. Г., Куликов М. В.** Особенности развития российских мусороперерабатывающих кластеров посредством имплементации инструментов проектного управления // Экономика и управление инновациями. 2018. № 4. С. 16–27.
3. **Трачук А. В., Линдер Н. В.** Технологии для распределенной генерации: эмпирические оценки для принятия инноваций // Стратегические решения и управление рисками, 2018. № 1. С. 32–48. DOI: https://doi.org/10.17747/2078-8886-2018-1-32-48.
4. **Трифонов И. В.** Выбор проектов при формировании программ в условиях неопределенности // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі : проблеми теорії та практики: тез. докл. XI

Международной научно-практ. конф. «Современные информационные технологии в экономике и управлении предприятиями, программами и проектами», 9–13 сентября 2013 г. Рыбачье, 2013. С. 122–123.

5. **Череповская, Н. А.** О перспективах создания IT-кластера на региональном уровне // Вестник БГТУ. 2018. № 5. С. 155–160.
6. **Finnerty N.** Development of a Global Energy Management System for nonenergy intensive multi-site industrial organisations: A methodology // Energy. 2017. Vol. 136. P. 16–31. DOI: 10.1016/j.energy.2016.10.049.
7. **May G.** Energy management in manufacturing: From literature review to a conceptual framework // Journal of Cleaner Production. 2017. Vol. 167. P. 1464–1489. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.10.191.

© Трифонов И. В., 2019

УДК 339.564

Е. С. Якушова
к.э.н., доцент
департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: esyakushova@fa.ru

CAGE-АНАЛИЗ ПЕРСПЕКТИВ ВЫХОДА КОМПАНИИ «ВКУСВИЛЛ» НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК

Аннотация. CAGE-анализ – это инструмент стратегического анализа, который позволяет изучить стратегическую отдаленность или близость между странами по таким группам факторов, как близость культур, административные и правовые особенности, географическая отдаленность и уровень экономического развития. В рамках данного исследования был проведен количественный и качественный анализ перспектив выхода российской компании «ВкусВилл» на рынок Европы и Китая. В заключительной части работе описаны основные барьеры, с которыми может столкнуться компания на каждом из этих рынков.

Ключевые слова: CAGE-анализ, международный бизнес, стратегический анализ.

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

CAGE-ANALYSIS OF THE OPPORTUNITIES OF VCUSVILL COMPANY TO GET ACCESS TO THE INTERNATIONAL MARKET

Abstract. CAGE Distance Framework is a strategic analysis tool that allows managers to identify the strategic of differences or similarities between countries into four major categories: Cultural, Administrative (political), Geographic and Economic. In this study were analyzed the perspectives for the Russian company «VkusVill» entering the European and Chinese markets. The conclusion of the article contains the description the main barriers that a company may face in each of these markets.

Keywords: CAGE Distance Framework, international business, strategic analysis.

В сентябре 2019 года в интервью агентству Reuters основатель компании «ВкусВилл» Андрей Кривенко заявил, что изучает возможности открытия магазинов за рубежом. В качестве возможных стартовых площадок для начала международной экспансии менеджмент компании рассматривает Францию и Нидерланды. Привлекательность этих рынков объясняется высоким уров-

нем доходов местного населения и высоким спросом на натуральные фермерские продукты. Российский ритейлер сейчас ведет переговоры с различными китайскими электронными торговыми площадками (маркетплейсами) [2].

Компания «Вкусвилл» начала работать на московском рынке в 2009 г. под брендом «Избенка». В настоящее время розничная продовольственная сеть «ВкусВилл» насчитывает более 1000 торговых точек в 10 регионах России. Ключевым рынком для компании по-прежнему остается Московский регион. По результатам 2015–2018 гг. компания «ВкусВилл» является одним из лидеров роста российского бизнеса. В рейтинге РБК «50 самых быстрорастущих компаний России» – 2018 она занимает девятое место [3].

Для лучшего пониманиям специфики деятельности компании дадим описание бизнес-модели ООО «ВкусВилл» по шаблону А. Остервальдера.

- Потребительский сегмент: люди, которые заботятся о себе и своем здоровье, сторонники здорового образа жизни и питания. Это жители мегаполисов с доходом выше среднего в возрасте от 30 до 55 лет.
- Ценностное предложение: качественные натуральные продукты (без консервантов и заменителей) по доступным ценам.
- Каналы сбыта: сеть специализированных фирменных магазинов, вендинговые автоматы, микромаркеты, электронные торговые площадки (маркетплейсы) OZON и Wildberries.
- Взаимоотношения с клиентами: персональная поддержка, самообслуживание, автоматизированное обслуживание, сообщества в социальных сетях.
- Ключевые ресурсы: информационные (базы данных, ПО), трудовые, маркетинговые (имидж, репутация), финансовые.
- Ключевые бизнес-процессы: логистика (входящие и исходящие поставки), работа с поставщиками продукции, маркетинг и сбыт, управление трудовыми ресурсами, планирование.
- Ключевые партнеры: поставщики продовольственных и непродовольственных товаров (прежде всего фермерские хозяйства), независимые лаборатории, арендодатели торговых площадей, банки.

Целью данного исследования является анализ перспектив выхода ООО «ВкусВилл» на европейский и китайский рынок.

Методы и результаты исследования. В качестве основного аналитического инструмента была выбрана модель CAGE-расстояний, разработанная профессором П. Гамаватом (P. Ghamawat). Эта модель позволяет менеджменту компании изучить стратегическую отдаленность или близость страны, которая выбрана в качестве объекта исследования, относительно стран – потенциальных торговых партнеров. CAGE-модель основана на предположении, что уровень торговли между двумя странами является функцией их размера и расстояния между ними. Хотя понятие «расстояние» сразу же наводит на мысль о географическом расстоянии в милях или километрах, исследования показывают, что существуют и другие типы расстояний между странами, которые обычно относятся к одной из четырех категорий – культурной, административной, географической и экономической.

- культурные барьеры: религиозные убеждения, раса, социальные нормы и язык, которые различны для целевой страны и страны компании, рассматривающей расширение;
- административные/политические барьеры: связи колонии-колонизатора, общая валюта и торговые соглашения;
- географические барьеры: физическое расстояние между двумя

странами, размер целевой страны, доступ к водным путям и океану, внутренняя топография и транспортные и коммуникационные инфраструктуры;

- экономические барьеры: диспропорции в богатстве или доходе потребителей двух стран и различия в стоимости и качестве финансовых и других ресурсов.

Для проведения CAGE-анализа был использован сервис CAGE Comparator, который позволяет выявлять факторы, определяющие расстояние между экономиками, и применять их для анализа рыночных возможностей. В основе данного аналитического инструмента лежит гравитационная модель (the Gravity Model Analysis tool) и модель CAGE-расстояний (the CAGE Distance Analysis tool) [3].

CAGE-расстояние (км) – увеличенное расстояние на основе выбранных переменных расстояния и множителей; измеряется суммой всех расстояний, так что эта мера сопоставима с географическим расстоянием.

GD – географическое расстояние (км): физическое расстояние между странами, взвешенное по населению.

GDP – размер ВВП (% от остального мира): процент мирового валового внутреннего продукта, произведенного каждой страной, после вычитания валового внутреннего продукта страны – объекта анализа из общего объема; дает представление об общем размере рынка.

AME – фактический экспорт товаров (% от мирового): процентная доля экспорта страны – объекта анализа, связанная с каждой страной в таблице; дает представление о текущем проникновении на рынок.

PME (d+s) – прогнозируемый экспорт товаров (% от мирового): прогнозируемый процент экспорта товаров страны – объекта анализа, связанного с каждой страной-партнером, учитывая только влияние расстояния и размера текущей модели; дает представление о рыночных возможностях.

PME (full) – прогнозируемый экспорт товаров (% от мирового): прогнозируемый процент экспорта товаров страны – объекта анализа, связанного с каждой страной-партнером, на основе полной модели; дает представление о рыночных возможностях с учетом особенностей конкретной страны.

Расчеты показали, что с точки зрения географических и экономических расстояний Нидерланды (39-е место), Китай (49-е место) и Франция (51-е место) как торговые партнеры значительно уступают странам, которые ранее входили в состав СССР или в так называемый Восточный блок (табл. 1). Являясь объектом интеллектуальной собственности и коммерческим продуктом, данный сервис не раскрывает детали оценки отдельных параметров, входящих в CAGE-модель. Поэтому мы провели собственную экспертную оценку наиболее значимых факторов, определяющих расстояния между экономиками (табл. 2).

Таблица 1
Результаты анализа CAGE-расстояний для экспорта товаров из России

Страна	CAGE-расстояние	GD, км	GDP, %	AME, %	PME (d+s), %	PME (full), %
Казахстан	37	2153	0,200	3,40	15,00	3,80
Беларусь	45	1495	0,069	5,10	7,20	1,10
Украина	50	1557	0,130	2,20	9,30	5,30
Грузия	69	1916	0,019	0,27	2,40	0,82
Эстония	78	1538	0,033	0,52	2,80	0,60

Азербайджан	79	2078	0,052	0,54	3,50	0,55
Латвия	84	1612	0,038	1,30	2,80	0,64
Литва	89	1666	0,060	0,80	3,40	0,87
Финляндия	91	1635	0,320	2,40	8,00	2,70
Киргизия	135	2650	0,0092	0,39	0,82	0,14
...	...	...	...	...	...	...
Нидерланды	1448	2900	1,1	10,00	0,92	5,10
Китай	1721	5507	15,0	11,00	3,20	23,00
Франция	1828	3351	3,3	1,70	1,30	3,60

Таблица 2
Экспертная оценка основных факторов CAGE-модели, характеризующих различия между странами (по отношению к России)

Фактор	Франция	Нидерланды	Китай
Культурные барьеры	**2,5**	**3,2**	**4,2**
Языковой барьер	3	4	5
Межэтническое взаимодействие	2	3	5
Межэтническое доверие	2	3	3
1Различия в ценностях, нормах	3	3	4
Административные/политические барьеры	**3,5**	**3,5**	**3,5**
Различия в законодательстве	4	4	5
Отсутствие общего регионального торгового союза	4	4	3
Отсутствие единой валюты	2	2	3
Политические разногласия	4	4	3
Географические барьеры	**3,0**	**2,7**	**2,3**
Физическое расстояние	3	2	4
Отсутствие общей сухопутной границы	4	4	1
Различия в часовых поясах	2	2	2
Экономические барьеры, обусловленные различиями в стоимости или качестве:	**3,6**	**3,6**	**3,8**
Природных ресурсов	4	4	5
Финансовых ресурсов	3	3	4
Инфраструктуры	4	4	4
Трудовых ресурсов	4	4	2
Информации или знаний	3	3	4
Средний балл	**3,19**	**3,31**	**3,56**

Примечание: 5 – максимальные различия, 1 – минимальные различия, 0 – отличия отсутствуют.

Результаты экспертного анализа CAGE-расстояний показывают, что между Россией и территориями потенциальной экспансии со стороны ООО «ВкусВилл» существуют довольно сильные отличия, особенно в социокультур-

ной сфере. Сам профессор П. Гамават отмечал, что разные отрасли экономики имеют разную степень глобализации и по-разному зависят от факторов, которые входят в модель CAGE-расстояний. В связи с этим прокомментируем результаты анализа с учетом специфики деятельности и бизнес-модели компании «ВкусВилл».

Характеристика барьеров в рамках четырех групп факторов, образующих модель CAGE-расстояний

Культурные барьеры. У каждой нации есть свои вкусовые пристрастия и пищевые традиции, которые необходимо учитывать иностранным продовольственным компаниям. Как известно, французы гордятся своей кухней и довольно консервативны в отношении продуктов питания. То же самое можно сказать и о китайских потребителях. Поэтому ассортимент, который сейчас представлен в магазинах «ВкусВилл» в России, может в буквальном смысле прийтись не по вкусу иностранным потребителям, в каждой стране компании придется формировать новое ценностное предложение. Особенность бизнес-модели компании заключается в том, что она, по сути, является торговым представителем местных производителей, беря на себя функции логистики на «последней миле» и сбыта. С точки зрения мировой торговли, компании не придется адаптировать свои товары под национальные особенности рынка. Ее первостепенная задача – найти местных производителей и заключить с ними договоры на реализацию эко-продукции под брендом компании. Другое дело, что организовать с нуля логистику и сбыт скоропортящейся продукции в другой стране дело не из легких. Кроме того, продвижению бренда «VkusVill» может препятствовать антироссийская кампания, которая уже на протяжении многих лет ведется на Западе. В Китае компания может столкнуться с проблемой другого характера – низкой дисциплиной исполнения договорных обязательств. Российские предприниматели, имеющие опыт работы на этом рынке, высказывают следующие претензии к китайским партнерам: затягивание переговоров, перебои в поставках, нестабильное качество товара [4]. В Китае очень важны личные отношения, именно они гарантируют добросовестное поведение партнера и выполнение всех условий сделки.

Административные/политические барьеры. В настоящее время между Россией и Европой существуют серьезные политические разногласия, но вряд ли это создаст проблемы административного характера для частной компании в сфере продуктового ритейла. Более того в последнее время правительство Франции активно реализует стратегию по стимулированию бизнеса и развитию предпринимательской инфраструктуры. И Кривенко надеется использовать эти возможности для открытия первого иностранного филиала своей компании. Но чтобы реализовать эту бизнес-идею на практике, необходимо досконально изучить местное законодательство и бюрократическую систему. В мировой практике бизнеса не редки случаи, когда недобросовестные локальные партнеры, совершают в отношении иностранной компании мошеннические действия и при этом избегают ответственности, пользуясь лазейками в местном законодательстве. Например, в Китае распространенной уловкой является включение в договор заведомо неисполнимого пункта о порядке разрешения споров в третейском суде. Может быть указан несуществующий арбитраж или арбитраж с неопределенным статусом, например филиал Китайской экономической и

торговой арбитражной комиссии в Шанхае, чьи полномочия сама комиссия (основной арбитражный орган в Китае) не признает. Могут также указываться сразу две китайские арбитражные комиссии, что по закону КНР «Об арбитраже» делает оговорку недействительной без дополнительного соглашения о выборе одного арбитражного института [1].

Географические барьеры. Отсутствие общей границы и большие физические расстояния между странами в данном случае не являются принципиальными, так как речь идет не об экспорте товаров, а о построении бизнес-модели, функционирование которой будет во многом зависеть от местных ресурсов. Кроме того, компания уже сейчас сотрудничает с поставщиками из Греции, Бразилии, Перу, Южной Африки и других стран, закупая у них продукты с длительными сроками хранения. Возможно, доставлять свою продукцию в распределительный центр, расположенный в Европе, им будет даже удобнее. Проблем с координацией деятельности европейских «дочек» у компании тоже возникнуть не должно, так как разница в часовых поясах составляет 1–2 ч. Что касается китайского направления, то здесь географические барьеры выше. Во-первых, транспортная инфраструктура в Азиатской части России развита значительно хуже. Во-вторых, разница во времени между Москвой и юго-восточными провинциями Китая, которые имеют более высокий уровень социально-экономического развития, составляет минус 5 ч.

Экономические барьеры. В России у компании «ВкусВилл» нет своих производств, все складские и торговые площади взяты в аренду. Это принципиальная позиция Кривенко. Вероятнее всего, эта концепция будет использована на зарубежных рынках. 99% товаров, которые реализуются через магазины сети и другие торговые площадки, выпускаются под собственной торговой маркой. Таким образом компания дает возможность выйти на рынок небольшим производителям эко-продуктов, но выдвигает довольно строгие требования к партнерам. Например, в договоре компании прописано требование, что поставщик гарантирует доставку товара на специализированном транспорте, который на протяжении всего пути поддерживает нужный температурный режим. Также «ВкусВилл» имеет право провести своими силами или с привлечением третьих лиц всесторонний аудит производственных и складских мощностей поставщика. Организовать подобные мероприятия во Франции или Нидерландах не составит особого труда из-за достаточного количества высококлассных центров и лабораторий, проводящих химические и биотехнологические исследования. Однако, выходя на европейский рынок, компании надо быть готовой к высоким издержкам на рабочую силу. Это обусловлено требованиями законодательства, давлением независимых профсоюзов и высокой стоимостью жизни в развитых стратах.

Если говорить о китайском рынке, то здесь основные затраты будут связаны с локализацией упаковки (перевод названия на китайский, адаптация внешнего вида продукта под предпочтения местных потребителей) и продвижением бренда в Интернете, так как китайцы являются наиболее активными онлайн-потребителями в мире. Немало средств потребует и организация контроля качества продукции местных фермерских хозяйств. Поэтому на начальном этапе проникновения на данный рынок компании «ВкусВилл» целесообразно ограничиться экспортной деятельностью – реализовывать через локальных партнеров продукты питания с длительными сроками хранения: подсолнечное масло, мед, шоколад, консервы, орехи и др. Это поможет компании оценить реальный спрос на свою продукцию, изучить местную специфику потребления и подготовиться к полноценной экспансии региона.

Вывод. Расширение бизнеса за рубеж – это ответственное стратегическое решение, которое должно учитывать культурные, административные, географические и экономические особенности потенциального рынка. Проведенное исследование перспектив выхода компании «ВкусВилл» на европейский и китайский рынки показало, что сама бизнес-модель имеет высокий экспортный потенциал из-за растущего спроса на натуральные продукты для здорового питания. В то же время существуют серьезные опасения относительно жизнеспособности компании в долгосрочном периоде в условиях незнакомого правового поля при высокой вероятности быстрого появления местных компаний-конкурентов.

Литература

1. **Захаров А., Бажанов П.** Китай для начинающих: как вести бизнес в Поднебесной // Forbs. URL: https://www.forbes.ru/svoi-biznes-column/master-klass/270221-kitai-dlya-nachinayushchikh-kak-vesti-biznes-v-podnebesnoi.
2. **Ищенко Н.** «ВкусВилл» хочет открыть магазины в Европе // Ведомости. URL: https://www.vedomosti.ru/business/articles/2019/09/04/810495-vkusvill-otkrit-magazini#galleries%2F140737494571522%2Fnormal%2F1.
3. Рейтинг РБК: 50 самых быстрорастущих компаний России – 2018 // РБК. URL: https://www.rbc.ru/magazine/2018/12/5bf2eac39a7947ec0fd1785f.
4. CAGEComparator™ // Pankaj Ghemawat. URL: https://www.ghemawat.com/cage.
5. **Sakharevich G.** Выход на китайский рынок: трудности, с которыми сталкиваются российские компании // VC.ru. URL: https://vc.ru/trade/65475-vyhod-na-kitayskiy-rynok-trudnosti-s-kotorymi-stalkivayutsya-rossiyskie-kompanii.

© Якушова Е. С., 2019

Операционный менеджмент и управление бизнес-процессами

УДК 658

Н. Ю. Баркова
к.э.н. старший преподаватель
департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: Natalya_barkova_1975@mail.ru

ОРГАНИЗАЦИЯ «ХОЛОДОВОЙ ЦЕПИ» НА БАЗЕ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ИНТЕРНЕТА ВЕЩЕЙ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ИНДУСТРИИ

Аннотация. В статье рассмотрена проблематика организации цепей поставок в фармацевтической индустрии. Есть товары при перевозке и хранения которых необходимо поддержание определенного температурного режима. Важная функция, которую должна поддерживать система управления цепями поставок – это поддержание и контроль за сохранением определенных температурных и других режимов для таких товаров. Сегодня осуществлять такую функцию помогает технология Интернета вещей,.

Ключевые слова: Интернет вещей, радиочастотная идентификация (RFID), фармацевтическая промышленность, умная логистика, цепочка поставок.

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

COLD CHAIN ORGANIZATION BASED ON INTERNET OF THINGS TECHNOLOGY APPLICATION IN PHARMACEUTICAL INDUSTRY

Abstract. The article discusses the issues of supply chain organization in the pharmaceutical industry. There are goods during transportation and storage of which it is necessary to maintain a certain temperature regime. An important function to be supported by the supply chain management system is the maintenance and control of certain temperature and other regimes for such products. Today, IoT technology helps to perform this function.

Keywords: Internet of things (IoT), radio frequency identification (RFID), pharmaceutical industry, smart logistics, supply chain.

При организации и управлении цепями поставок в различных отраслях важно обеспечить слаженность и согласованность логистических бизнес-процессов различными участниками цепи поставки. Однако для некоторых отраслей экономики организация логистической деятельности и обеспечение слаженности и согласованности операций является принципиальным залогом успеха. Примером может служить организация логистических операций в фармацевтической индустрии.

При организации логистической деятельности в той или иной отрасли экономики требуется свой особый подход, учитывающий отраслевую специфику [1–4]. Например, при организации логистической деятельности компании, которые занимаются производством и реализацией продуктов питания с коротким сроком годности, ставят основной акцент тоит строгом соблюдении сроков поставки, для других компаний особое значение имеют ценовые параметры цепи поставок. В фармацевтической и медицинской индустрии наиболее важным при управлении цепями поставок является соблюдение температурного режима при перевозке и хранении товаров.

Если многие промышленные товары могут много часов находиться на складе или в транспортном средстве и не пострадать, некоторые фармацевтические и медицинские товары (например, вакцины, биопрепараты) могут быть сохранны и безопасны только при соблюдении температурных и других режимов в процессе доставки.

Компании, которые предлагают или перевозят свежие продукты питания, цветы, косметику и многие другие товары, чувствительные к изменению температуры продуктов, уделяют особое внимание организации и соблюдению особых режимов, связанных с перевозкой и хранением. По сравнению с ними организация перевозки и хранения некоторых фармацевтических препаратов еще более сложна, требует неусыпного контроля за статусом и качеством товара во время выполнения всех логистических операций.

Авария или длительный простой машины в пути могут привезти к отключению оборудования, которое поддерживает температуру. В результает фармацевтический, продукт становится опасным для жизни и здоровья человека. В случае нарушения температурных и других режимов такую продукцию приходится быстро утилизировать.

Фармацевтические и медицинские компании вынуждены не только организовывать систему поддержки температурных режимов (опасен как перегрев, так и переохлаждение), но и постоянно контролировать температурнй режим при перевозке и храненит вакцин, биопрепаратов и других чувствительных к изменению температур товаров фармацевтической индустрии. Для организации такой системы контроля обычно необходимы значительные капиталовложения, что отражается на стоимости специализированных логистических операций (высокая стоимость перевозки в специализированных транспортных средствах, оснащение складов холодильным оборудованием, использование термографов).

Данная проблематика рассмотрена в зарубежной литературе [4; 5]. Авторы используют термин «холодовая цепь», это системы организации контроля сохранности груза при соблюдении температурных режимов в цепи поставок [6]. Движение грузов по холодовой цепи может быть разделено на этапы: подготовку к отгрузке, складирование, перевозку, выгрузку продукции. Мониторинг температурных режимов должен осуществляться во время всех указанных операций с момента отгрузки груза производителем до получения потребителями. Для реализации системы используются различные методы и технологии. В данной статье предлагается осуществлять контроль температурных и других режимов в логистических системах фармацевтической отрасли на основе технологии Интернета вещей.

Далеко не все компании фармацевтической индустрии имеют возможность быстро, точно, передавать информацию, характеризующую статус и состояние товара (местоположение и качество) в процессе перемещения грузов по цепи поставки. Для них и контрагентов актуально создание системы эффективного

информационного обмена, позволяющего в режиме реального времени информировать компанию о нарушении режимов перевозки и хранения грузов.

Для создания такой системы контроля предлагается технологическое решение, основанное на применении технологии Интернета вещей – глобальной сетевой технологии, которая позволяет связывать физические и виртуальные объекты с Интернет-облаком. Сегодня существует множество примеров использования технологии Интернета вещей в логистике, например, функционируют автоматические системы сбора штрафов и оповещений об авариях и пробках на дорогах. На базе Интернета вещей доступен контроль за передвижением груза и утилизацией транспортных средств, управление автопарком компании, может быть организована автоматизированная диспетчеризация, производится моментальная инвентаризация на складе.

При применении технологии Интернета вещей информация, полученная при помощи сенсорных устройств, установленных непосредственно на товарах или на упаковках товаров, передается в компанию, которая осуществляет контроль за состоянием перемещаемых объектов. Технология позволяет идентифицировать объект и «считать» его текущее положение и состояние при перемещении по цепи поставок.

В цепях поставок фармацевтической и медицинских товаров совместно с Интернетом вещей используются технологии радиочастотной идентификации (RFID) и беспроводных сенсорных устройств. RFID-метки оснащаются датчиками, термографами и другими необходимыми периферийными устройствами, которые позволяют провести наблюдение за факторами внешней среды и передать информацию о местоположении и состоянии отслуживаемых объектов. Такие специализированные RFID-метки с уникальным идентификационным номером или IP-адресом размещаются на упаковках и следуют с грузом во время перевозки, хранения и выполнения других логистических операций с момента отгрузки товара с производства до получения конечным получателем.

Архитектуру данной технологии можно представить в виде системы, которую составляют уровень восприятия или сбора данных, сетевой уровень, уровень обслуживания.

На первом уровне при помощи специальных датчиков, расположенных на товаре, считывается информация о состоянии окружающей среды с целью осуществления измерения и мониторинга температуры и влажности. Данная информация накапливается на RFID-метках, после чего ее извлекают и собирают. На втором уровне архитектуры осуществляется передача собранных с RFID-меток данных в сеть. Для осуществления передачи данных могут быть использованы беспроводная сенсорная сеть, сеть мобильной связи, другое коммуникационное оборудование и технологии. При помощи данной технологии компания может легко отследить все возможные нарушения в режиме реального времени и оперативно отреагировать на них.

Для успешной реализации системы Интернета вещей, позволяющей отслеживать, изменения температурных и других режимов, что в дальнейшем позволяет повысить безопасность использования медицинских и фармацевтических препаратов, важно учесть некоторые требования к организации логистических процессов:

- необходим мониторинг температурных и других режимов на беспрерывной основе на всех участках цепи поставок;
- RFID метки, оснащенные датчиками различных функциональных возможностей, должны находиться в транспортных средствах или контейнерах, могут быть использованы как RFID-метки без чипа,

так и многоразовые метки с активными беспроводными сенсорными узлами;
- для реализации необходимого функционала необходима сетевая платформа с сенсорными устройствами, которые осуществляют классификацию меток;
- каждый товар с меткой обладает уникальным идентификационный IP-адресом, который осуществляет обмен данными с главным узлом сетевой системы, что формирует второй уровень архитектуры системы; главный узел представляет собой считывающее устройство, на котором происходит сбор данных с меток при помощи стандартных радиоинтерфейсов WiFi, WiMax, GSM / GPRS и 3G;
- требуются специальные учебные программы для персонала, обслуживающего систему поставок фармацевтической индустрии, также необходимо составить программу действий в случае форс-мажора, позволяющую нейтрализовать последствия инцидента.

Вывод

В фармацевтических компаниях организованы чрезвычайно сложные для управления цепи поставок. Логистические подразделения обычно вынуждены работать в режиме ограниченного времени, обеспечивать эффективное взаимодействие высокого количества участников цепи поставки, часто расположенных в разных странах мира. Фармацевтические компании обязаны контролировать соблюдение температурных и других режимов и осуществлять мониторинг соблюдения этих режимов во время перемещения груза по всей цепи поставок, что требуют правила ВОЗ.

Фармацевтические компании остро нуждаются в разработке и внедрении технологий, позволяющих осуществлять такой мониторинг, и получать точную информацию о качестве товара в режиме реального времени.

Организация мгновенного доступа к информации об условиях перевозки груза может позволить компаниям быстро произвести необходимые изменения в случае непредвиденных обстоятельств. Простой мониторинг или система слежения за перемещением товара не дает возможности понять, соблюдались ли режимные моменты в течение всего перемещения груза по цепи поставок. Использование термографов позволяет зафиксировать нарушение температурного режима, но данная информация обычно доступна компаниям в момент прихода груза к конечному получателю, когда изменить уже ничего нельзя и груз уже небезопасен для использования. Преодолеть данную проблему сегодня позволяет использование технологии Интернета вещей, которая открывает новые возможности для фармацевтического бизнеса.

Литература

1. **Аникин Б. А., Баркова Н. Ю.** Методические рекомендации по управлению цепями поставок в индустрии моды // Логистика. 2017. № 2. С. 140–143.
2. **Баркова Н. Ю.** Проблемы логистического аутсорсинга и учет отраслевой специфики бизнеса при принятии решения об аутсорсинге // Вестник университета. 2018. № 4. С. 68–74.
3. **Настасиевич И., Лакицевич Б.** Управление холодильной цепью при поставках мяса. Старые и новые стратегии // Теория и практика переработки мяса. 2017. № 5. С. 115–118.
4. **Angeles R.,** RFID Technologies: Supply-Chain Applications and Implementation Issues // Information Systems Management. 2005. Vol. 2. N 1. P. 51–65.
5. **Chuan-Heng S., Wen-Yong L., Chao Z. et al.** Anti-counterfeit code for aquatic product identification for traceability and supervision in China // Food Control. 2014. Vol. 37. P. 126–134.
6. **Kelepouris T.** RFID-enabled traceability in the food supply chain // Industrial Management & Data Systems. 2007. Vol. 107. P. 183–200.

© Баркова Н. Ю., 2019

УДК 004; 007

Е. В. Васильева
д.э.н., доцент, профессор
кафедра «Бизнес-информатика»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: evvasileva@fa.ru

Т.Е. Точилкина
к.т.н., доцент
кафедра «Бизнес-информатика»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Фtetochilkina@fa.ruедерация
E-mail: tetochilkina@fa.ru

ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ В РАЗВИТИИ ПОДХОДА К МОДЕЛИРОВАНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. Обоснован подход к моделированию бизнес-процессов организации, предполагающий синергию техник и подходов непрерывного совершенствования и процессной трансформации, с одной стороны, и подходов дизайн-мышления – с другой. Выделены типовые шаги моделирования процессов, инвариантные контекстному проекту. Приведен пример пула методов дизайн-мышления для проектирования бизнес-процессов. Приведены описания предложенных методов Customer Journey Map, матрица положительного и отрицательного опыта, HWM, Current-Future-Barriers, The World Café.

Ключевые слова: реинжиниринг, бизнес-процесс, моделирование бизнес-процессов, проектирование процессов, визуализация, дизайн-мышление, человеко-ориентированный подход

E. V.Vasilieva
Doctor of Economics, Professor
Department of Business Informatics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: evvasileva@fa.ru
http://orcid.org/0000–0002-0054-832X

T. E. Tochilkina
PhD in Technical Sciences, Associate Professor
Department of Business Informatics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: tetochilkina@fa.ru

DESIGN THINKING IN THE DEVELOPMENT OF AN APPROACH TO MODELING BUSINESS PROCESSES OF THE ORGANIZATION

Abstract. The approach to business process modeling is justified. It involves a synergy of techniques and approaches of continuous improvement and process transformation, on the one hand, and approaches of design thinking, on the other. Typical process modeling steps that are invariant to the context project are highlighted. Descriptions of methods Customer Journey Map, Matrix of positive and negative experience, HWM, Current-Future-Barriers are given.

Keywords: reengineering, business process, business process modeling, process design, design thinking, visualization, design thinking, human-centered approach.

Более ста лет прогрессу корпораций, отраслей и экономик содействуют достижения в области процессного подхода. Однако в последнее десятилетие отмечается корректировка процессного мышления, делается акцент на процессы, ориентированные на клиента и адаптирующиеся к меняющимся бизнес-условиям; кроме того, все больше внимания уделяют исследованию деятельности работников умственного труда (knowledge-intensive work), занятых в создании ценности для потребителя [5]. В связи с этим особый интерес представляет синергия зарекомендовавших себя проверенных временем техник и подходов непрерывного совершенствования и процессной трансформации, с одной стороны, и подходов дизайн-мышления – с другой.

Непрерывное совершенствование операционных процессов организации основано на постоянном анализе операций с целью выявить проблемы, источников и способов сокращения затрат, направлений рационализаций и других составляющих оптимизации. В рамках непрерывного совершенствования проводят оценку и мониторинг эффективности, для этого стараются выявить, описать, измерить, проанализировать и регулировать бизнес-процессы. Таким образом формируют и поддерживают актуальный список возможностей для улучшения и связанный с ним пул проектов оптимизации деятельности организации.

Процессная трансформация (реорганизация, реинжиниринг) предполагает фундаментальное переосмысление процессов. В первую очередь, трансформация нацеливается на сквозные процессы. Она предполагает приведение процессов, метрик, бизнес-функций, технологий, элементов организационной структуры в соответствие со стратегическими целями организации и ее тактическими задачами для существенного (иногда упоминают определение «кардинальный» применительно к термину «реинжиниринг бизнес-процесса» [6], введенному М. Хаммером и Дж. Чампи) измеримого повышения ценности продукта/услуги для потребителя. При этом предполагается, что в повседневную работу будут внедряться инновации, новые концепции, технологии, удастся найти новые возможности для улучшений процессов и т.п. Считается, что в процессе трансформации ни одна идея не останется без рассмотрения, ни одно предложение не будет отвергнуто (исключение составляют несовместимые с законодательством, финансовыми возможностями и политикой компании). При таком подходе совершенствование является не целью, а следствием радикального пересмотра взглядов на процесс.

Моделирование бизнес-процессов является непременной составляющей множества различных проектов начиная с тех, где бизнес-процесс является

целевым объектом изучения, документирования/изменения. К этой группе проектов можно отнести регламентацию, совершенствование, автоматизацию, реорганизацию, реинжиниринг, трансформацию бизнес-процессов. К другой группе относятся проекты, в которых бизнес-процессы не являются целевым объектом изучения, но их исследование, документирование, изменение необходимо для достижения конечной цели проекта. В таких проектах моделирование бизнес-процессов является одним (или несколькими, если требуется моделирование ASIS и TOBE) из этапов. Примером может служить проект внедрения информационной системы, в том числе ERP-системы (Enterprise Resource Planning).

Если выделить этап моделирования бизнес-процессов из контекста проекта, в рамках которого оно проводится, то для него предусмотрены следующие типовые шаги:

- фиксация цели моделирования, включая формулирование перечня вопросов, на которые должна будет ответить разработанная модель процесса, а также определение форм документов, как результатов моделирования;
- сбор информации о процессе, включая одну из техник сбора информации (или их комбинацию): изучение документов, проведение интервью, анкетирования, осуществление наблюдений;
- непосредственно моделирование процесса – создание текстовых, табличных и/или графических описаний;
- анализ разработанных моделей процесса.

В одних проектах моделирование бизнес-процесса – это самостоятельный этап, в других моделирование выполняется в контексте анализа бизнес-процесса.

Первый, второй и четыертый шаги могут быть выполнены с применением техник дизайн-мышления (ДМ) для повышения их эффективности и результативности. Методология ДМ предусматривает множество инструментов визуализации информации, которая позволит выявить и зафиксировать результаты исследования потребностей участников анализируемых бизнес-процессов. Разработка предложений по процессной оптимизации и реинжинирингу, как правило, состоит из нескольких итераций. Проектной команде предстоит изучить текущее состояние процесса, формулировать гипотезы и создавать эскизы вариантов улучшения, выявлять лучшие и апробировать их в тестовом режиме.

Подход «дизайн-мышление», активно продвигаемый как практический инструмент и научная дисциплина Hasso Plattner Institute (SAP) и d.school (Стэнфорд), направлен на создание продукта или услуги, востребованного потребителем [1; 8]. В контексте данного исследования продуктом является улучшенный бизнес-процесс, в качестве потребителя и клиента выступает пользователь бизнес-процесса. На рынке становится все больше предложений в сфере консалтинга, компаниям необходимо уделять особое внимание гибкости и инновациям, а главное, пониманию потребностей клиентов. Это понимание вырабатывается у проектной команды благодаря структурированному по фазам процессу ДМ: эмпатия, фокусировка, генерация идей и выбор, прототипирование и тестирование.

Техники ДМ могут быть использованы для разработки и реинжиниринга не только продуктов (в привычном значении, как товар или услуга), но и технологии деятельности как таковой (процессов). Ведь все участники про-

ектной команды в первую очередьзанимаются созданием и перестраиванием процессов, проектированием оптимальной организационной структуры и т.д.

Подбор конкретного пула техник ДМ – задача нетривиальная, требующая понимания особенностей проекта, в контексте которого выполняется моделирование бизнес-процесса, и рядаограничений, к которым отнесены плановая длительность и стоимость проекта, количество привлеченных ресурсов, в том числе человеческих, уровень квалификации персонала, степень владения практическими навыками применения методов ДМ, наличия консультантов, организационной культуры и др.

В качестве примера можно привести следующий набор инструментов и техник ДМ в контексте проектирования бизнес-процессов. Укрупненная схема проектирования процессов обычно включает описание бизнес-контекста, проектирование внутреннего устройства бизнес-процесса, планирование проекта внедрения спроектированного бизнес-процесса.

Моделирование «AS IS» и «TO BE»

1. Партизанская этнография (включенное наблюдение и фото-видеосъемка действий пользователя, день с пользователем и пр.).
2. Интервью с использованием техники вопросов «Пять почему». Она широко известна и включена Э. Рисом в методологию «бережливого стартапа» [4; 7; 9]. Секрет техники – несколько раз ответить на вопрос «Почему?», даже если ответы кажутся очевидными. Тем самым респондент провоцируется на искренность, что позволяет выявить «неявные знания» относительно ключевых вопросов исследования, обнаружить глубинные, скрытые мотивы и чувства пользователя, увидеть иные стороны проблемы.
3. Метод триад [2]. Метод заключается в сравнении процесса с двумя аналогичными. Таким образом, лучше выявляются его отличия, дается более полное описание, а также определяются эмоции, дающие ключ к возможной корректировке провальных мест процесса.
4. Визуализация профиля пользователя через карту эмпатии (Empathy Map). Карту эмпатии можно выполнить в интернет-сервисах app.mural.ly, realtimeboard.com (после ребрендинга – miro.com) и др. Профиль заказчика, к слову, поможет понять, как с ним лучше общаться: языком цифр или с помощью зрительных образов и запоминающихся ассоциаций.
5. Визуализация действия пользователя (процесса) с помощью карты пользовательского пути (Customer Journey Map, CJM). В литературе есть и другие названия: карта путешествия пользователя (User Journey Map), карта пользовательского опыта (User Experience Maps), Service Blueprint или Карта сервиса.

Шаги построения CJM, как правило, сводятся к поиску проблемных мест в бизнес-процессе, которые могут быть обнаружены с помощью более глубокой детализации, разработке сценариев по устранению барьеров на пути выполнения бизнес-задач пользователем. CJM обычно организована по этапам (иногда их называют фазами), которые проходит пользователь в рамках определенной задачи или временного промежутка. На каждом этапе отмечается главная цель, которую пользователь пытается достичь в «путешествии» в целом. При построении CJM акцент ставится именно на изучении пользовательского опыта, впечатлений, а не на внутренних регламентах исследуе-

мого процесса. При исследовании клиентского или пользовательского опыта изучают всю цепочку действий, стараются понять, какие эмоции при этом испытывает участник процесса, определяют болевые точки и способы их нейтрализации. Мы советуем добавлять в эту технику специальные символы, чтобы зафиксировать маршрут: А↷Б; действия: read book; эмоции: смайлы ☐ или ☹. Также удобно использовать знак вопроса («?») для выделения трудностей, с которыми столкнулись потребители на своем пути, а идеи для их разрешения обозначить восклицательным знаком («!»).

Карта Service Blueprint (карта сервиса) – расширение цепочки клиентского опыта через структурное описание сервиса. В карте сервиса прописываются действия не только клиента, но видимые и невидимые действия поставщика услуги по отношению к клиенту, отражается характер поддержки бизнес-системы, включая ИТ-инфраструктуру, определяются узкие места бизнес-процесса, выставляется оценка исследуемых процессов: Что важно? Где можно ошибиться? Где возникают риски? [3].

Канва CJM может быть отрисована в интернет-сервисах archi, miro.com, uxpressia.com или отображена в электронной таблице. Шаблон для создания CJM для мобильного приложения или веб-сервиса можно скачать на ресурсе mcjmtemplate.factory.mn.

6. В матрице положительного и отрицательного клиентского опыта удобно записывать и анализировать результаты интервью. Результат – составление профиль пользователя, болевых точек процесса.

Моделирование «ТОВЕ»

Фаза «фокусировка» предполагает определение видения, оценки ситуации (point-of-view, POV), подробное описание проблемы и выделение основного направления в поиске выхода из нее. На этапе генерации во время мозгового штурма создается большое количество возможных решений, которые будут проанализированы с точки зрения трех ограничений дизайн-мышления (желательности для клиента, технологической осуществимости и рентабельности) и из которых будут выбраны лучшие на этапе выбора. На этом шаге формулируется вопрос с помощью и техники «How we might» в формате: «Как мы можем помочь, чтобы решить проблему и удивить?» (рис. 1).

Как мы можем помочь _____,

чтобы решить проблему_____

и удивить_____*(мир)*

Рис. 1. Канва вопроса и HWM

Переход к целевому состоянию

Обсудить возможность реализации выбранной идеи позволит метод Current-Future-Barriers, в котором определяются пути устранения препятствий и барьеров между текущей проблемой (настоящее) и идеальным продуктом (желаемое будущее состояние) (рис. 2).

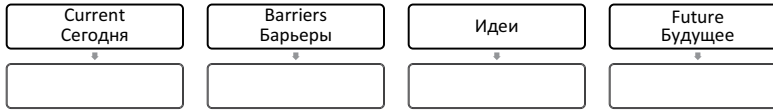


Рис. 2. Канва Current-Future-Barriers

Определение ключевых показателей эффективности

Стадия описания бизнес-контекста в рамках проектирования бизнес-процесса позволяет изучить и зафиксировать контекст бизнес-процесса. На этом этапе может быть создано дерево целей организации с выделением стратегической цели/целей, на достижение которой направлен проектируемый бизнес-процесс, и расширенная таблица «Сбалансированная система показателей», включающая следующие колонки:

- стратегическая цель, на достижение которой направлен проектируемый бизнес-процесс;
- метрика;
- текущее значение метрики;
- целевое значение метрики;
- список мероприятий, способствующих достижению цели (достижению целевых значений метрик).

Для оценки и выбора лучшего варианта (гипотез) проектирования может быть построена матрица оценки идей «Усилия и эффекты». Затем команды переходят к созданию прототипа ключевой идеи, получившей максимальные оценки по критерию эффективности и минимальные оценки по критерию затрат. Каждый шаг в кейсе предполагает, что дизайнеры, протестировав гипотезу, в любой момент могут обратиться (pivot [7; 9]) к другим идеям.

Для проверки жизнеспособности инновационных предложений может быть проведен анализ идей через диаграмму трех пересекающихся подмножеств – сфер инноваций «Устойчивые решения». В ней отражены основные принципы разработки инновации: она должна быть востребована людьми, осуществима с точки зрения технологий и рентабельна.

Тестирование сформулированных гипотез улучшения процесса

Фазы «прототипирование» и «тестирование» позволяют проработать выработанную в процессе исследования идею на макете, в эскизе или сценарии. На этих фазах проектирования проводится опытное испытание с помощью привлеченных пользователей бизнес-процесса. Тестирование лучше проводить по принципу «Мирового кафе» (The World Café») (раунды по 5, 10, 15 минут). Начиная работать над одной проблемой, через 15 минут одна проектная группа переходит к проблеме, изучаемой другой (меняются столами). Капитаны команд (хозяева стола), принимая новых участников мозгового штурма за своим столом, обязаны быстро объяснить им суть проблемы, сформулированные ранее гипотезы, зафиксировать их сомнения и новые идеи. Далее смена столов происходит в три этапа каждые 15, 10, 5 минут соответственно. Участники других команд имеют возможность выделить сильные и подсказать слабые стороны обсуждаемых гипотез.

По окончании дизайн-сессии хорошо провести разбор действий, выделить промахи и успехи личностного роста. ДМ формирует проектное созна-

ние группы. Дискуссия, переосмысление гипотез, обдумывание идеи на этапе ее воплощения в макете позволяют развить системный взгляд на исследуемую проблему, способности анализировать, принимать решения и учиться – все эти действия являются ключевыми характеристиками системного мышления. При этом смещается фокус творчества на выявление реальных потребностей пользователей и быстрый запуск для тестирования разработки с минимальными изменениями на уровне прототипа, чтобы подтвердить востребованность воплощенной в проекте реинжиниринга идеи изменений. В европейской научной литературе подход «дизайн-мышление» также называют «человеко-центрированный дизайн» (Human-centered design, HCD), или дизайн, основанный на человеческой вовлеченности.

Представленный выше пример применения методов ДМ для проектирования бизнес-процессов может быть детализирован после уточнения особенностей конкретного проекта, дополнен другими методами ДМ, а также техниками из арсенала непрерывного совершенствования и процессной трансформации.

Литература

1. **Васильева Е. В.** Дизайн-мышление: немного о подходе и много об инструментах развития креативного мышления, изучения клиентских запросов и создания идей. М.: Русайнс, 2018.
2. **Крогерус М., Чеппелер Р.** Книга решений. 50 моделей стратегического мышления. М.: Олимп-Бизнес, 2012.
3. **Леврик М., Линк П., Лейфер Л.** Дизайн-мышление от инсайта к новым продуктам и рынкам. СПб.: Питер, [2019].
4. **Рис Э.** Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. М. : Альпина Паблишер, 2014.
5. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM CBOK 3.0 / Под ред. А.А. Белайчука, В.Г. Елиферова; пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2018.
6. **Хаммер М., Чампи Дж.** Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.
7. **Blank S.** The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win. Wisconsin: Quad/Graphics, 2005.
8. **Kelley T., Kelley D.** Creative Confidence Unleashing the Creative Potential Within Us All. NY: Crown Business, 2013.
9. **Ries E.** The Lean Start-up: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. NY : Crown Business. 2013.

.

© Васильева Е.В., 2019
© Точилкина Т.Е., 2019

УДК 334

Г. И. Гумерова
д. э.н., профессор
департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: GIGumerova@fa.ru

Э. Ш. Шаймиева
д.э.н., профессор
кафедра менеджмента заведующий научно-исследовательской лабораторией менеджмента знаний факультета менеджмента и инженерного бизнеса
ЧОУ ВО «Казанский инновационный университет им. В.Г.Тимирясова (ИЭУП)»
Казань, Российская Федерация
E-mail: shaimieva@ieml.ru; kaz03@yandex.ru[1]

УПРАВЛЕНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ В ВИРТУАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ МЕНЕДЖМЕНТА 4.0: ТЕЛЕРАБОТА, ТЕЛЕКООПЕРАЦИЯ

Аннотация. Управление бизнес-процессами в виртуальной организации имеет свои особенности, обусловленные удаленностью сотрудников, использованием информационно-коммуникационных систем. В работе исследованы вопроса организации телеработы, телекооперации на основе менеджмента 4.0.

Ключевые слова: менеджмент цифровой экономики, телеработа, телекооперация

G. I. Gumerova
Doctor of Economics, Professor Department of Management Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: GIGumerova@fa.ru

E. Sh. Shaimieva
Doctor of Economics, Professor
Department of management
Head of the research laboratory of knowledge management of the faculty of management and engineering business head of the master's program in the field of training «Management»
Kazan Innovative University named after V. G. Timiryasov
Kazan, Russian Federation
E-mail: shaimieva@ieml.ru, kaz03@yandex.ru

MANAGEMENT AND ORGANIZATION OF EMPLOYEES 'ACTIVITIES IN A VIRTUAL ORGANIZATION ON THE BASIS OF THE MANAGEMENT 4.0: TELEWORK, TELECOOPERATION

1 Статья подготовлена в рамках научных исследований, выполненных при финансовой поддержке гранта Германской службы академических обменов (Deutscher Akademischer Austauschdienst, DAAD) (грант DAAD 2018 г. «Научные стажировки для ученых и преподавателей вузов, Бонн, 24.10.2017 г.). Согласно условиям гранта DAAD состоялась научная стажировка в Вестфальском университете им. Вильгельма, на кафедре экономики и организации производства: организации, персонала и инноваций (Мюнстер, Германия) по научно-исследовательскому проекту авторов настоящего исследования «Менеджмент высокотехнологичного бизнеса». Авторы выражают благодарность DAAD за помощь в научно-исследовательской работе и написании настоящей статьи.

Abstract. Business process management in a virtual organization has its own characteristics due to the remoteness of employees, the use of information and communication systems. The paper investigates the organization of telework, telecooperation on the basis of management 4.0.

Keywords: management of the digital economy, telework, telecooperation

Процесс-ориентированность работ, специализация, децентрализация управления и делокализация рабочих мест характеризуют менеджмент организации цифровой экономики, в частности в виде виртуальной организации.

Усиленное использование временных команд (структур), находящихся в области решения своих задач над иерархией организации (классической, монолитной) неизбежно требует решения вопроса о масштабных объемах коммуникации, делая данную опцию управления – коммуникацию – максимально координируемой (см. рисунок). Современные информационно-коммуникационные технологии содействуют эффективности гибкой координации различных экспертов из различных предпринимательских областей – с привязкой к конкретной площадке и без этого условия. Они обеспечивают быстрый информационный трансфер, связанный с незначительными затратами и максимально содержательный. Благодаря компьютерной поддержке команды виртуальной организации в любое время обладают следующей информацией:

- какие человеческие и материальные ресурсы требуются для обработки определенного проекта;
- где располагаются эти ресурсы;
- какие ресурсы и при каких условиях находятся в распоряжении данного проекта;
- какой прогресс относительно решения проблемы достигнут.

Эффективное распределение ресурсов между постоянно меняющимися проектами в виртуальных организациях достигается багодаря лучшему обеспечению команд компьютерными технологиями, чем в организации, где для командных систем с перекрестным решением задач предусмотрена лишь периферийная компьютерная поддержка.

Максимальный уровень пространственной децентрализации достигается в телеработе, которая непосредственно связана с функционированием виртуальной организации.

Для теле-деятельности определеляющими являются:

- пространственная удаленность от работодателя (критерий – место работы);
- поддержка деятельности посредством ИКТ (критерий – техника);
- доля потраченного на телеработу времени (критерий – рабочее время) [1].

Телеработа – это вид деятельности, которая пространственно удалена от работодателя и предусматривает наличие информационно-коммуникационной техники, телеработник связан с центральными производственными площадками электронным способом. В таблице представлены примеры профилей теле-деятельности, характерные для немецкой экономической индустрии конца XX века, когда зарождалась теле-деятельности.

Области теле-деятельности [1]

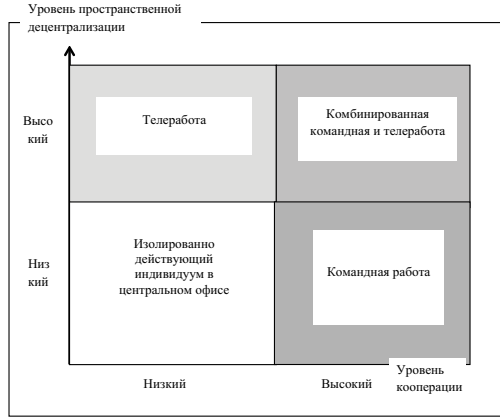
Область поддержки бизнеса	Специфичные области деятельности	Делопроизводство
Секретариат Обработка текста, данных, службы записи материалов	Общие вопросы управления. Консультационная деятельность. Контроллинг. Разработка банка данных. Цифровая обработка текста и рисунков. Графика и дизайн. Экспертная деятельность. Исследовательская деятельность. Информационные службы/ посредничество. Журналистика/авторская деятельность. Конструирование . Обслуживание клиентов. Консультирование клиентов. Маклерская деятельность. Онлайн-издательство. Деятельность по планированию. PR-деятельность. Создание продукта. Программирование, системный анализ. Переводы. Торговля ценными бумагами. Подготовка уроков, курсов, семинаров	Обработка заказа. Архивирование. Бухгалтерия. Документация. Экспортная обработка. Дистанционное обслуживание. Теле-маркетинг. Технические информационные службы. Сбыт и сервисное обслуживание клиентов

Данные по профилям теле-деятельности формируют представление об известных, классических видах деятельности, которой можно заниматься независимо от места расположения благодаря более высокому качеству техники. Скорее всего, в будущем станет больше людей, занятых в теле-деятельности, в первую очередь, в следующих областях: организация, сбыт, представительская деятельность на локальных, региональных площадках.

На практике различают следующие укрупненные формы телеработы:

- телеработа дома (изолированная или переменная телеработа);
- телеработа подвижная, включая мобильную телеработу;
- телеработа вблизи места жительства (офис соседей, спутниковое бюро, телецентр/центр-телесервис) [1; 2].

Расширенная классификация форм телеработы представлена на рис. 1. Изучение различных методов организации бизнес-процессов в виртуальной организации, организации цифровой экономики способствует развитию российской цифровой экономики.



Классификация форм работы по уровням кооперации и пространственной децентрализации [2–4]

Литература

1. **Liebs A.**, Schuchardt A.Telearbeit. Ein Leitfaden für Unternehmen // Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf, 1999. S. 23–25.
2. **Kett I.**, **Schewe G.** Management Skills. Beziehungen nutzen, Probleme lösen, effektiv kommunizieren. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010.
3. **Krystek U.**, **Redel W.**, **Reppengather S.** Grundzüge virtueller Organisationen : Elemente und Erfolgsfaktoren. ChancenundRisiken. Wiesbaden: Gabler, 1997.
4. Lux Th. E-Health — Begriff und Abgrenzung // Müller-Mielitz S., Lux Th. E-Health-Ökonomie. Wiesbaden; Spinger; Gabler, 2017. S. 3–23.

©Гумерова Г. И., 2019
©Шаймиева Э. Ш., 2019

УДК 336

В. А. Лопатин
к.э.н., доцент
департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: valopatin@fa.ru

МЕХАНИЗМ ВЛИЯНИЕ РЕГУЛЯТОРНЫХ ПРАВИЛ НА ЦИФРОВУЮ ТРАНСФОРМАЦИЮБИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИЙ

Аннотация. Актуальность темы обусловлена важностью цифровой трансформации бизнес-процессов для обеспечения эффективности и конкурентоспособности организаций, значительным негативным влиянием, которое оказывают слабоструктурированные и неформализованные регуляторные правила на цифровую трансформацию. В работе исследуются причины формирования регуляторных правил в виде текстов на естественном языке и связанные с этим проблемы качества регуляторных правил. Также исследуются проблемы цифровизации бизнес-процессов в связи с изменением регуляторных правил и необходимостью преобразования правил в формализованный цифровой вид. Одновременно разрабатываются предложения по цифровой трансформации процесса формирования регуляторных правил, способствующие цифровизации бизнес-процессов организации.

Ключевые слова: бизнес-процесс, цифровая трансформация, регуляторные правила, формализация.

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

MECHANISM FOR THE INFLUENCE OF REGULATORY RULES ON THE DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESSES OF ORGANIZATIONS

Abstract. The relevance of the topic is due to the importance of the digital transformation of business processes to ensure the effectiveness and competitiveness of organizations, as well as the significant negative impact that poorly structured and unformalized regulatory rules have on digital transformation. The paper investigates the reasons for the formation of regulatory rules in the form of texts in natural language and the related quality problems of regulatory rules. The problems of digitalization of business processes in connection with a change in regulatory rules and the need to convert the rules into a formalized digital form are also investigated. At the same time, proposals are being developed on the digital transformation of the process of forming regulatory rules that contribute to the digitalization of the organization's business processes.

Keywords: business process, digital transformation of, regulatory rules, formalization.

Введение

По мере развития социальных, экономических, правовых, технологических и других систем организации все чаще сталкиваются с ситуацией, когда они не могут изменяться с той же скоростью, что и внешняя среда. Стремясь сохранить конкурентоспособность и повысить свою адаптивность, они обращаются к цифровой трансформации бизнес-процессовю Ее реализация способна не только ускорить отклик организации на изменения, но и принести другие выгоды (снизить затраты, повысить продажи, уменьшить риски и др.).

Значительная часть изменений внешней среды происходит в сфере регулирования деятельности организаций, в связи с чем организациям необходимо иметь механизм, чтобы быстро трансформировать цифровые бизнес-процессы в соответствии с новыми правилами. Однако сегодня большая часть регуляторных правил создается в ручном режиме, причем в слабоструктурированном и неформализованном виде, что способствует снижению качества правил, замедлению работы механизма трансформации правил в изменения бизнес-процессов, увеличению затрат и рисков организаций [1]. В этой ситуации особую актуальность приобретает вопрос о механизме влияния регуляторных правил на цифровую трансформацию бизнес-процессов организации. В работе обсуждаются причины и недостатки формирования регуляторных правил в слабоструктурированном и неформализованном виде, выявляются проблемы формализации и цифровизации регуляторных правил, рассматриваются проблемы внедрения правил в цифровые бизнес-процессы организаций. Предлагаются способы решения перечисленных проблем, в том числе с помощью разработки новых систем и использования инновационных технологий.

Методы исследования

В процессе подготовки работы, применялись следующие методы исследований:

- методы экспертных оценок;
- методы структурного анализа и проектирования [2];
- методы трансформации [3] бизнес-процессов;
- методы цифровизации [4] бизнес-процессов.

Методы экспертных оценок применялись для выявления причин и недостатков процесса формирования регуляторных правил в слабоструктурированном и неформализованном виде. Методы структурного анализа и проектирования – для выявления проблем формализации и цифровизации регуляторных правил для целей цифровизации бизнес-процессов. Методы трансформации бизнес-процессов применялись при трансформации процесса формирования регуляторных с целью его цифровой трансформации. Методы цифровизации бизнес-процессов использовались при внедрении регуляторных правил в цифровые бизнес-процессы.

Результаты исследования

В настоящее время результатом формирования регуляторных правил, как правило, являются сборники правил, изложенных в слабоструктурированном и неформализованном виде. Прежде всего, это характерно для правотворческой деятельности государственных органов: законы, инструкции, положения и другие нормативные документы разрабатываются, принимаются и публикуются в текстовом виде на естественном языке, причем единственным способом структуризации правовых норм является разбиение нормативных

актов на статьи, параграфы и абзацы. Такую же ситуациюможно наблюдать и за пределами правотворческой деятельности государственных органов: коммерческие и некоммерческие организации предпочитают регулировать свою деятельность путем издания внутренних нормативных актов исключительно в виде текстов на естественном языке (в виде приказов, инструкций, технических порядков и др.).

Анализ процессов формирования регуляторных правил показывает, что к основным причинам сложившейся ситуации можно отнести:

- доминирование парадигмы формирования регуляторных правил в виде текстов на естественном языке;
- отсутствие практически применимых методов и инструментов формирования регуляторных правил в цифровом виде;
- сложности обучения работников использованию цифровых методов и инструментов формирования регуляторных правил.

С формированием регуляторных правил связаны следующие проблемы:

- отсутствие единого глоссария правовых терминов, используемых в регуляторных правилах (в цифровом виде для корпоративных информационных систем);
- отсутствие возможности быстрой и качественной проверки правил на соответствие правилам формальной логики на этапе формирования регуляторных правил;
- низкое качество регуляторных правил с точки зрения определенности содержания, непротиворечивости требований, применения в корпоративных информационных системах без существенной доработки и переработки.

Анализ процессов доработки и переработки регуляторных правил для применения в цифровых бизнес-процессах показывает, что каждый сборник регуляторных правил, издаваемый в виде текста на естественном языке, должен пройти следующие этапы дополнительной обработки:

- декомпозицию текста на отдельные правила;
- доработку формулировок правил для придания им формы, пригодной к использованию на этапе формализации и цифровизации правил (для трансформации правил с естественного языка на язык компьютерных систем);
- уточнение терминов и формулировок регуляторных правил для обеспечения нужного уровня определенности содержания и непротиворечивости требований;
- принятие решений в отношении терминов и формулировок правил, если для них не удается обеспечить нужный уровень определенности содержания и непротиворечивости требований;
- формализацию и цифровизацию регуляторных правил до уровня, обеспечивающего возможность встраивания правил в цифровые бизнес-процессы.

Необходимо заметить, что каждый этап может включать значительное количество разнообразных действий. Например, уточнение терминов и формулировок регуляторных правил может потребовать нескольких совещаний с участием юристов, бизнес-аналитиков и ИТ-специалистов, а также встреч с представителями государственных органов, издавших соответствующие регуляторные правила, формализация и цифровизация регуляторных правил – создания новых алгоритмов и значительного количества строк программного кода.

Таким образом, доработка слабоструктурированных и неформализованных регуляторных правил (в вид текста на естественном языке) до уровня, обеспечивающего возможность встраивания правил в цифровые бизнес-процессы, требует огромных затрат времени и, как следствие, финансовых затрат. При этом процесс доработки осуществляется крайне неэффективно, так как по каждому регуляторному правилу доработку одновременно осуществляют многие государственные, коммерческие и некоммерческие организации.

Как следствие, встает задача цифровой трансформации самого процесса формирования регуляторных правил с целью заменить слабоструктурированные и неформализованные регуляторные правила (в виде текста на естественном языке) на цифровые регуляторные правила, не требующие доработки. Анализ показывает, что для решения такой задачи необходимы:

- создание и поддержание единого цифрового глоссария терминов, используемых в регуляторных правилах;
- создание программного обеспечения, позволяющего формировать регуляторные правила в цифровом виде с использованием единого глоссария терминов, а также проверять регуляторные правила на полноту, совместимость, определенность содержания, соблюдение формальной логики и др.;
- формирование и ведение единой базы регуляторных правил в цифровом виде;
- создание механизма публикации цифровых регуляторных правил для встраивания правил в корпоративные информационные системы;
- цифровизация регуляторных правил, формирование и публикация которых были осуществлены в предыдущие периоды.

Заметим, что при завершении этапа проведение формализации и цифровизации регуляторных правил затраты организаций не прекращаются, так как каждая организация дополнительно должна:

- встроить регуляторные правила, прошедшие доработку, в свои бизнес-процессы;
- включить в базы данных корпоративных информационных систем сущности и атрибуты сущностей, которые соответствуют новым терминам и терминам, содержание которых изменилось;
- провести дополнительную интеграцию компьютерных систем в связи с внесением изменений в базы данных и правила бизнес-процессов.

Эффективное решение перечисленных вопросов требует применения современных технологий, в частности систем управления бизнес-процессами класса BPMS (Business Process Management System / Suite / Solution), адаптивных баз данных класса AOM (Adaptive Object Model), интеграционных платформ класса ESB (Enterprise Service Bus) и др. В настоящее время при изменении регуляторных правил большинство операций по модернизации корпоративных информационных систем осуществляется в ручном режиме (например, реструктуризация баз данных, изменение схем бизнес-процессов, настройка интеграционных решений и др.).

Существенно повысить адаптивность корпоративной информационной системы при работе с регуляторными правилами можно путем применения модулей класса BRMS (Business Rules Management System). В частности, в модуль BPMS можно загружать бизнес-правила из внешних систем, модуль допустимо использовать для редактирования правила. При этом необходимо отметить, что сегодня все операции в таких модулях (модификация биз-

нес-правил, привязка бизнес-правил к бизнес-процессам и др.) осуществляются в ручном режиме.

В итоге сокращению затраты, связанные с цифровой трансформацией бизнес-процессов при изменении регуляторных правил, должны помочь:

- цифровая трансформация процесса формирования регуляторных правил;
- цифровизация процесса внедрения регуляторных правил в цифровые бизнес-процессы.

Однако сегодня такую цифровизацию можно осуществить только частично за счет использования технологий BPMS, AOM, ESB, BRMSи др. При этом останутся операции, которые придется выполнять вручную (реструктуризация баз данных, изменение схем бизнес-процессов, привязка бизнес-правил к бизнес-процессам и др.).

Заключение

В работе исследован вопрос о механизме влияния регуляторных правил на цифровую трансформацию бизнес-процессов организаций. Выявлены причины формирования регуляторных правил в слабоструктурированном и неформализованном виде (в виде текстов на естественном языке). Показано, что такой подход приводит к низкому качеству регуляторных правил в части определенности содержания, непротиворечивости требований, применимости в корпоративных информационных системах (без существенной доработки). Выявлены основные этапы доработки регуляторных правил для целей цифровизации бизнес-процессов, определены связанные с этим проблемы цифровой трансформации (в частности, высокая стоимость и длительность доработки). Разработаны предложения по совершенствованию процесса формирования регуляторных правил, способствующие повышению эффективности цифровой трансформации бизнес-процессов организаций.

Литература

1. **Аверьянов М.А., Баранова О.В., Кочетова Е.Ю. и др**. Цифровая трансформация процессов нормативного регулирования: тенденции, подходы и решения // International Journal of Open Information Technologies. 2018. Vol. 6, N 11.
2. Методология структурного анализа и проектирования / Пер. с англ. М.: МетаТехнология, 1993.
3. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM CBOK 3.0 / Пер. с англ.; под ред. А. А. Белайчука, В. Г. Елиферова. М.: Альпина Паблишер, 2016.
4. **Lopatin V.A., Seryshev R.V., Trifonov P.V. et al.** Increasing the Level of STP in Information Processing // International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE). 2019. Vol. 8. N 7.

© Лопатин В. А.,2019

УДК 656.073.7

Р. В. Серышев
к.э.н., доцент
департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: seryshev@mail.ru

АКТУАЛЬНОСТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ О БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ В ОРГАНИЗАЦИЯХ 3PL ПРОВАЙДЕРАХ ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ

Аннотация. Цель данного исследования состояла в определении актуальности и преимуществ применения системы управления знаниями (УЗ) о бизнес-процессах в организациях 3PL – провайдерах логистических услуг. Установлено, что УЗ о бизнес-процессах на логистических предприятиях дает возможности повышать гибкость в конкурентной среде рынка, получать новые знания о рынке, его динамике, корректировать стратегию и способы ее реализации; принимать решения и сокращать время выполнения операций, пордбирать оптимальный план, удовлетворяющий потребностям заказчика; поддерживать специалистов при определении оптимальных решений в сжатые сроки; оптимизировать распределение ресурсов, улучшать обслуживания клиентов и снижать затрат, устанавливать систему взаимодействия знаний с клиентами, укрепляя двустороннюю связь внутри самой логистической организации и с партнерами и клиентами. Эффективное УЗ позволяет надлежащим образом обмениваться знаниями между организацией и ее деловыми партнерами и поставщиками.

Ключевые слова: управление знаниями, бизнес-процессы, логистические предприятия, 3PL провайдеры логистических услуг, управление операциями в логистике.

R. V. Seryshev
Ph. D in Economics, Associate Professor Department of management
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation
E-mail: seryshev@mail.ru

RELEVANCE OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM OF BUSINESS PROCESSES IN ORGANIZATIONS 3PL LOGISTICS SERVICE PROVIDERS

Abstract. The purpose of this study was to determine the relevance and benefits of the application of knowledge management system (KM) of business processes in organizations 3PL logistics service providers. It is established that the KM of business processes in logistics companies allow: increased flexibility to the competitive environment of the market; acquire new knowledge about the market, its dynamics, adjust the strategy and implementation; decision-making and reducing the time of operations; the selection of the optimum plan to meet customer needs; support specialists in determining the best solutions in a short time; optimize resource allocation, improve customer service and reduce costs, establish a system of knowledge interaction with customers, strengthening two-

way communication within the logistics organization and with its partners and customers. Effective KM allows exchange knowledge between the organization and its business partners and suppliers.

Keywords: knowledge management, business processes, logistics enterprises, 3PL logistics service providers, logistics operations management.

В современных условиях экономики знание выступает в качестве стратегического ресурса для поставщиков логистических услуг, которое позволяет им удерживать устойчивое конкурентное преимущество в динамично меняющейся окружающей среде, 3PL провайдеры могут удерживать и развивать свои конкурентные преимущества и достигать долгосрочного успеха, обладая актуальными знаниями о рынке и отрасли, профессиональными знаниями о процессах в цепи поставок и насущных потребностях взыскательных клиентов. Знания создаются и используются в ходе выполнения бизнес-процессов. Знания должны быть связаны с выполняемыми задачами, и участники должны накапливать эти знания как часть своей обычной работы, чтобы обеспечить наилучшую производительность и эффективность. Процессы управления знаниями постепенно интегрируются в бизнес-процессы компаний.

Однако большая часть ценных знаний существует в голове человека. Если этими знаниями не делятся, их не передают и не хранят в организации, компания понесет большие потери, когда люди – носители знаний покинут ее, например, из-за текучести кадров или выхода на пенсию. Потеря знаний наносит ущерб будущей работе и обучению новых сотрудников. Управление талантами и их знаниями имеет решающее значение для успеха в цепочке поставок и в отношениях грузоотправителя и 3PL провайдера.

Обнадеживает то, что все больше и больше компаний, включая поставщиков логистических услуг, осознали важность УЗ, и начали реализовывать проекты по созданию подобных систем [5]. Тем не менее многие из них потерпели неудачу. И одна из проблем заключается в том, что люди слишком заняты своей работой и не имеют времени делиться и сохранять свои знания. Более того, даже если у некоторых сотрудников есть время задокументировать и распространить свои знания во время работы, у них нет желания или мотивации делать это. Одни не мотивированы делиться знаниями, другие могут полагать, что они потеряют свое положение, если другие узнают о специфике их работы, а третьи могут бояться дополнительной ответственности из-за неправильного обмена знаниями.

Кроме того, многие проекты по внедрению системы УЗ являются настолько общими и неконкретными, что они теряют связь с реально происходящими процессами. Поскольку в компании всегда много отделов, у которых разные цели и функции, проект внедрения системы УЗ для каждого отдела должен учитывать их специфику.

В проектах по УЗ во многих организациях прилагается больше усилий для сохранения информации или явных знаний. Используются передовые системы для хранения всех видов знаний, но порой бывает трудно найти необходимые знания, когда в них возникает потребность, либо знания уже устарели и не могут быть полезны для решения новых проблем [6].

Основная часть организационной деятельности (в некоторых случаях более 90%) может быть описана в терминах процессов. Процессы представляют собой совокупность смежных операций, выполняемых совместно для достижения общей цели. Выделяют простые и сложные процессы, процессы управления, основные процессы и процессы обслуживания [2]. Процесс является носителем знаний, производителем и его потребителем [3]. Зна-

ния создаются в рамках процессов и передаются другим бизнес-процессам. Знание о процессах имеет важное значение для обучения сотрудников, установления стандартов и распространения передового опыта в организации. Обучение рабочим процессам – это своего рода представление знаний о процессах, которое полезно для обучения сотрудников, выполнения и улучшения бизнес-процессов.

Интеграция УЗ в бизнес-процессы имеет большой потенциал с точки зрения анализа и планирования самих процессов и включает: разработку стратегии, проектирование работы и ее реализацию [3]. Ориентация на процесс может служить руководством к действию при внедрении системы УЗ, корректно организовывать знания, относящиеся к нескольким видам деятельности, удовлетворить спрос на знания на уровне процесса, предоставить знания тем, кто в ней больше всего нуждается, и поддерживать реализацию бизнес-процесса. Содержание бизнес-процесса также обеспечивает систему УЗ системой показателей, которая облегчает оценку влияния усилий по развитию системы УЗ для улучшения производительности и эффективности самих бизнес-процессов. Процесс управления складированием, к примеру, требует знаний о рабочих процедурах, новых технологиях складирования и опыта, и данный процесс генерирует релевантные знания на практике, которые будут способствовать распространению знаний, хранению и их дальнейшему применению, а также оценке эффективности самой системы УЗ.

Бизнес-процессы сильно ориентированы на потребности клиентов и другие внешние детерминанты. Перспективы применения системы УЗ о процессах сочетает в себе ресурсно и рыночно ориентированные взгляды на организацию. Ресурсно ориентированное представление является основным направлением УЗ, но ему не хватает гибкости (организация не учитывает рыночные факторы: новые области бизнеса, группы клиентов или новые конкуренты, и, следовательно, может потерять конкурентоспособность). Ориентированный на рынок взгляд косвенно обусловлен самой ориентацией процесса [1], и это помогает нивелировать отсутствие гибкости. Рассмотрение деятельности в виде процессов учитывает динамику рынка, а не только имеющиеся ресурсы, в том числе знания. Когда клиент нуждается в изменении, старые знания не могут помочь, но могут только сократить компетентность, поэтому логисты должны обновлять знания и оперативно реагировать на изменения внешней среды, чтобы логистический сервис соответствовал новым требованиям клиентов.

Процессная ориентация управления знаниями подчеркивает сочетание УЗ и процесса, что позволяет анализировать процессы производства, обмен и распределения знаний с самого начала выполнения процесса. Это также будет способствовать повышению эффективности и ценности процессов [4]. Кроме того, процессно ориентированный подход способствует повышению эффективности управления, проектированию и внедрению системы УЗ. В контрактной логистике осуществимый в первую очередь или реальный план имеет решающее значение и является продуктом знаний различных типов и информации, включая потребности клиентов, рыночные факторы и цены и оценку собственного потенциала компании.

Ориентация на процессы позволяет адаптировать систему УЗ к организационным реалиям (контексту), отслеживать поток знаний вместе с цепочкой создания стоимости, содействовать навигации по существующим информационным системам и, в частности, предоставлять легкий доступ к источникам знаний и обеспечивать их применение в повседневной работе.

Цели интеграции знаний в систему управления бизнес-процессами компаний – обеспечить сотрудников знаниями, связанными с их рабочими заданиями в ходе выполнения операционных бизнес-процессов компании, повысить производительность процесса, развить основную компетентность, и максимизировать и оптимизировать эффективность бизнеса. Поскольку 3PL услуги достаточно процессно ориентированы и нуждаются в актуальных знаниях, можно говорить о потенциальных преимуществах применения систем управления знаниями у 3PL провайдеров:

- **Повышенная способность адаптироваться к внешней среде.** Интеграция системы управления знаниями (СУЗ) в систему управления бизнес-процессами может не только поддерживать процесс совершенствования внутренних бизнес-процессов, но и способствовать лучшей адаптации организации к внешней среде. При реализации бизнес-процессов логистического оператора очень важно знать динамику рынка, информацию о существующих и потенциальных конкурентах, реальные требования клиентов, а также актуальные нормативно-правовые акты и отраслевые положения. Когда бизнес-процессы реализуются при поддержке необходимых знаний, организация приобретет больше компетенций, которые позволят ей лучше адаптироваться к динамичной среде.
- **Рациональное распределение ресурсов.** С применением СУЗ 3PL провайдеры интегрируют разнообразных субъектов логистического рынка и ресурсы, принадлежащие различным системам, в рамках виртуального предприятия и действуют в соответствии с потребностями клиентов и особенностями предоставляемых услуг. Благодаря качественному планированию и реструктуризации логистические предприятия могут эффективно использовать преимущества разных субъектов логистического рынка и улучшать логистический сервис.
- **Развитая интеллектуальная логистика.** Интеграция знаний в систему управления бизнес-процессами происходит на всем протяжении бизнес-процесса. СУЗ может быстро передать требования клиентов ответственному лицу, что будет способствовать своевременному и гибкому предоставлению логистических услуг. Информацию о потребностях клиента, и данные о поставках можно будет найти в системе знаний логистической компании. Например, каждый стандартный продукт закодирован, в коде учтены не только тип, спецификация, материал, технические требования, но и срок поставки, маршрут, текущее состояние. Клиенты могут найти подходящий им по цене и качеству продукт, а система управления знаниями позволит составить план поставки и определит цену такой услуги в кратчайшие сроки.
- **Выполнение ежедневной работы.** Выполняя транспортировку груза из точки А в точку Б, водитель обладает корректными данными или знаниями о требуемом местоположении клиентов, маршруте, погоде, времени и доставляемых продуктах. Эти знания о транспорте в реальном режиме времени передаются и компании и клиенту, благодаря этому услуга может быть оказана вовремя и с высоким качеством.
- **Выполнение комплексного проекта.** Для реализации комплексного проекта, например для строительства терминального склада, процесс (от планирования до ввода в эксплуатацию) требует профес-

сиональных знаний о технологиях, условиях эксплуатации будущего объекта, требованиях заказчика к данному объекту, потребительском спросе, рыночных ценах, ресурсах компании, технологиях, строительства и т.д. Благодаря знаниям, полученным из прошлых проектов, и новым знаниям, полученным в процессе коммуникаций с партнерами, а также наработанной практике проект будет завершен как запланировано.

- **Улучшение логистических услуг (создание стоимости, гибкость и инновации).** Качественный логистический сервис обеспечивает организации хороший опытом, но не избавляет от некоторых проблем, которые являются ценными знаниями для улучшения будущего обслуживания. Когда логист предлагает новую идею для расчета цены, или клиент сталкивается с новой проблемой, или водитель грузовика находит лучший способ сократить время ожидания, все это будет способствовать улучшению логистического обслуживания и сделает сервис более эффективным, гибким и инновационным.
- **Непрерывное совершенствование бизнес-процессов.** Непрерывное совершенствование бизнес-процесса – это цикл действий «планируй – делай – проверяй – действуй», который также является процессом управления знаниями. Знания в бизнес-процессе приобретаются, производятся, хранятся, распространяются и применяются на каждом из этих этапов.
- **Снижение затрат (времени, финансов).** Интеграция знаний в систему управления бизнес-процессами также может способствовать снижению затрат: когда логисты заранее готовят правильные знания и принимают решение в соответствии с динамически изменяемыми знаниями, то обеспечивают тем самым повышение качества и эффективность предоставления услуг. Кроме того, хорошее УЗ может избежать повторения одних и тех же проблем и ошибок, что снизит финансовые затраты.
- **Организация обучения и поддержание устойчивого конкурентного преимущества (удержание талантов и экспертов).** Фундаментальный потенциал интеграции знаний в систему управления бизнес-процессами заключается в том влиянии, которое она оказывает на организационное обучение и поддержание устойчивого конкурентного преимущества. Когда люди больше вовлечены в УЗ, они вносят больший вклад в организационные знания и способны к обучению. Таким образом организации могут поддерживать и развивать долгосрочную ключевую компетентность.

Литература

1. **Буриева Н. Х.** Управление знаниями в области логистики как инновационное направление развития экономических систем // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. 2015. №12-2. С. 82–83.
2. **Носырев Н. И.** Внедрение системы управления знаниями в управление бизнес-процессами в организациях 3PL-провайдеров // Вестник ГУУ. 2018. № 6.

3. **Носырев Н. И.** Модель интеграции знаний в систему управления бизнес-процессами оператора логистических услуг // Вестник ГУУ. 2018. № 8.
4. **Paschek D., Ivascu L., Draghici A.** Knowledge Management – The Foundation for a Successful Business Process Management // Procedia – Social and Behavioral Sciences, 2018. Vol. 238. P. 182–191.
5. **Batarlienė N., Jarašūnienė A.** "3PL" Service Improvement Opportunities in Transport Companies, Procedia Engineering. 2017. Vol. 187. P. 67–76.
6. **Li Y., Kannan D., Garg K. et al.** Business orientation policy and process analysis evaluation for establishing third party providers of reverse logistics services // Journal of Cleaner Production. 2018. Vol. 182. P. 1033–1047.

© Серышев Р.В., 2019

Теоретические вопросы управления

УДК 331

Е. Н. Бавыкина
к. э. н., доцент
кафедра естественнонаучных дисциплин
ФГБОУ ВО «Алтайский государственный гуманитарно-педагогический университет им. В.М. Шукшина»
Бийск, Россия
E-mail: bawikina.82@mail.ru

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА

Аннотация. В настоящее время формируется новый тип личности, ориентированный на индивидуальность, защиту личностных интересов, формирование своей системы ценностей. Зачастую возникают противоречия между личностными карьерными стратегиями и ресурсными возможностями организации. Цель данной статьи заключается в определении особенностей управления карьерой персонала предприятия. Результаты исследования могут быть полезны для руководителей предприятий, а также HR-менеджеров при приятии управленческих решений по развитию персонала.

Ключевые слова: карьера, профессиональная карьера, карьерное развитие, жизненный цикл карьеры, компетенция, управленческая компетенция, карьерная стратегия.

E. N. Bavykina
PhD im Economics, Associate Professor
Department of Natural Sciences
Altai State University University of Humanities and Education named after V. M. Shukshin
Biysk, Russian Federation
E-mail: bawikina.82@mail.ru

PERSONNEL CAREER MANAGEMENT

Abstract. Currently, a new type of personality is being formed, focused on individuality, protection of personal interests, and formation of its own system of values. There are often contradictions between personal career strategies and resource capabilities of the organization. The purpose of this article is to determine the features of career management of enterprise personnel. The results of the study can be useful for business leaders, as well as HR managers in making managerial decisions on personnel development.

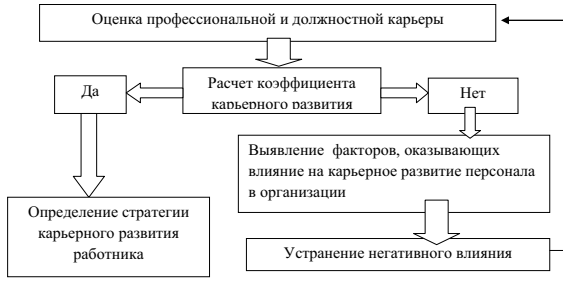
Keywords: career, professional career, career development, career life cycle, competence, managerial competence, career strategy

Современный рынок труда представляет собой изменчивый и динамичный механизм. Работникам приходиться переходить из одной организации в другую, а порой менять сферу деятельности [1]. В условиях рыночной экономики данные перемещения вполне закономерны, поскольку рабочая сила является товаром, который каждый стремится более выгодно продать. В этом контексте карьера представляет собой человеческий капитал, отражая при этом насколько удачлив работник, насколько он преуспел при выполнении тех или иных трудовых функций. Работник, ориентированный на развитие

и рост, представляет большой интерес для компании, которая стремится достигнуть своих целей.

Вопросы карьерного развития, карьерного планирования, управления карьерой, карьерных стратегий широко представлены в работах зарубежных и отечественных исследователей. Особого значения заслуживают труды В. Берга, Ф. Беттджера, Р. Кросса, А. Я. Кибанова, А. К. Маркова, Е. В. Охотского, С. И. Сотниковой и др. Критический анализ исследований по заявленной проблематике показывает, что в разработке векторов карьерного продвижения сотрудников организаций произошел сдвиг – от парадигмы планирования карьеры к парадигме управления карьерой [2].

В отечественной литературе нет четкого представления о системе управления карьерным развитием работников. Ю. Г. Одегов, А. Я. Кибанов, М. В. Грачев считают, что карьера – это длительный процесс, включающий ряд этапов, куда вкходит оценка работника, отбор в резерв, дополнительная подготовка и т.п. (см. рисунок).



Локальная модель управления карьерой в организации

При непосредственном продвижении работника предлагается оценить уровнень карьеры – базовый и фактический и уровень развития, представляющеий собой положительные изменения фактического уровня относительно базового. Базовый уровень – это начало карьеры работника. Фактический уровень – это карьера работника на определенный (отчетный) период времени.

При оценке карьеры целесообразно выделить профессиональные и управленческие компетенции. Профессиональные компетенции представляют набор профессиональных знаний умений и навыков, необходимых для выполнения трудовых функций. Управленческие компетенции способности работника, необходимые для осуществления карьерного развития и роста (стратегическое мышление, коммуникабельность, организованность, уверенность, целеустремленность, умение делегировать полномочия и т.д.).

При оценке карьерного развития работника целесообразно выделить ряд этапов:

- Разработка компетентностной модели, содержащей две группы компетенций: профессиональные и управленческие. В модель включается 7–10 компетенцияй по каждой группе, с учетом трудовых функций профессионального стандарта
- Экспериментальная проверка работоспособности компетентностной модели.
- Оценка работников фирмы с использованием компетентностной модели. Для демонстрации методики предлагается использовать шкалу (табл. 1).

- Расчет значений фактической карьеры: $C = S / (nXmax)$, где S – сумма баллов; **n** – количество оцениваемых параметров; Xmax – максимальный балл оценки уровня карьеры.

Уровень фактического карьерного развития условно можно оценить как низкий (от 0,3 до 0,5), средний уровень (от 0,51 до 0,7) или высокий (от 0,71 до 1). Уровень важности карьерного развития представляет собой степень значимости карьеры для работника. Для оценки данного показателя также используется шкала от 1 до 3, где 1 – карьера не важна и не представляет интереса; 2 – карьерное развитие представляет интерес для работника; 3 – карьерное развитие имеет особое значение для работника.

Таблица 1
Шкала оценивания компетенций работников (по данным [2])

Балл	Уровень выраженности	Характеристика уровня выраженности компетентностного развития
1	Низкий	Работник способен выполнять ограниченный круг простых трудовых функций, заявленных в профстандарте по специальности
2	Средний	Работник способен выполнять достаточно большой круг трудовых функций разного уровня сложности, заявленных в профстандарте по специальности
3	Высокий	Работник способен качественно выполнять все трудовые функции разного уровня сложности, заявленные в профстандарте

В ходе исследования было опрошено 865 человек разного возраста (от 18 до 65 лет, выборка случайная, бесповторная) с целью выявить уровень важности карьерного развития для работников и фактического уровня карьеры (табл. 2). Анализ полученных данных свидетельствует о том, что карьерное развитие натболее важно для работников 30–40 лет. В дальнейшем он снижается. Результаты оценки фактического уровня карьеры абсолютно противоположные уровню важности. Соотношение важности и фактического уровня совпадает у лиц 40–50 лет.

Таблица 2
Результаты анкетирования респондентов

Параметр	18–30 лет	31–40 лет	41–50 лет	51–55 (60)	Старше 60
Количество респондентов	170	175	173	172	175
Среднее значение фактического уровня карьерного развития	0,28	0,67	0,85	0,91	0,53
Среднее значение уровня важности карьерного развития	0,75	0,91	0,83	0,55	0,34
Отклонение	+0,47	+0,24	–0,02	–0,36	–0,19

В ходе исследования респондентам был задан вопрос: «Что вы понимаете под карьерой?». Оценка полученных результатов (табл. 3) позволяет разграничить ответы согласно возрасту респондентов. Большинство опрошенных в возрасте до 40 лет считают, что сущность карьеры раскрывают самостоятельность, повышение уровня оплаты труда, статусность; респонденты после 40 лет

считают, что сущность карьеры раскрывают как ответственность, профессионализм. Таким образом, работники в возрасте 41–50 лет представляют собой наиболее оптимальную группу для профессионально и должностного роста.

Таблица 3
Распределение ответов респондентов

Элемент карьерного развития	18–30 лет	31–40 лет	41–50 лет	51–55 (60) лет	Старше 60 лет
Повышение уровня самостоятельности	92,52	88,68	78,48	69,45	60,02
Рост профессионализм	42,57	52,38	80,69	92,89	98,79
Повышение уровня ответственности	43,38	47,68	67,20	87,71	96,38
Повышение уровня оплаты труда	95,23	90,34	89,53	83,43	75,90
Усиление власти и повышение уровня статусности	92,66	88,63	71,39	63,92	54,52

Карьера представляет собой инструмент для повышения конкурентоспособности работника на рынке труда. Управление карьерой персонала отражает функцию стратегического развития профессионального и карьерного потенциала работников. В этой связи особо актуальным становится определение карьерной стратегии и способов ее реализации. Разработка и реализация карьерной стратегии являются проблемой не только для работника, но и для фирмы в целом. Для реализации карьерных стратегий в организации необходимо создавать систему консультаций по вопросам карьеры, что влечет дополнительные расходы. Для работника освоение карьерных стратегий означает готовность к работе, постоянному самосовершенствованию и т.п. Несмотря на все трудности, определение карьерных стратегий работников позволит упорядочить систему управления карьерным развитием и сделать ее более эффективной. Управление карьерой содержит в себе задачи эффективного использования всех ресурсов на каждом этапе карьерного развития работников.

Литература

1. **Бавыкина Е. Н.** Современная концепция карьерного развития // Концепт. 2014. Т. 20. С. 4491–4495.
2. **Миляева Л. Г., Бавыкина Е. Н.** Диагностика и управление уровнем развития профессиональной карьеры как важнейшим мотивом труда персонала организации / // Мотивация и оплата труда. 2013. № 4. С. 270–277.
3. **Сотникова С.И.** Концептуальный взгляд на карьерную политику организации: из опыта карьерного консультирования // Государственное и муниципальное управление. 2014. №4. С. 24-28.
4. **Прокопенко И.Г.** Проблемы карьерного роста в контексте жизненных стратегий личности // Известия ОГАУ. 2006. № 2. С. 170-173.

© Бавыкина Е.Н., 2019

УДК 330.101

В. В. Дементьев
д.э.н., профессор
департамент экономической теории
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: dementyevv@mail.ru

ЭКОНОМИКА КАК СИСТЕМА ВЛАСТИ

Аннотация. Показано значение проблемы власти для экономического анализа. Отношения власти в экономической системе образуют систему власти, единое «властное поле», в рамках которого формируется экономическое поведение. Рассмотрены основные направления воздействия системы власти на экономическое поведение. Власть носит противоречивый характер. С одной стороны, власть есть объективная экономическая необходимость, с другой – власть для является средством максимизации частной выгоды. Обосновывается необходимость создания концепции эффективной экономической власти или общественно необходимого порядка власти.

Ключевые слова: экономическая власть, система власти, распределение власти общественно-необходимый порядок власти

V. V. Dementyev
Doctor of Economics, Professor
Department of Economics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: dementyevv@mail.ru

ECONOMY AS A SYSTEM OF POWER

Abstract. The importance of the power problem for economic analysis is shown. Relations of power in the economic system form a system of power, a single «power field» within which economic behavior is formed. The main directions of influence of the system of power on economic behavior are considered. Power is contradictory. On the one hand, power is an objective economic necessity, on the other hand, power is a means of maximizing private benefits. The necessity of creating the concept of effective economic power or socially necessary order of power is substantiated.

Keywords: economic power, system of power, distribution of power socially necessary order of power.

В последние годы в экономической литературе появился целый ряд фундаментальных работ, в которых распределение власти (и в частности, насилия) рассматривается как главный фактор, определяющий динамику и устойчивость экономического роста [10; 13]. В связи с этим возникает необходимость нового прочтения проблемы власти и переосмысление роли и значения данной проблемы в экономическом анализе. В одной из своих последних работ М. Олсон отметил, что недостаточно иметь представление о теории добровольного обмена – нужно понимать еще логику силы» [6, с. 29].

Власть и экономическое поведение

«Власть – это способность одного человека или целой группы людей навязывать свои цели другим» [1, с. 126]. Власть представляет собой феномен экономической жизни общества, повседневного экономического бытия, факт наличия которого не подвергается сомнению. «Власть, – пишет Э. Тоффлер, – неизбежная часть процесса производства, и это истина для всех экономических систем, капиталистических, социалистических и вообще каких бы то ни было» [8, с. 53].

Можно по-разному оценивать роль, значение и функции власти в хозяйственной организации общества, однако несомненно, что поведение экономических агентов в существенной мере формируется под влиянием системы власти, в рамках которой они действуют и которая включает в себя контроль и влияние со стороны одних агентов и подчинение со стороны других. Характеризуя значения власти в обществе, Б. Расселл отмечал, что власть является фундаментальным понятием в общественных науках, в том же смысле, в каком энергия является фундаментальным понятием физики [14, p. 160].

Значение проблемы власти для экономического анализа заключается в том, что реальный экономический мир – это мир неравных (асимметричных) отношений, мир отношений между такими агентами, которые обладают неравными позициями в обмене и неравными возможностями подчинения (принуждения) друг друга. В экономической жизни доминируют такие отношения, которые включают в себя власть и принуждение. Экономическая система, или система экономических отношений, выступает как система власти, или система властных отношений, по преимуществу. «…Вся человеческая жизнь, – замечает Э. Тоффлер, – сводится скорее к «властным отношениям», чем к «денежным отношениям» по Марксу» [8, с. 55].

С точки зрения Ф. Перру, экономическая реальность есть сеть, множество явных или скрытых властных отношений, сеть взаимодействий между неравными силами, т.е. доминирующими и доминируемыми (подчиненными) партнерами [11, p. 30]. Экономическую систему невозможно понять без объяснения того, кто, над кем, в какой мере, с какими целями осуществляет власть. Имеются достаточные основания согласиться с В. Ойкеном в том, что «принципиальной несовместимости экономической теории и феномен экономической власти не существует» [5, с. 251]. «Если экономическая теория разработана правильно, – пишет он, – то она не только совместима с проявлениями экономической власти, но и абсолютно необходима… для познания феномена экономической власти» [5, с. 251].

Экономическая система включает в себя множество форм властных отношений: власть потребителя над производителем, власть государства над экономическими агентами, власть собственника фирмы над персоналом, власть монополии над поставщиками или потребителями, власть корпораций, власть профсоюзов и пр. Различные формы властных отношений между агентами экономической системы не существуют изолировано и независимо друг от друга. Имеет место их взаимодействие, взаимопроникновение и «переплетение» между собой. Таким образом, можно сделать вывод о том, что в совокупности отношения власти в экономической организации образуют некую целостность – систему власти или своего рода сеть власти, единое «властное поле», в рамках которого формируется как поведение отдельных агентов, так и экономической системы в целом. «Все институционалисты, – пишет

В. Сэмюэлс, – понимают экономику как систему власти» [15 p. 111]. В этом смысле социально-экономическую систему как систему взаимодействий, включающих в себя власть, можно рассматривать как систему власти, где каждое отдельное властное отношение (в рамках системы власти) есть отражение состояния других властных отношений. От одной формы власти зависит состояние системы власти в целом. Изменение границ одного властного отношения влечет за собой изменение границ другого. Слабость отдельного звена власти может повлечь за собой слабость системы власти в целом. Попытка изолировать любую из форм власти, замечает по этому поводу Б.Расселл, служила и служит источником ошибок с серьезными практическими последствиями. «Власть, подобно энергии, должна быть рассмотрена как постоянно превращающаяся из любой одной из своих форм в любую другую, и задачей социальных наук должен быть поиск законов этих трансформаций» [14, p. 10].

Система экономической власти: распределение, иерархия и равновесие

Система экономической власти характеризуется следующими основными параметрами.

Распределение власти. В хозяйственной системе власть определенным образом распределена между различными носителями или субъектами. Внутри фирмы (корпорации), например, экономическая власть распределена между акционерами, менеджментом и персоналом фирмы. Более конкретно возможно говорить о распределении власти между различными органами управления на фирме: собрание акционеров, наблюдательный совет, исполнительная дирекция, менеджмент среднего звена, профсоюз. Власть над фирмой может быть распределена между государством, финансовыми институтами, поставщиками, потребителями и т.п. Распределение власти характеризуется степенью концентрации власти, уровнем ее централизации или децентрализации.

Иерархия власти. У агентов социально-экономической системы отличаются потенциал и границы власти. В результате различные формы власти находятся в отношениях доминирования между собой. Отношения доминирования между различными формами (субъектами) власти создают иерархию власти, например иерархические отношения власти между собственником, менеджментом и персоналом на предприятии. Можно говорить об экономических системах с доминирующей властью свободного рынка или доминированием государства. Иерархию власти можно обнаружить во взаимоотношениях между фирмами.

Равновесие (баланс) власти. Границы экономической власти подвижны и подвержены изменению. Это связано, в частности, с тем, что между агентами экономической системы имеет место конкуренция за власть, цель которой – изменение границ власти. Конкуренция разворачивается между сторонами властного взаимодействия (например, собственником и менеджментом), между различными субъектами власти за контроль над данным экономическим агентом, ресурсами или доходами, между экономическими агентами за доступ к контролю над ресурсами политической власти (конкуренция за влияние на государство). Равновесие власти достигается, когда процесс корректировки границ власти завершен и для большинства субъектов экономической власти предельные издержки по изменению границ власти больше, нежели предельные выгоды, получаемые в результате расширения власти.

Мотивация и поведение отдельного экономического агента есть **отражение его положения в системе власти в целом**. Выбор целей, которые реализует экономический агент, отражают, с одной стороны цели внешних источников власти, которые доминируют над данным агентом, а с другой – собственные цели агента. Оказывая влияние на поведение (выбор) отдельных экономических агентов, сеть власти (ее состояние или структура) является фактором, который определяет состояние, направленность и результаты функционирования социально-экономической системы в целом.

Система власти является фактором, который оказывает влияние на направленность движения социально-экономической системы. **Иерархия целей, которые реализует социально-экономическая система в целом, отражает иерархию, распределение и баланс власти,** которые сформировались в данной экономической системе: кто, над кем, в каких границах осуществляет власть. «Траектория» функционирования и развития социально-экономической системы в целом можно рассматривать как вектор, отражающий состояние системы власти, властные возможности и потенциал участников данной системы[1].

Состояние системы власти (распределение, иерархия и баланс власти) является фактором, от которого зависит **распределение контроля над ресурсами** (материальными, финансовыми и пр.) в экономической системе.

Структура экономической власти оказывает влияние на **структуру распределения доходов** в социально-экономической системе. Распределение дохода фирмы в соответствии с предельным вкладом каждого участника (или вкладом принадлежащих ему факторов производства) в создание дохода отражает ситуацию отсутствия (или равенства) власти между агентами фирмы. Асимметрия в распределении власти внутри фирмы приводит к отклонению получаемых доходов от предельного вклада в большую (для одних) и в меньшую сторону (для других) в зависимости от распределения властного потенциала и прав власти агентов фирмы.

Внося устойчивость и предсказуемость в поведение экономических агентов, система власти (ее распределение, иерархия и равновесие) структурирует экономические взаимодействия, создает тем самым определенный порядок взаимодействий между участниками хозяйственной системы. В этом смысле власть оказывает влияние на основы **экономического и социального порядка (структуры) в хозяйственной системе**. Все хозяйственные порядки можно характеризовать через различные формы распределения власти и свободы [4, с. 339].

Проблема эффективности системы власти

Итак, система власти является фактором, состояние которого оказывает влияние на выбор, цели и результаты поведения отдельного агента, состояние и результаты функционирования экономической системы в целом. «Экономическая деятельность – имеется в виду уровень доходов, объемов производства, занятости и цен – есть функция власти» [15, p. 113]. Следовательно, состояние системы власти (распределение власти, иерархия и равновесие власти) необходимо рассматривать как условие, от которого зависитэффективность социально-экономической системы.

В известной мере способность хозяйственной организации к эффективному функционированию будет зависеть от того, кто, над кем, в какой мере,

1 «…Стратегия – это своеобразная карта властной структуры организации» [3, с. 198].

в каких границах, каким способом осуществляет власть; от того, какие виды хозяйственной деятельность власть ограничивает, на что власть направляет, и какие возможности она создает. Сложившаяся система экономической власти может явиться источником эффективности и порядка в хозяйственной системе или стать причиной неэффективности и хаоса.

Отсюда вытекает проблема эффективности системы власти или эффективного равновесия власти в хозяйственной системе. Нарушения (деформация) эффективного равновесия системы власти или «общественно-необходимого порядка власти» проявляется, с одной стороны, в «избытке» власти, а с другой – в «недостатке» власти, причем «и избыточная и недостаточная власть приводят к ужасным социальным последствиям», – отмечает Э. Тоффлер [8, с. 577].

Эффективный порядок власти предполагает, что власть со стороны каждого экономического агента и, далее, власть над каждым экономическим агентом должны иметь свои рациональные границы. Вместе с тем существует известное противоречие власти как способа оптимизации индивидуального интереса и власти как экономической необходимости, которое порождает тенденцию к нарушению эффективного равновесия власти. Источник нарушения равновесия – субъективное стремление к максимизации собственной (частной) власти и минимизации внешней власти: во-первых, стремление к избытку собственной власти, во-вторых, стремление изолироваться от внешней власти. Отсюда проблема совпадения потенциала и границ власти отдельного агента социально-экономической системы с общественно необходимыми. «Контроль власти – это центральная проблема свободного экономического порядка», – отмечается, например, в одной из немецких работ по экономической политике [16]. Этим определяется постановка исследовательской программы в области экономической власти: что такое общественно необходимый порядок власти, во-первых, и каким образом данный порядок может возникнуть, во-вторых. В базисной неоклассической модели эффективное по Парето распределение ресурсов достигается при условии полного отсутствия власти при обмене между экономическими агентами. Однако это утопия. Власть неустранима, как неустранимо неравенство между экономическими агентами. Таким образом, власть всегда присутствует в экономической системе. Реальная экономическая проблема повышения эффективности распределения общественных ресурсов связана не с «устранением» экономической власти, а с выбором между реальными альтернативными вариантами организации экономической власти. Если феномен власти не исчезает, то возникает вопрос о том, каков должен быть эффективный «порядок» или организация экономической власти: кто, над кем, в каких пределах и с какими целями должен обладать властью в экономической системе.

Литература

1. **Гэлбрэйт Дж. К.** Экономические теории и цели общества. М.: Прогресс, 1976.
2. **Гугняк В. Я.** Власть как основополагающий принцип хозяйственной деятельности// Экономическая теория на пороге XXI века/ Под ред. Ю. М. Осипова, В. Т. Пуляева. СПб.: Петрополис, 1996.
3. **Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж.** Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000.
4. **Ойкен В.** Основные принципы экономической политики. М.: Прогресс, 1995.

5. **Ойкен В.** Основы национальной экономии. М.: Экономика, 1996.
6. **Олсон М.** Власть и процветание. Перерастая коммунистические и капиталистические диктатуры. М.: Новое издательство, 2012.
7. **Олсон М.** Рассредоточение власти и общество в переходный период // Экономика и математические методы. 1995. Т. 31. Вып. 4. С. 53–81.
8. **Тоффлер Э.** Метаморфозы власти. М.: ООО «Издательство АСТ», 2001.
9. **Херрман-Пиллат К**. Социальная рыночная экономика как форма цивилизации. Вопросы экономики. 1999. № 12. С. 48-53.
10. **Acemoglu D.,Robinson J.** Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity and Poverty. New York: Crown Business, 2012.
11. **Bocage D.** General Economics Theory of Fracois Perroux. Lahman: University Press of America, 1985.
12. **Bowles S., Gintis H.** Power in Economic Theory // The Elgar Companion to Radical Political Economy / Eds. P. Arestis, M. Sawyer. Aldershot: Edward Elgar, 1994.
13. **North D.C., Wallis J. J., Weingast B. R.** Violence and Social Orders: A conceptual Framework for Interpreting Recorded Human History. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.
14. **Russell B.** Power. London; New York: Routledge, 2000.
15. **Samuels W. J.** Economy as a system of power. New Brunswick: Transaction Publishers, 1989.
16. **Woll A.** Wirtschaftspolitik. Munchen: Vahlen, 1992.

© Дементьев В. В.,2019

УДК 330.47

И. Н. Дрогобыцкий
д.э.н., профессор
кафедра «Системный анализ в экономике»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: dinind@mail.ru

К ВОПРОСУ УПРАВЛЕНИЯ ЦИФРОВИЗАЦИЕЙ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

Аннотация. В последнее время экономика как основная сфера активности человеческой цивилизации приобретает все новые и новые качества. Не успели мы толком разобраться, что собой представляет инновационная экономика, экономика, основанная на знаниях, или поведенческая экономика, как текущая реальность «подбросила» нам новый качественный вариант – цифровую экономику. Кроме того, что необходимо понять сущность этого нового качества мировой экономики, требуется еще гармонично сочетать его с качественными ее характеристиками, приобретенными в более ранние периоды времени. В настоящей статье предпринята попытка найти лаконичные ответы на поставленные вопросы и очертить контуры системы организационного управления цифровизацией национальной экономики, которая обеспечит этот приоритетный вектор ее развития в гармонии с приоритетами второго порядка, доминировавшими ранее, – инновационностью, интеллектуальностью и иррациональностью.

Ключевые слова: цифровизация, национальная экономика, предметная область, информационная акселерация, инвестиционная акселерация, архитектура выбора, система управления цифровизацией экономики.

I.N. Drogobyckij
Doctor of Economics, Professor
Department of System Analysis in Economics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: dinind@mail.ru

TO THE QUESTION OF DIGITALIZATION MANAGEMENT NATIONAL ECONOMY

Abstract. Recently, the economy as the main sphere of activity of human civilization has been acquiring more and more new qualities. We did not have time to really figure out what an innovative economy, a knowledge-based economy, or a behavioral economy as the current reality «threw» to us its new qualitative variant – the digital economy. In addition to understanding the essence of this new quality of the global economy, it is still necessary to harmoniously combine it with its qualitative characteristics acquired in earlier periods of time. This article attempts to find concise answers to the questions posed and outline the organizational management system of digitalization of the national economy, which will provide this priority vector of its development in harmony with the second-order priorities that dominated earlier – innovation, intelligence and irrationality.

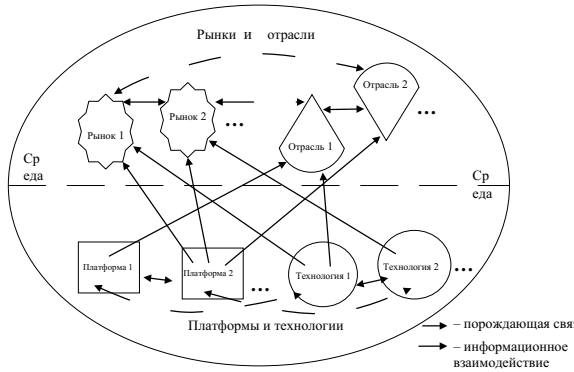
Keywords: digitalization, national economy, subject area, information acceleration, investment acceleration, architecture of choice, economy digitalization management system.

С начала нынешнего тысячелетия, особенно в последние пять лет, для обозначения текущей экономической активности социума стали использоваться понятия «цифровизация», «цифровая экономика», «цифровой бизнес» и производные от них слова и словосочетания. С помощью этих лингвистических конструкций ученые, бизнесмены, политики и другие активные члены общества констатируют новое качество современной экономики, которое она незаметно приобрела за каких-то два десятилетия. Его сущность заключается в том, что среди всех факторов производства, задействованных в создании новых товаров и услуг, на первый план стали выдвигаться данные, представленные цифровой (двоичной) форме. Особенно это заметно в высокотехнологических отраслях. По результатам исследования, проведенного Российским аналитическим центром Национального агентства финансовых исследований (НАФИ) и российским Фондом «Сколково», 90% высокотехнологичных компаний пользуются широкополосным Интернетом, 68% внедрили электронный документооборот, 66% пользуются облачными сервисами, 79% представлены в Интернете, 58% имеют полноценные сайты с детальной информацией о компании, ее продуктах, услугах, контрагентах и клиентах. Однако только 36% отечественных компаний демонстрируют общую готовность перехода к цифровым технологиям [1].

Такая невзрачная картина текущий реальности заставляет лишний раз задуматься о действенности организационного управления процессами цифровизации национальной экономики. Как отмечал глава Минкомсвязи РФ Николай Никифоров на расширенном заседании Совета по законодательному обеспечению развития цифровой экономики, «…хронологический отрезок времени перехода к цифровой экономике очень короткий, и если в ближайшие 5–10 лет российская экономика не сделает прорыв, она останется в числе догоняющих» и будет полностью зависеть от внешних поставщиков технологических решений [4].

Как известно, всякому совершенствованию организационного управления должен предшествовать тщательный анализ его предметной области. С системной точки зрения предметную область национальной цифровой экономики образуют три класса больших систем различной природы (см. рисунок):

- класс социокультурных систем, включающий рынки и отрасли, в рамках которых осуществляется взаимодействие конкретных экономических агентов (предприятий, организаций, правительственных органов и др. субъектов экономики);
- класс искусственных фундаментальных систем (платформ и технологий), в рамках которых формируются компетенции для развития рынков и отраслей;
- класс обеспечивающих инфраструктурных систем в совокупности образующих в среду, в рамках которой вызревают условия для формирования и развития платформ/технологий и взаимодействия экономических агентов.



Предметная область цифровой экономики

Цифровую платформу следует понимать как систему алгоритмизированных взаимоотношений участников рынка, работающих в единой информационной среде, призванную обеспечить снижение транзакционных издержек за счет применения цифровых технологий и рационального распределения труда. Цифровые платформы выстраивают взаимовыгодный обмен между независимыми участниками рынка, генерируют ценности (выгоды) для каждого из них и упрощают механизм расчета. С помощью цифровых платформ осуществляются радикальные преобразования бизнес-моделией с целью обеспечить конкурентноспособность используемых технологий и/или рост объемов рынка выпускаемой продукции.

Любая *информационная технология* представляет собой научно обоснованный способ определенной обработки цифровой (двоичной) информации, реализованный в виде отраслевой компьютерной программы или пакета взаимосвязанных компьютерных программ. Естественно, что за каждой информационной технологией стоит совокупность взаимосвязанных моделей, методов и средств, обеспечивающих саму возможность целенаправленной обработки исходных данных и их последовательную трансформацию в желаемые результаты. Каждая информационная технология включает специфические инструменты (процедуры) ввода первичных данных, сбора, хранения, поиска, обработки и представления затребованной информации. Ключевой пользовательской характеристикой информационной технологии является наличие дружественного интерфейса, поддерживаемого благодаря широкому спектру телекоммуникационных каналов.

Рынки и *отрасли* представляют собой средовые системы [2], обозначающие сферы практического применения цифровых технологий. В настоящее время их образуют высокотехнологичные отрасли производства, энергетика, городское хозяйство, ЖКХ, логистика, здравоохранение и сельское хозяйство [3]. По мере выполнения программы цифровизации экономики страны перечень отраслей будет расширяться, пока не охватит все сферы жизнедеятельности общества.

Естественно, что система управления процессами цифровизации национальной экономики должна охватывать все элементы и связи: рынки, отрасли, платформы и технологии (см. рисунок), а также незримо присутствующие там заинтересованные стороны: органы государственной власти, бизнес,

гражданское общество и научно-образовательное сообщество. В программе «Цифровая экономика Российской Федерации» [3, раздел 5] приведены общие контуры системы управления, призванной обеспечить ее успешную реализацию. Иерархия содержит три уровня – стратегический, тактический и оперативный – с четким разграничением предмета управления и управленческих полномочий по каждому уровню. Складывается впечатление, что авторы априори полагали, что все участники программы будут искренне заинтересованы в цифровизации экономики страны. Однако это далеко не так. Поскольку в условиях рыночной экономики всякие изменения связаны с огромными рисками, хозяйствующие субъекты очень неохотно приступают к изменениям. Нередко для того, чтобы конкретная компания приступила к инновационному реформированию своей деятельности, ее необходимо «подтолкнуть» к этому начинанию, гарантируя очевидные преимущества цифровизации ее производственных, организационных и управленческих процессов: «…использование всех возможностей цифровизации бизнеса может обеспечить получение прибыли в 10 раз превышающей ее размер при традиционном варианте ее ведения» [5, с. 68].

В настоящее время в первую очередь необходимо обеспечить подталкивание компаний, развивающих цифровые технологии для новой экономики. К ним относятся IT-компании, развивающие облачные технологии и представляющие облачные сервисы, компании, разрабатывающие технологии обработки больших объемов данных, компании, поддерживающие социальные сети, нейронные вычисления и другие виды обработки данных, нашедшей применение в цифровизации экономики страны.

Что может быть использовано в качестве стимула к ифровизации, должны подсказать специалисты из области поведенческой экономики [6]. Надо «нарисовать» такую архитектуру выбора для участников цифровизации национальной экономики, чтобы те с интузиазмом в нее включались и поступали так, как это предписывает программа. К сожалению, такой раздел в тексте программы отсутствует, а следовательно, ответственным за ее выполнение придется самостоятельно генерировать нужную архитектуру выбора.

В программе «Цифровая экономика Российской Федерации» упоминается об информационной и инвестиционной акселерации, посредством которых предполагается осуществить подталкивание. Информационная акселерация включает популяризацию процессов цифровизации, координацию деятельности ее участников, обучение новым моделям ведение бизнеса и др. меры влияния. Инвестиционная акселерация предполагает прямую финансовую поддержку, создание специальных правовых и налоговых условий, переориентацию институтов развития (технопарков, бизнес-инкубаторов, центров трансферта технологий) и генерирование новых способов поддержки.

В связи с тем что все заканчивается на уровне декларации, программа цифровизации нуждается в разработке специального дополнения, в котором отмеченные моменты нашли бы дальнейшую детализацию и необходимую конкретизацию. В докладе изложено авторское видение состава, содержания и структуры такого дополнения.

Литература

1. Большинство российских компаний не готовы к цифровой экономике // НАФИ. URL: https://nafi.ru\analytics/-bolshinstvo-rossiyskikh-kompaniy-ne-gotovy-k-tsifrovoy-economice-/.
2. **Клейнер Г.Б ., Рыбачук М. А.** Системная сбалансированность экономики. М.: Научная библиотека, 2017.
3. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации», утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017г. №1632-р // Правительство России. URL: http://govement.ru/docs/all/112831.
4. России нужен цифровой кодекс // Comnews. URL: https://www.comnews.ru/digital-economy/content/109741.
5. Российские университеты в условиях цифровизации: математические и инструментальные методы оценки качества управления/ под общ. ред. В.Г. Халина. М.: Проспект, 2019.
6. **Талер Р., Санстейн К.** Архитектура выбора: как улучшить наши решение о здоровье, благосостоянии и счастье / Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

© Дрогобыцкий И. Н.,2019

УДК 338.24.01

В. Н. Крючков
д.э.н., профессор
кафедра «Маркетинг и реклама»
ФГБОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет»
Москва, Российская Федерация
E-mail: kriuchk@rambler.ru

ДИАГНОСТИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ФОНА: КОНЦЕПЦИЯ ПРОСТРАНСТВЕННО-СУБЪЕКТНОГО КОНТИНУУМА А.К.СЕКАЦКОГО

Аннотация: Моделирование внешней среды является важной частью разработки стратегии. К сожалению, в научной литературе представлено крайне мало количественных моделей внешней среды, опирающихся на проверенные практикой теоретические концепции. Концепция плоско-субъектного континуума (ПСК) А.К.Секацкого предоставляет возможность разработать на ее основе такую модель. Рассмотрение концепции ПСК с позиций аналогии с термодинамическим обоснованием уравнения состояния ван-дер-Ваальса позволяет сделать ряд предположений о направлении разработки количественной модели внешней среды.

Ключевые слова: континуум, размерность, уравнение состояния, внешняя среда, стратегия.

V. N. Kryuchkov
Doctor of Economics, Professor
Department of Marketing and Advertising
Russian State University for the Humanities
Moscow, Russian Federation
E-mail: kriuchk@rambler.ru

STRATEGIC BACKGROUND DIAGNOSTICS: A.K.SEKATSKY'S SPACE-SUBJECT CONTINUUM CONCEPT

Abstract. Environmental modeling is an important part of strategy development. Unfortunately, the scientific literature presents very few quantitative models of the external environment, based on proven theoretical concepts. The concept of the Flat-Subject Continuum (UCS) presented by A.K.Sekacki provides an opportunity to develop such a model based on it. Consideration of the concept of UCS from the point of view of analogy with thermodynamic justification of the Van der Waals state equation allows to make a number of assumptions about the direction of development of a quantitative model of the external environment.

Keywords: continuum, dimension, state equation, environment, strategy

Разработка стратегии, как правило, начинается с описания двух уровней окружения – внешней и внутренней сред. В дальнейшем приводится классификация составляющих их элементов и идентификацией структуры этих уровней. Наименьшей точностью отличается описание внешней среды, поскольку информация о ней менее доступна. Неудивительно, что и модели внешней среды в большинстве своем или разочаровывающе вербальны, или тривиально схематичны. До этой области стратегической науки количествен-

ный подход еще не добрался. Есть надежда, что междисциплинарный подход с привлечением достижений точных наук (в первую очередь, физики и математики) позволит исправить этот недочет.

Петербургский философ А. К. Секацкий в своем беллетризованно-философском труде «Последний виток прогресса» излагает концепцию плоско-субъектного континуума (ПСК) как конструкта ментального пространства. Он привлекает собственные наблюдения за происходящим в доступном наблюдению медийном пространстве, накладывая их на концепции предшественников, работающих в этом же направлении. Подход А.К.Секацкого интересен тем, что он рассматривает объект рассуждения со стороны, как бы сквозь полупрозрачную пленку неполного знания.

В свое время кибернетики придумали концепцию «черного ящика» – модели описания объекта при неполном знании его структуры. Одним из методов идентификации «черного ящика» является его моделирование как комбинации «белых ящиков» – хорошо изученных моделей. Так вот, внутри, за пленкой, работают специалисты, методично собирая комбинацию из «белых ящиков», время от времени включая ее и фиксируя результат ее работы. А. К. Секацкому полностью не видна внутренняя конструкция, видны только ее фрагменты и частично – результаты ее работы. На основании этой информации он домысливает конструкцию по своему разумению, добавляя в нее известные ему элементы и упуская часть реально присутствующих, включенных специалистами в комбинацию. Результат он также домысливает, придавая ему характеристики, отсутствующие у реального результата, и добавляя те, которые кажутся ему верными. На основании этой мерцающей картины возникает новая мыслительная конструкция, аналог «белого ящика», собранного специалистами. Назовем ее «серым ящиком». Ее ценность состоит в том, что стороннему наблюдателю, обладающему широкой эрудицией, доступно мысленное достраивание деталей конструкции и связей между ними, недоступных конкретному мышлению специалистов, ограниченных «пленкой» изнутри. Это позволяет «серому ящику» занять промежуточное положение на пути от «черного ящика» к его идеалу – «белому ящику». Вне сомнения, для того чтобы такой подход был признан полезным, его творец обязан обладать широкой эрудицией и иметь достаточно глубокое представление о знаниях специалистов. А.К.Секацкий, один из немногих современных философов, имеет право на это «звание» (для «специальности» оно слишком широко) и уже неоднократно доказал, что вышеописанными качествами он обладает в полной мере.

Плоско-субъектный континуум А. К. Секацкого

Для определения концепции ПСК вначале дадим слово ее автору: «Принадлежность к континууму обеспечивается предъявлением пропуска простейшего образца: предъявлением денег. Речь не идет о какой-то определенной сумме вроде имущественного ценза – достаточно в политкорректной форме обозначить их наличие, это и будет паролем: «Мы с тобой из одного континуума, ты и я».

Так в первом приближении выглядит пришедшее на смену иерархической духовности новое единство: массовая культура (культуриндустрия) – доступная массам истина (позитивизм) – общедоступная обесцененная демократия (политкорректность). В дальнейшем мы будем называть это единство «плоско-субъектный континуум», сокращенно – ПСК» [3].

Несколько удивляет несоответствие образа плоского континуума трем переменным, лежащим в его основе. Плоскость все же предполагает двумер-

ность представления, это наводит на мысль, что либо автор имел в виду не плоскость, а поверхность в трехмерном пространстве, либо одна из переменных является не независимой характеристикой, а комбинацией двух других.

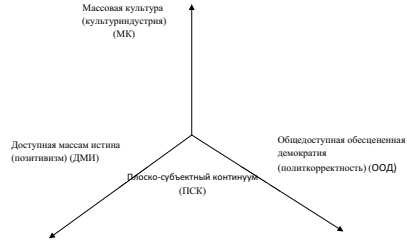


Рис. 1. Размерностная схема ПСК по А.Секацкому

Образ плоскости, который использует Секацкий, ближе всего соответствует двумерной поверхности в трехмерном пространстве. Это совпадает с основной парадигмой осознания человечеством своего места в окружающем мире. Мы живем на двумерной поверхности трехмерного объекта (земного шара). На этой поверхности есть горы, равнины, впадины, ущелья. Но человеку привычнее всего жить на равнине, поскольку постоянное воздействие гравитации делает такой образ жизни наиболее экономным энергетически. Да и принцип наименьшего действия диктует ему свои правила. Чаще всего равнина – это плоскость. Именно поэтому этот образ, скорее всего, и использован А. К. Секацким[1].

Попробуем несколько сдвинуть эту аналогию в сторону поверхности. Наиболее подходящая для этого поверхность – поверхность катастрофы сборки. Это и уравнение состояния реального газа, и удачная модель представления ряда психологических процессов, и адекватное представление фазовых переходов, которыми насыщены как физическое, так и ментальное пространство, в которм мы живем. Заметим, что на этой поверхности есть достаточно места для аналога плоскости.

В нашем случае важно найти адекватные реальности управляющие параметры, от удачности интерпретации которых будет зависеть работоспособность нашего представления. Заслуга А. К. Секацкого в том, что он предложил такие параметры. С ними можно соглашаться или нет, поскольку они умозрительны. Но они обладают важным свойством – фальсифицируемостью, что выводит их из области пикейно-жилетных рассуждений на уровень научного рассмотрения.

Итак, представим концепцию Секацкого в виде трехмерной диаграммы. Характеристика массовой культуры МК будет у нас определяться значением функции от независимых характеристик ДМИ и ООД.

МК = F(ДМИ, ООД),

где ДМИ и ООД будут управляющими параметрами, меняя значение которых, мы будем получать различные значения МК. Количественные значения МК

1 Если взять для простоты физический газ в равновесном состоянии, то для него достаточно трех макроскопических величин (температуры, давления и объема). Эти величины не являются независимыми, потому что их связывают друг с другом уравнение состояния, которое описывает двухмерную поверхность в пространстве трех параметров [1].

будем интерпретировать как уровень МК, количественные значения ДМИ и ООД – как степени ДМИ и ООД. Конечно, это только предположения, которые на практике могут не оправдаться, но они вполне правдоподобны, чтобы говорить о фальсифицируемости концепции уравнения состояния, связывающего три основные характеристики ПСК.

Рассмотрим аналогию пространства ПСК с пространством уравнения состояния реальных газов в физике. Там действуют такие переменные, как давление, объем и температура. Оговорим заранее, что конечный выбор переменных – за практическими исследованиями, которые должны дать и варианты количественного их измерения.

Итак, доступная массам истина (ДМИ) увеличивает количество недовольных, активно атакующих «стенки сосуда». ДМИ – давление.

Достаточно определенно вырисовывается роль массовой культуры как температуры. Речь идет о движении составляющих частиц и о разности потенциалов, что более всего подходит к трактовке температуры. Зафиксируем: МК – температура. И по остаточному принципу ООД остается роль объема. Фиксируем: ООД – объем. Таким образом, получаем: МК – температура, ДМИ – давление и ООД – объем.

Однако на этом аналогия концепции ПСК А.К.Секацкого с фазовым пространством реального газа, описываемого уравнением состояния, не заканчивается. Далее он говорит следующее: «Очертив топологию ПСК, объединившую разрозненные территориальности социального в проницаемую насквозь среду символического, уместно сделать и следующий шаг – присмотреться к синтезу медиаторов. В обобщенном виде эти медиаторы образуют триаду «деньги – новости – аффекты», и тенденция их развития направлена, если можно так выразиться, к прогрессирующему триединству» [3]. Подобно тому как состояние реального газа описывается двумя триадами переменных (PVT – давление – объем – температура и SGT – энтропия – свободная энергия – температура), он вводит вторую триаду переменных – деньги – новости – аффекты (ДНА).

Описывая роль денег в новой триаде, Секацкий отмечает их лимитирующую роль: «Едва ли не самый важный аспект власти денег состоит в одновременной членораздельности и лимитированности основного ресурса. В экзистенциальном проекте упрощенного субъекта ограниченность основного ресурса играет ту же роль, что и теснота желаний в проекте «классического» (скажем так, гегелевского) субъекта, – они прогоняют тоску бессмертия, инициируя осмысленность и интенсивность бытия. Самая захватывающая деятельность стремительно достигает порога оскучнения, если не поддерживается топливом основного ресурса» [3]. Деньги в такой интерпретации играют роль энтропии – объема. Для более точной интерпретации двух предложенных Секацким триад придется привести дополнительные рассуждения.

Идентификация триад переменных в модели ПСК

Итак, имеется два набора переменных – две триады:

- Триада 1: массовая культура (культуриндустрия) – доступная массам истина (позитивизм) – общедоступная обесцененная демократия (политкорректность) (МК-ДМИ-ООД).
- Триада 2: lеньги – новости – аффекты (Д-Н-А).
- Теперь рассмотрим, как они соотносятся с двумя триадами уравнения состояния реальных газов в физической химии:
- Триада 3: свободная энергия – энтропия – температура (G-S-T).
- Триада 4: давление – объем – температура (P-V-T).

Теперь попробуем обосновать соответствие между двумя парами триад.

Начнем с Триады 3 и Триады 4 как наиболее изученных. Триада 3 представляет собой теоретическое обоснование Триады 4, которая измерима, что для нашей задачи немаловажно. Переменные триады 4 являются индикаторами переменных триады 3.

Посмотрим, просматриваются ли подобные соотношения между переменными триады 1 и триады 2. Предположим, что триада 1 играет роль триады 3, а триада 2 – роль триады 4. То есть переменные Д-Н-А являются индикаторами переменных МК-ДМИ-ООД.

Теперь попробуем установить соответствие между переменными Д-Н-А и переменными P-V-T. Впервые подтверждение роли денег как объема автор получил, изучая уравнение состояния в качестве модели, описывающей деятельность предприятий и организаций.

При рассмотрении уравнения состояния реального газа на изотерме зависимости давления от объема появляется интересный для нас S-образный участок, отражающий фазовый переход – переход системы из одного состояния в качественно другое, например воды в пар или воды в лед. В социально-экономических системах граница между такими состояниями достаточно размыта, да и сам переход длится годами, что затрудняет его обнаружение. Впервые нам удалось это заменить при изучении динамики экономических показателей ряда предприятий и организаций [2]. Особенностью социально-экономических систем является то, что они менее чувствительны к энергетическим запретам, и если в физике фазовый переход изображается прямой линией, в экономике сохраняется S-образный вид, прямо следующий из уравнения состояния.

Если представить ПСК в виде поверхности катастрофы сборки, становится понятно, что плоскостью является не все моделируемое пространство, а большая ее часть. Сама же плоскость является двумерной поверхностью со сборкой в районе максимальных значений денег (доходов) и новостей (информированности).

Поэтому область ровной плоскости (минимальных значений аффектов), соответствует минимальным значениям доходов и информированности. Иными словами, чтобы управляемая извне аудитория была инертна и невозмутима, достаточно регулярно поддерживать уровень ее доходов и информированности на низком уровне.

Управляющие переменные

Довольно интересно описать возможные последствия произвольного или управляемого изменения переменных состояния на поверхности ПСК (рис. 2). При движении точки, обозначающей индивида на плоскости управляющих параметров по направлению, обозначенному цифрой 1, происходит перескок в область большего объема, то есть в область большего дохода индивида, что обозначено на схеме траекторией 11. Соответствующее уменьшение новостного давления можно объяснить деловитой обстановкой, когда снижается поток румороологической информации, отвлекающей индивида от реальных целей и задач. Происходит это без возрастания температуры (аффектов), что опять же подтверждает спокойный, деловой характер обстановки, в которой этот переход происходит.

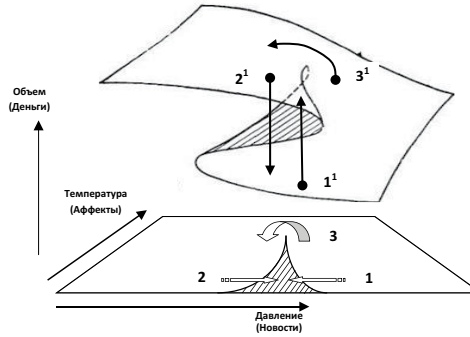


Рис. 2. Поверхность ПСК на основе триады медиаторов «деньги— новости – аффекты»

При изменении управляющих параметров, обозначенном цифрой 2, происходит вход в критическую зону при увеличении давления. Это может осуществляться нарастанием потока новостей отвлекающего характера, подготавливающих индивида к перескоку в состояние с меньшим объемом по траектории 21, что влечет за собой уменьшение дохода индивида. Массированная обработка индивида новостным потоком служит инструментом манипуляции с целью уменьшить его денежный доход.

Характерно, что при удачно подготовленной и проведенной манипуляции индивид оказывается в ситуации с меньшим доходом без роста переменной температуры, то есть он воспринимает происходящее как неизбежное, без аффектов.

С точки зрения фазового перехода происходит переход из «газообразного» состояния, характеризующегося свободой действий индивида в «жидкое» состяние, отличающееся от газообразного более четкой ограниченностью формы и размера доступного пространства, а также свободы действий.

Возможен и третий вариант изменения положения индивида на поверхности отклика – без фазового перехода. Он обозначен на схеме цифрой 3 и траекторией 31. Заметим, что этот вариант возможен при высоких значениях температуры и сопровождается высоким уровнем аффектации в отличие от первых двух вариантов.

Таким образом, рассмотрение концепции ПСК с позиций термодинамических основ уравнения состояния ван-дер-Ваальса позволяет предположить целесообразность более глубокой разработки этой аналогии.

Литература

1. **Бекман И. Н.** Катастрофы. Курс лекций // Междисциплинарный университет Бекмана. URL: https://beckuniver.ucoz.ru/Katastrofy/Katastrofy.htm
2. **Крючков В.Н.** Междисциплинарные модели в управленческом консультировании. Новосибирск: АНО «Редакция журнала «ЭКО», 2003.
3. **Секацкий А.** Последний виток прогресса (От Просвещения к Транспарации). Исследование. СПб.: ООО «Издательство К. Тублина», 2012.

© Крючков В.Н., 2019

УДК 334.012

Н. Ю. Псарева
д.э.н, профессор
департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: NYPsareva@fa.ru

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КЛАСТЕРОВ

Аннотация. В исследовании рассматриваются теоретические основы формирования кластеров, как организационной формы предпринимательских объединений, способствующих развитию регионов. На основе изучения сущности кластерных образований, представленных в работах зарубежных и российских ученых, выделены основные условия и признаки кластерных образований, формы интеграции в рамках кластера и синергетические эффекты, возникающие в процессе взаимодействия участников. Рассмотрены этапы жизненного цикла инновационного кластера. Отмечена роль государственных органов управления в процессах инициации создания кластеров.

Ключевые слова: кластер, сущность кластера, формы интеграция, синергетический эффект.

N. Yu. Psareva
Doctor of Economics, Professor
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: NYPsareva@fa.ru

THEORETICAL BASIS OF CLUSTER FORMATION

Abstract. The study examines the theoretical basis for the formation of clusters as an organizational form of business associations that contribute to the development of regions. On the basis of studying the essence of cluster formations presented in the works of foreign and Russian scientists, the main conditions and signs of cluster formations, forms of integration within the cluster and synergetic effects arising in the process of interaction of participants are highlighted. The stages of the innovation cluster life cycle are considered. The role of public authorities in the processes of initiation of creation of clusters is noted.

Keywords: cluster, cluster essence, forms of integration, synergetic effect.

Развитие интеграционных процессов в постиндустриальном, информационном обществе принимает новые формы, позволяющие бизнесу объединить свои ресурсы для достижения поставленных целей. Сетевая форма организация бизнеса выстраивается на основе договорных долгосрочных контрактов. В различных сферах деятельности формируются новые предпринимательские образования. К таким корпоративным образованиям относятся кластеры, индустриальные парки. Несмотря на разные названия экономическая сущность и организационные принципы интегрированных структур имеют общую основу, но разные целевые назначениях. Государственная поддержка такой формы интеграции обусловлена целями и задачи, определенными стратегией развития экономики.

С теоретической точки зрения основу кластерного образования М. Портер рассматривает с позиций создания условий для развития экономики некоторого территориального образования, то есть с позиций объединения в географическую общность, где устанавливаются долговременные прямые и обратные связи. М. Портер акцентирует внимание на наличие на территории взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков товаров и услуг, а также организаций, обеспечивающих эффективное функционирование кластера: университетов, агентств по стандартизации, торговых объединений и др. [2]. Эту позицию поддерживают и другие ученые. Раскрывая сущностное содержание основных характеристики кластера, ученые отмечают, что совместное концентрированное расположение фирм в одной территориальной области, является основным признаком кластера [3]. Ведущим мотивом такого интеграционного объединения является возможность получить синергетический эффект за счет совместного использования инфраструктуры и ресурсов территориального образования. М. Портер впервые выделил условия, способствующие созданию кластера:

- присутствие на территории ряда отраслей, у которых одни и те же покупателей и поставщиков или поставщики-покупатели;
- наличие общих технологий;
- наличие общих каналов закупок или распределения;
- наличие общих трудовых объединений.

Дальнейшее развитие этой гипотезы нашло отражение в трудах С. Розенфельда, отмечавшего, что синергетический эффект возникает при близком расположении фирм, обеспечивающих снижение трансакционных издержек, при этом количество рабочих мест несущественно влияет на результативность кластера. Значимым эффектом такой интеграции является прибыль: «… ограниченная группа фирм со специфичными, часто контрактными целями, имеющими следствием извлечение обоюдной прибыли» [7].

Влияние политических аспектов на формирование кластерных образований отмечает М. Энрайт, отмечая интереслобби на разных уровнях власти к кластерам, как движущей силе развития региона.

Очень важным аспектом построения кластерных образований является их целевая направленность, благодаря чему интегрируются участники, разделяющие эти цели. Объединение участников направлено на повышение конкурентоспособности каждого за счет объединения совместных усилий. Такую точку зрения разделяют Е. Бергман и Э. Фезер, предложившие в качестве классификационного признака кластера его конкурентоспособность. Для обеспечения собственной конкурентоспособности организации, относящиеся к различным организационно-правовым формам (коммерческие, некоммерческие), интегрируются в кластеры для производства высокотехнологичной продукции [4, p. 59].

Объединение в пределах некоторой экономической ниши рассматривается исследователями как одно из важных условий формирования кластерной агломерации. Одним из мотивов для бизнеса является возможность усилить свою конкурентоспособность за счет развития своей технологии, используя потенциал других участников интеграционного объединения, которые способно реализовать другие компоненты технологического процесса. Активный обмен мнениями, знанием и опытом позволяет создать новые инновационные решения. Специализация кластера основана на включении участников, имеющих близкие технологии.

Стратегия деятельности и развитие кластерных образований во многом определены составом его участников и характером их взаимоотношений между собой и местными органами власти, на территории которых сформирован кластер. Данный аспект исследования деятельности кластеров отражен в работах Е. Маркусена, выделившего четыре типа кластеров (табл. 1). Классифицируя кластеры по стратегии деятельности и составу участников, российские ученые выделяют типы кластеров, указанные в табл. 2.

Таблица 1
Тип кластеров по Е. Маркусену [6, с. 51]

Тип кластера	Состав участников	Сфера деятельности	Эффект
«Маршаллианский»	Небольшие фирмы	Отраслевая принадлежность	Масштаб производства
«Радиальный»	Больше количество поставщиков, обслуживающих одну-две крупные фирмы	Поставщики различной отраслевой направленности	Снижение трансакционных издержек
«Спутниковый»	Больше количество поставщиков, обслуживающих крупное предприятие, не входящее в кластер	Поставщики различной отраслевой направленности	Снижение трансакционных издержек
«Скрепленный государством»	Одна и/или несколько государственных организаций	Государственные организации	Государственная поддержка

Таблица 2
Классификационные группировки кластеров и тип их интеграции

Классификационная группировка	Сущность	Интеграция
Географическая	включение все большего количества участников за счет географического расширения рынка	Горизонтальная: расширение рынка
Горизонтальная	Объединение различных видов деятельности на одной территории	Диверсификация – территориальное объединение
Вертикальная	интеграции компаний по технологической цепочке	Вертикальная: увеличение добавленной стоимости
Латеральная	объединение в кластер предприятий, выпускающих схожую продукцию	Горизонтальная: эффект масштаба производства
Технологическая	Присутствие в составе кластера компаний со схожей технологией	Горизонтальная: эффект специализации
Фокусная	Интеграция предпринимательских структур во круг системообразующего элемента	Диверсификация
Качественная	Стимулирование инновационной активности	Диверсификация

Предложенная классификация позволила автором сформулировать свою трактовку сущностного содержания кластера: «…кластеры – географические концентрации предприятий одной или нескольких взаимосвязанных отрас-

лей, конкурирующих, но, вместе с тем, кооперирующихся друг с другом, извлекая при этом выгоды из совместного расположения и социальной встроенности» [1, с. 87].

Как и все организационные образования, кластеры проходят стадии жизненного цикла от зарождения до трансформации в другие виды интеграционных образований или полного распада. Учитывая ключевые характеристики кластера, можно дать характеристики этапам его жизненного цикла. Для кластеров характерна географическая общность, и первый этап зарождения кластера связан с потребностью бизнеса и органов власти на государственном и муниципальном уровне в развитии территории. Концепция идеи зарождение кластера связана с этапом инициации, когда исследуется состав количественные и качественные характеристики бизнес-структур, расположенных на этой территории: уровень концентрации и количество бизнес-структур, их производственная специализация, степень конкуренции и кооперации, готовность региона взаимодействовать с бизнесом. Сложившиеся в регионе экономические и технологические отношениями формируют агломерацию, способную трансформироваться в кластер [3]. При этом важно определить хозяйственный субъект, способный стать центром интеграции.

Формализация отношений в рамках сложившейся агломерации характеризует второй этап жизненного цикла кластера (возникающий кластер).

Создание цепочки ценности путем вовлечения новые участники бизнес-процессы, организация деловых связей между участниками кластера характеризуют следующий этап жизненного цикла корпорации – развивающий кластер.

Наличие критической массы задействованных в совместном производстве хозяйствующих субъектов и устойчивые бизнес-связи как в регионе, так и за его пределами характеризуют этап зрелости.

Этап трансформации характеризуется потерей динамичности развития, и потерей инновационности, снижением реакции на изменения внешней среды и запросы рынка. Как правило, на этом этапе жизненного цикла производство становится консервативным, тиражируется устаревший продукт.

Обобщая исследования зарубежных и российских ученых с позиций сущностных характеристик, необходимо отметить, что создание кластерных образований, прежде всего, зависит от региональных и государственных органов власти и принятой стратегии развития регионов. Концентрация бизнеса в географическом пространстве, обладающем ресурсным потенциалом, связано с региональной промышленной политикой, ориентированной на инновационное развитие, а также с системой стимулов, предоставляемых бизнесу для привлечения в кластерное образования. Совместное использование ресурсов региона участниками кластера – наиболее привлекательный стимул для хозяйствующих субъектов, позволяющий получить синергию от рационального использования ресурсов. Снижение трансакционных издержек позволяет хозяйствующим субъектам стать конкурентоспособными на рынках товаров и услуг за счет долгосрочной и устойчивой системы кооперационных и производственных связей.

Инновационные кластеры способствуют развитию предпринимательства, аккумулируют научный и производственный потенциал для создания инноваций. Инновационный кластер обеспечивает развитие и быстрый рост широкого спектра отраслей производства в регионе.

Литература

1. **Марков Л. С., Ягольницер М. А.** Экономические кластеры: идентификация и оценка эффективности деятельности / Ин-т экономики и орг. пром. пр-ва Сиб. отд-ния Рос. акад. наук. Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2006.
2. **Портер М.Е.** Экономическое развитие регионов // Пространственная экономика. 2006. № 4 (пер.: Porter M. E. The economic performance of Melons // Regional Studies. 2003. Vol. 37. August / October).
3. **Andersson T.,** Schwaag-Serger S., Sorvik J. et al. The Cluster Porches White book, IKED. 2004. URL: http://www.competitiveness.org/article/view/241/1.
4. **Bergman E., Feser E.** The webbook of regional science / West Virginia University. Morgantown, 1999.
5. **Enright M.** Regional Clusters and Economic Development: A Research Agenda // Business Networks: Prospects for Regional Development / Eds.: U. Staber, N. Schaefer, B. Sharma. Berlin: Walter de Gruyter, 1996 .
6. **Markusen A.** StickyPlacesinSlipperySpace: ATypologyofIndustrialDistricts // Economic Geography. 1996. Vol. 72. N 3.
7. **Rosenfeld S.A.** Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development // European Planning Studies. 1997. N 5.

© Псарева Н. Ю., 2019

Системный анализ в менеджменте

УДК 007; 65.01

Д. В. Кузин
д.э.н., профессор
департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: dvkuzin@inbox.ru

ПРОБЛЕМЫ НЕЛИНЕЙНОСТИ В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Аннотация. Существенная трансформация современного менеджмента на рубеже веков многими исследователями определяется как сдвиг парадигмы или даже как революция. Ее понимание требует не только анализа отдельных теоретических концепций и практики, но и совершенствования методологии изучения новых проблем. Одним из основных подходов в современном управлении является синергетический, а ключевым понятием в нем – нелинейность. Реальный мир бизнеса и современное управление все больше не линейны, поэтому эффективное управление требует формирования соответствующего типа управленческого мышления для решения новых проблем и принятия решений. В статье рассматриваются некоторые методологические вопросы нелинейности, их связь с разными направлениями теоретического изучения и практики современного менеджмента.

Ключевые слова: менеджмент, парадигма, синергетика, теория хаоса, линейность, нелинейность.

D. V. Kuzin
Doctor of Economics, Professor
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: dvkuzin@inbox.ru

PROBLEMS OF NON-LINEARITY IN CONTEMPORARY MANAGEMENT

Abstract. Serious transformation of modern management at the turn of the centuries is defined by some authors as new management paradigm or even revolution. It requires not just analysis of particular theoretical concepts and practices but also more advanced methodology of studies. Synergy approach is one of the major in modern management, and its basic notion is nonlinearity. The real contemporary world and management are highly nonlinear. It means that effective management requires nonlinear thinking in problemsolving and decision making.The article addresses some of these methodological issues of nonlinearity in relation to modern theories and contemporary management practice.

Keywords: management, paradigm, synergy, theory of chaos, linearity, nonlinearity.

О синергетическом подходе

Синергетика – научное направление, изучающее законы взаимодействий, самоорганизации и самообучения сложных систем различной природы. Для них характерно наличие нескольких сценариев развития, нескольких вариантов будущего, цикличность и непредсказуемость процессов. Решения и действия определенных лиц, их групп или иных субъектов управления, предпринятые в нужное время и в нужном месте (точечные воздействия, возникающие порой достаточно спонтанно и интуитивно), могут иметь решающее значение для судьбы определенной системы, в нашем случае – бизнеса, компании, партнерства, страны.

Несмотря на уже достаточно долгую историю синергетики как науки, изучению ее проблем в современном менеджменте посвящено относительно немного исследований, причем по мере цифровой трансформации бизнеса их число увеличивается. Без понимания сущности новых проблем в современных условиях, законов синергетики, без выработки синергетического мышления невозможно понять менеджмент XXI века и эффективно управлять. Мыслить синергетически – значит отдавать себе отчет о сложности мира, о комплексности явлений и процессов, о неоднозначности отклика на управленческое воздействие, об относительной непредсказуемости развития системы, о серьезности проблемы выбора. Это умение мыслить не методом шахматной «двухходовки», а с учетом долгосрочной перспективы и множественности изменяющихся связей [6].

В синергетике одной из ключевых является идея о том, что у всякой сложной системы существует поле возможных путей развития, спектр аттракторов развития. Будущее – это пространство возможностей, только одна из них будет реализована а. Задача управления заключается в том, чтобы попасть в область притяжения желаемого аттрактора или, другими словами, попасть в желаемое будущее. Это непростая задача, т.к. этого будущего может не быть в спектре с возможностей; его просто можно не видеть (или видеть, но не осознавать[1]); путь к нему может быть совсем не однозначным и непредсказуемым с учетом разных вероятностных сценариев развития событий, требующих корректировок, дополнительных усилий, ресурсов и т.д. в зависимости от ситуации или контекста.

В теоретическом исследовании основных подходов к управлению (системного, синергетического, ситуационного, сценарного, процессного) можно выделить несколько принципиальных понятийных дихотомий: порядок и хаос, простота и сложность, рациональность и иррациональность, состояния (объекты) и процессы, стабильность и изменчивость и др., без понимания и анализа которых мы не сможем понять современный мир, бизнес, политику и менеджмент. Поэтому исследователи менеджмента в своих теориях и концепциях уделяют им большое внимание. Одной из таких принципиальных дихотомий является противопоставление и соотношение линейности и нелинейности.

Линейность и нелинейность в менеджменте

Линейность – определенная последовательность, ясность причинно-следственных связей, прямые зависимости вклада и результата, достаточно четкая прогнозируемость результатов, эффектов и последствий. Линейные эффекты, конечно, проще анализировать; линейными процессами легче управлять, т.к. они более понятны, формализованы и предсказуемы. Как выразился Ч.

1 Близко к англ. Seen but not visible.

Джейкобс, «проще и доступнее управлять бильярдным шаром, чем сетью взаимозависимых человеческих отношений» [3]. Но люди, занятые повышением эффективности и оптимизацией систем, недостаточно понимают нелинейные реакции и последствия.

Линейное мышление – это мышление в дихотомиях «черное – белое», «хорошо – плохо», «полезно – вредно», «добро – зло», «больше – меньше», «хуже – лучше», «или – или» и т.п. Линейное мышление менеджера укладывается даже в известную формулу цикла Э. Деминга: «планируй – выполняй – проверяй – действуй» (Plan – Do – Check – Act, PDCA), в традиционный процесс проектного управления с определенными последовательными стадиями. Сейчас эти фиксированные стадии процесса размываются, процесс становится гибким, параметры принятия решений усложняются, связи постоянно видоизменяются, будущее становится более неопределенным и малопредсказуемым. Менеджмент превращается из линейного в интерактивный и экспериментальный, и такой тип менеджмента постепенно становится нормой. Используя спортивную аналогию, на скоростном лыжном спуске управление напоминает управление в дисциплине могул или в серфинге.

Линейный менеджер (командир) – образ парадигмы менеджмента большей части XX века, названной Г. Хэмелом «геномом M1.0»; нелинейный менеджер (тем более современный лидер такого типа) – больше образ руководителя новой парадигмы M2.0 [12].

Почти все естественные системы, особенно социальные, нелинейны. В действительности мы живем в сложном и нелинейном мире. В нем блага, ценности, знания и богатство все больше создают нелинейные идеи, другой образ мышления, а для их реализации требуется нелинейное управление. Все современные организации, по сути, сети множественных нелинейных взаимоотношений. Однако десятилетия исследований в сфере когнитивной психологии доказывают, что человеческий мозг с трудом улавливает нелинейные соотношения. Наш разум склонен видеть простые и понятные зависимости, а практика принятия качественных и эффективных решений требует распознавания сложных, непонятных, непредсказуемых, случайных и неочевидных [8; 10].

Речь идет о следующих характеристиках нелинейности:

- Будущее не является продолжением прошлого. Как написал один из признанных авторитетов в области человеческого потенциала и развития управления Колин Тернер, «жизненный опыт вырабатывает у нас не функциональное, а историческое мышление. Когда нас спрашивают о причинах того или иного поступка, мы склонны отвечать, почему мы это сделали, а не для чего. Мы говорим: «потому что», а не «для того, чтобы». Следствием подобного мышления является то, что будущее представляется нам простым продолжением прошлого, а это пагубно сказывается на всей нашей жизни. Все, что не вписывается в привычный алгоритм мышления, попросту отметается» [9].
- Многовариантность, альтернативность и различная реализуемость путей развития (эволюции сложных систем).
- Различный темпэволюции (скорости развития процессов в окружающей среде).
- Бифуркации – необратимость процесса эволюции после выбора одного из вариантов.
- Отсутствие прямых причинно-следственных связей (раздельность во времени и пространстве, круговая взаимосвязь, причина или ее устранение не ведет к определенному следствию).

- Одно событие может иметь множество последствий. Важность того или иного последствия может меняться со временем;
- Неоднозначность и непропорциональность вклада и результата/эффектов.
- Случайности – влияние неожиданных событий или малых возмущений на развитие.

Вот некоторые примеры нелинейности:

- Творческие процессы несистемные по природе. Соответственно, менеджмент, как искусство, также не линеен.
- Объем информации и наших знаний о мире каждые три года увеличивается так же, как за всю предшествующую историю человека разумного, однако наша способность предсказать даже ближайшее будущее при этом не растет, а, может быть, даже уменьшается.
- Зависимости затрат, объемов производства и цен как основных факторов прибыли.
- Лояльность потребителей – зависимости удержания клиентов от их удовлетворенности в зависимости от отраслей.
- Поведение потребителей и их мнение о тех или иных продуктах [4].
- Мотивации человека (особенно с точки зрения процессуальных теорий мотивации: ожиданий, путь-цель, справедливости, обогащения труда и др.).
- Зависимость технических характеристик продукта (достоинств) и его преимуществ (ценности)[1], количество принятых принципов, норм и стандартов и реальное поведение, эффективность их применения.
- Тотальное управление качеством: логика отдельных улучшений и изменений и даже тотального контроля всего теперь уже недостаточна, т.к. необходимо изменение целого.
- В проектном управлении планирование осуществляется линейно, а реализация планов уже не линейна [14]. Поэтому логика и принципы Agile нелинейны: *качество* – обеспечение совершенства всего в организации; *время* – отсутствие четких регламентов и сроков в реализации проектов, работа спринтами; *своевременная реакция* – оценка ценности продукта (бизнес-модели) во времени; *процесс* – минимальное жесткое планирование, оценка результата, необходимость постоянных изменений и улучшений и др. [1].
- Соотношение рекламы качеств и технических характеристик (достоинств продукта), его ценности для клиента и уровня удовлетворенности (эмоционального состояния).
- Логика успеха – нет прямой зависимости прошлых успехов в бизнесе и будущих [6] (концепции конца конкурентных преимуществ Р. Макграф и миграции ценности А. Сливоцки – тому подтверждение).

Эти примеры можно продолжать.

Эффект нелинейности в конкуренции современных компаний достаточно убедительно описал Г. Хэмел, говоря о компаниях-инкрементеалистах и радикальных новаторах. Большинство компаний действует именно в парадигме линейности – улучшения, приращения, добавления и т.п. На самом деле, многие из таких компаний преуспели, но Г. Хэмел все же называет их «пленниками истории», т.к. чаще всего они не обеспечивают прорывы в новое качество (нелинейность) и в конце концов проигрывают более стремительным

1 Например, компания Apple быстро поняла, что для MP3-плеера рекламная фраза «1000 песен у вас в кармане» работает лучше, чем «Емкость внутренней памяти — 5 ГБ».

и агрессивным конкурентам, которые создают прорывные инновации или, иначе говоря, делают «другое»[1] [11].

В современной управленческой науке появилось даже новое направление – *нелинейный стратегический менеджмент*, корни которого уходят в глубину веков в военные стратегии начиная с древности [5]. По существу,это противопоставление *силы/мощи* (в нашем случае – парадигма М1.0) и *интеллекта* (М 2.0) в войне или в конкурентной борьбе. Последняя парадигма использует нестандартное и нешаблонное мышление в принятии решений, асимметричные ответы на силовое воздействие (количество, масштаб), методики информационно-психологического программирования при активном влиянии на факторы внешней среды для их изменения в нужном для себя направлении. Нелинейность, таким образом, задает другой образец мышления и поведения руководителей и лидеров. Соответственно, при разработке сценариев учитывается гораздо больше взаимосвязанных факторов, в том числе побочных, синергетических эффектов и мало предсказуемых последствий, а лидер часто берет на себя функцию нравственного, духовного и ответственного проводника и медиатора (по примеру лидера Индии Махатмы Ганди в борьбе против колонизаторов), находящего асимметричные ответы на силовые вызовы среды.

Примеры нелинейности можно найти и в корпоративном управлении [2]. В компанияхможет существовать формальная система (органы, положения, процедуры и т.д.), но нет эффективного управления, т.е. созданная система фактически либо просто вывеска (формальный атрибут для собственника), либо она не достаточно дееспособна. Больше формальных признаков в работе советов директоров (документов, комитетов, заседаний, коммуникаций и т.д.) совсем не гарантирует эффективности их работы и качества принимаемых важнейших стратегических решений. Сейчас ориентиром качества системы корпоративного управления являются лучшие практики (best practice), и между идеалом и реальностью часто существует большой разрыв. Задача уменьшения (или даже преодоления) этого разрыва носит двойственный характер. Надо найти путь и способы переходасистемы корпоративного управления последовательно из одного состояния в другое (линейная логика: «от, из … – к …»). Но есть и другая нелинейная логика – надо найти способы более эффективного использования или погружения идеального» в существующую реальность и практику (нелинейная логика: «из … – в …»).

Нелинейность в теории хаоса

Теория хаоса является одной из ключевых в синергетике и в современных теоретических представлениях о менеджменте. Мы всегда стремимся минимизировать хаос, упорядочить и контролировать те или иные процессы, если хотим ими управлять. Ориентация на ценности порядка – это один тип поведения, порождающий вполне определенный набор механизмов, процессов и сценариев (парадигма М1.0). Допущение хаоса в определенных пределах – это поведение принципиально иного типа, учитывающее динамические, нестабильные и неповторяющиеся в одинаковом виде процессы с множеством неожиданных и случайных событий, явлений, драматических изменений, с нелинейными эффектами, с трудностями их прогнозирования (парадигма М2.0).

В современной реальности мы все чаще видим именно такие хаотические процессы и события. Постоянное нарушение привычного порядка вещей, ча-

1 Они получили название «компании-газели». Их практика анализируется в специальном журнале Fast Company.

стые отклонения от первоначальных прогнозов и планов, непредсказуемость эффектов и последствий, постоянные изменения и т.д. Попытки все упорядочить и логически выстроить часто приводят к еще большему хаосу. Что со всем этим делать, как этим управлять, как извлекать из этого максимальную выгоду для разных заинтересованных лиц, как основывать на этом системы мотивации разных людей для достижения общих целей и общего блага, если эти процессы становятся если не доминирующими, то очень существенными? Все это вопросы адресованы современным менеджерам.

Формирование теории хаоса сыграло важную роль в развитии методологии современной теории организации и управления, в перестройке всего стратегического мышления. Она позволяет рассматривать внешнюю среду организации не как пространство сосредоточения комплекса стабильных факторов, влияющих на существование организации, а как динамичное нелинейно изменяющееся пространство, в котором любой малозначимый элемент сможет приобрести системообразующее значение.

В результате было сделано несколько важных выводов, применимых, в том числе, и к социально-экономическим системам на макро- и микроуровнях:

- Бесконечно малые изменения в начальных условиях могут вызвать глубокое воздействие на поведение и эволюцию всей системы, а непредсказуемость хаоса объясняется в основном существенной зависимостью от начальных условий, когда даже самые малые ошибки при измерении параметров исследуемого объекта могут привести к абсолютно неверным предсказаниям – малые причины могут порождать большие следствия.
- Порядок, как и хаос – явления самоорганизующееся: в хаосе есть порядок, несмотря на кажущееся случайным поведение, хаотичные системы имеют все-таки определенные поведенческие траектории («рисунки»), которые можно предугадать.
- Для сложных систем существуют малые, но очень эффективные организующие и управляющие воздействия, **хорошо продуманные даже незначительные, на первый взгляд, действия и изменения, которые могут вызвать значительные долгожданные улучшения в поведении организации**. Поэтому задача менеджера – в нужный момент найти эти малые «параметры порядка», которые обеспечили бы положительную динамику показателей эффективности.

Последний вывод привел к развитию еще одного направления этой теории – управляемого хаоса. Основы этогонаправления были заложены еще в 1950-е годы в трудах о «контролируемой нестабильности» и «скачкообразной эволюции» (Н. Элдридж, С. Гулд, О. Шиндуолф). Впоследствии прикладные аспекты этой теории в государственном управлении, в военно-стратегической области и в области политтехнологий различных революций (студенческих и «цветных») были описаны С. Манном [6]. С 1984 г. специальным междисциплинарным изучением проблем сложных систем и управляемого хаоса занялся Институт Санта-Фе (США), и количество публикаций по разным аспектам этой проблематики стало многократно нарастать.

В сфере бизнеса теория управляемого хаоса имеет, очевидно, конструктивную роль и некое созидательное начало. В этом проявляется двойственность хаоса – его негатив (неуправляемость, отсутствие порядка, непредсказуемость) и позитив (сознание нового порядка и новой структуризации). Конструктивную роль хаоса в бизнесе впервые подробно проанализировал гуру менеджмента Т. Питерс в своем труде «Пир во время хаоса» (Thriving on Chaos, 1987). Уже

тогда он обнаружил, что во многих, особенно высокотехнологичных, компаниях действует принцип «контролируемая анархия как система управления». В них создается культура перманентных изменений и реорганизаций для расширения знаний, компетенций, инициатив и профессионального опыта. Это совершенно другой тип мышления и действия. Например, всякое творчество и креативность по своей сути и смыслу хаотичны и нелинейны, а они – основа современного развития и конкурентоспособности. Многие лидеры современного бизнеса, например Билл Гейтс, Стив Джобс или Марк Цукерберг, сознательно создавали у себя в компаниях управляемый хаос, ограничивая контроль в пользу свободы для достижения целей и результатов и прекрасно понимая, что иначе нельзя сформировать креативную среду для потока идей и новшеств, обеспечивающих дальнейшие прорывы в бизнесе.

Новое управленческое мышление, о недостатках которого все больше пишут известные теоретики современного менеджмента, необходимо формировать, и это задача, в том числе, науки и образования. Необходимо понимание баланса линейности и нелинейности, развитие системного, много размерного и междисциплинарного мышлениядля понимания существа и направленности изменений, целостности, взаимодействий множества стейкхолдеров, изучение причин и источников непредвиденного поведения и анализа его последствий, решение многих нестандартных и плохо структурируемых проблем в условиях хаоса и непредсказуемости.

Литература

1. **Апелло Ю.** Agileменеджмент. Лидерство и управление командами. М.: Альпина Паблишер, 2018.
2. **Вербицкий В. К., Кузин Д.В.** Современное управленческое мышление и российская практика корпоративного управления // Управленческие науки. 2018. № 1. С. 42.
3. **Джейкобс Ч. С.** Нейроменеджмент. Почему не работает мотивация методом кнута и пряника // Kyivstar Business Hub. URL: https://hub.kyivstar.ua/wp-content/uploads/2015/05/KSB-digest_N-management.pdf.
4. **Ланге Б., де, Пунтони С., Ларрик Р.** Линейное мышление в нелинейном мире. // Harvard Business Review Россия. 2017. 18 дек.
5. **Лемке Г.** Нелинейный стратегический менеджмент или искусство конкуренции. Дело и Сервис, 2006.
6. **Пугачева Е., Соловьенко К.** Синергетическое управление // Корпоративный менеджмент. URL: https://www.cfin.ru/management/strategy/synergetics.shtml.
7. **Розенцвейг Ф.** Эффект ореола… и другие восемь иллюзий, вводящих менеджеров в заблуждение. М.: Бест Бизнес Букс, 2008.
8. **Савченко А. В.** Теория хаоса Стивена Манна и корпоративное управление // Управление. 2017. №1 (15). С. 72–79.
9. **Талеб Н.** Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. М.: Колибри, 2014.
10. **Талеб Н.** Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М.: Колибри, 2009.

11. **Тернер К.** Умный, стань богатым, или Творческое мышление в бизнесе / Пер. с англ. Ю. О. Анохиной. М.: РИПОЛ классик, 2004. URL: http://ligis.ru/librari/2795.htm.
12. **Хэмел Г.** Во главе революции. СПб.: Best Business Books, 2007.
13. **Hamel G., Breen B.** The Future of Management. Harvard Business School Press, 2007.
14. **Husser P.** Most Projects Are Complex, With Nonlinearities // Philippe Husser. URL: https://www.philippehusser.com/most-projects-are-complex-therefore-nonlinear/.
15. Nonlinearity and change management // Future of CIO. URL: http://futureofcio.blogspot.com/2019/02/nonlinearity-and-change-management.html.

© Кузин Д. В., 2019

УДК 336.1

Н. П. Молчанова
д.э.н., профессор
департамент общественных финансов
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: npmolchanova@fa.ru

УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКОЙ: СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Аннотация. Цель исследования состоит в рассмотрении эволюции сущности и состава региональной политики от начала рыночных преобразований и до современного периода перехода к цифровой экономике. С использованием системного подхода, общенаучных методов индукции и дедукции, анализа и синтеза, а также вербального анализа решений и сравнительно-исторического метода исследуются прогрессивные изменения в содержательном наполнении специальных терминов и структурных элементов региональной политики. Проанализировано влияние изменений в стратегических целях пространственного развития на объективный сдвиг приоритетов применяемых методов и инструментария региональной политики. На основе изучения теоретических концепций и анализа практики экономического и финансового регулирования обосновывается оригинальная авторская точка зрения о целесообразности переноса «центра тяжести» в управлении территориальным развитием на макрорегиональный уровень и совершенствования применяемого инструментария. Сформулированы выводы о необходимости учитывать происходящий процесс усиления роли макрорегионов (в случае формирования в них соответствующих органов территориального управления) в регулировании социально-экономических тенденций пространственного развития.

Ключевые слова: управление макрорегионом; региональная политика; методология исследования; системный подход; субъект федерации.

N. P. Molchanova
Doctor of Economics, Professor
Department of Public Finance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: npmolchanova@fa.ru

MANAGEMENT OF REGIONAL ECONOMIC POLICY: SYSTEM APPROACH

Abstract. The purpose of the study is to consider the evolution of the nature and composition of regional policy from the beginning of market transformations to the modern period of transition to a digital economy. Using a systematic approach, general scientific methods of induction and deduction, analysis and synthesis, as well as verbal analysis of solutions and a comparative historical method, progressive changes in the content of special terms and structural elements of regional policy are studied. The influence of changes in the strategic goals of spatial development on the objective shift of priorities in the applied methods and tools of regional policy is analyzed. Based on the study of theoretical concepts and

analysis of the practice of economic and financial regulation, the original author's point of view on the advisability of transferring the «center of gravity» in territorial development management to the macro-regional level and improving the tools used is substantiated. Conclusions about the need to take into account the objectively ongoing process of strengthening the role of macro-regions (in the case of the formation of the relevant territorial government bodies in them) in the regulation of socio-economic trends in spatial development are formulated.

Keywords: macroregion management, regional politics, research methodology, systems approach, federal subject.

Введение

В научных публикациях обосновываются разные точки зрения при рассмотрении сущности и поэлементного наполнения государственной региональной политики. Актуальность этих вопросов возрастает в условиях перехода к шестому технологическому укладу в связи с трансформационными процессами в функционировании национального хозяйства России, которые инициируют появление новых конструкций управления пространственным развитием[1]. Формирующиеся закономерности проявляются в разнообразии подходов к построению стратегических концепций экономического развития и реализации задач модернизации системы управления на субфедеральном уровне. Повышается актуальность вопросов, связанных с совершенствованием методологических положений региональной науки в увязке с исследованием возможных вариантов территориального устройства и поиском новых подходов к обоснованию целесообразности обновления технологических решений в управлении развитием макрорегионов.

Методология и результаты исследования

Разнообразие подходов к пониманию региональной политики: ретроспективный взгляд. С использованием общенаучных методов индукции и дедукции, анализа и синтеза изучена специальная литература, в которой дискутируются вопросы об основных ценностных ориентирах, направлениях и приоритетах государственной политики в области управления региональным развитием, сделаны выводы об эволюции подходов к раскрытию сущности региональной политики при сохранении неоднозначности понимания ее целей и содержания, что подтверждается разнообразием взглядов ученых на ее субъектов и объекты. В 1990-х годах в России укоренилось представление о содержании региональной политики, ее месте в составе общегосударственной экономической политики и основном векторе – нацеленности на устранение несоответствий в параметрах динамики важнейших макроэкономических показателей и пропорций в региональном развитии. В «Основных положениях региональной политики в Российской Федерации» региональная политика понимается как «система целей и задач органов власти по управлению политическим, экономическим и социальным развитием регионов страны, а также механизм их реализации» [19]. В отношении приведенной официальной формулировки высказывались различные мнения; заслуживает внимания критическое суждение академика РАН А. Г. Гранберга: «…это определение сужает обычное представление о предмете государственной региональной политики: оно не включает управление (или регулирование) территориальным (пространственным) развитием всей страны» [2, с. 423]. Обоснование необхо-

1 Пространственное развитие – изменение территориальной организации системы расселения и экономики.

димости совершенствования методологического базиса и организационных основ управления региональным развитием изложено в нашей работе [14].

Новые тенденции динамики рыночного хозяйства, стабилизировавшиеся в середине 2000-х годов, подготовили базу для обновления научных основ и определения сущностного содержания государственной региональной политики. В Концепции социально-экономического развития России на период до 2020 года подчеркивается: «…государственная региональная политика направлена на обеспечение сбалансированного социально-экономического развития субъектов Российской Федерации, сокращение уровня межрегиональной дифференциации в социально-экономическом состоянии регионов и качестве жизни» [16]. В долгосрочном перспективном периоде предусматривалось обеспечение достижения сбалансированного пространственного развития страны посредством максимальной реализации совокупного экономического потенциала каждого региона. Предполагалось, что будут преодолены инфраструктурные и институциональные территориальные ограничения, созданы равные возможности и условия для накопления человеческого капитала, будет иметь место совершенствование федеративных отношений, а также форм, методов и инструментов государственного управления и местного самоуправления.

Для практической реализации заявленных целевых ориентиров необходимо синхронизировать сформулированные в названном документе ключевые направления региональной политики:

- стимулирование экономического развития регионов (путем создания новых центров экономического роста на основе конкурентных преимуществ);
- координацию государственных инфраструктурных инвестиций и бизнес-стратегий инвестирования (на основе учета региональных приоритетов развития, демографических и других ресурсных ограничений);
- сокращение региональной дифференциации в уровне и качестве жизни населения с помощью проведения эффективной финансовой политики и сбалансированной социальной политики.

Согласно Концепции, территория России была условно разделена на десять укрупненных экономических регионов (частей, районов), однако, практического воплощения данный вариант не получил[1]. Информация о социально-экономическом положении проектируемых укрупненных экономических регионов использовалась в аналитических целях и не получила практического выхода при обосновании возможных вариантов изменений пространственной структуры управления национальным хозяйством. Как представляется, подобное разделение следует обосновывать с точки зрения современной теории экономического районирования, в рамках которой существуют научные обоснования, подтверждающие формирование (появление) новых, прогрессивных закономерностей (тенденций) развития хозяйственного комплекса нашей страны на региональном уровне[2]. По результатам анализа сделан вывод о незавершенности реформирования системы управления региональным развитием в 1990–2010-х годах. Основные результаты проведенного по данному вопросу исследования изложены в нашей работе [11]. Необходимо учесть происходящие в мире изменения в подходах к территориальному управлению.

1 Проектируемые экономические регионы России: Центральный, Центрально-Черноземный, Северо-Западный, Южный, Приволжский, Уральский, Западная Сибирь, Южная Сибирь, Восточная Сибирь, Дальний Восток.

2 В современных условиях объективно возрастает внимание к исследованию взаимосвязей различных таксономических единиц и определению участия в этом процессе органов государственного управления. Обновленная сетка экономического районирования России включает три основных звена (таксономические единицы): федеральные округа (высшее звено); субъекты РФ (среднее звено); муниципальные образования (низшее звено).

На основе зарубежного и передовогор отечественного опыта становится возможным подготовить обоснование необходимости разработки рекомендаций по совершенствованию управления пространственным развитием.

Новации в концептуальных основах регионального развития. С использованием сравнительно-исторического и абстрактно-логического методов исследовано поэтапное эволюционирование механизмов управления региональным развитием [8]. Выявлено, что в условиях перехода к цифровой экономике актуализируются вопросы территориального управления российскими регионами, контуры которого определены в Основах государственной политики регионального развития [21]. В этом документе *государственная политика регионального развития* определяется как «система приоритетов, целей, задач, мер и действий федеральных органов государственной власти по политическому и социально-экономическому развитию субъектов Российской Федерации и муниципальных образований»; выделены факторы и условия регионального развития, которые оказывают первостепенное влияние на ее формирование и реализацию, в частности, указаны особенности федеративного устройства Российской Федерации и самостоятельность осуществления своих полномочий органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления. Своевременность активизации государственной политики регионального развития обусловлена необходимостью повысить результативность функционирования экономики и социальной сферы субъектов Российской Федерации. В регионах сохраняются значительные резервы для роста валового регионального прродукта, повышения эффективности экономической деятельности хозяйствующих субъектов и роста доходов населения. Реализация комплекса задач, которые сформулированы в Указе Президента России В. В. Путина [20] и направлены на ускорение темпов экономического роста, возможна посредством применения инновационных технологий в управлении регионами, существенной модернизации производственной и социальной инфраструктуры, реализации программ повышения производительности труда и создания высокопроизводительных рабочих мест, внедрении новшеств в процесс подготовки и обучения кадров для работы в условиях цифровизации.

Одно из наиболее развернутых и обоснованных представлений о содержании региональной политики и составе входящих в нее структурных элементов содержится в фундаментальной исследовательской работе, выполненной под руководством профессора А. С. Малчинова – Доктрине регионального развития РФ [3]. Коллектив авторов глубоко проанализировал существующие научные подходы и выстроил оригинальную концепцию региональной политики; показал ее взаимосвязи с экономической политикой. Можно согласиться с позицией авторов данного исследования в том, что при анализе проблем функционирования региональной экономики классификация составных частей государственной региональной политики выглядит весьма актуальным вопросом, при этом отнесение того или иного направления (элемента) в ее состав является достаточно спорным[1].

1 В составе государственной региональной политики выделены следующие самостоятельные направления: «федеративное устройство Российской Федерации; пространственное развитие Российской Федерации; бюджеты и налоги в региональной политике; инвестиции в региональной политике; социальное развитие регионов Российской Федерации; административные центры субъектов Российской Федерации в решении задач региональной политики; местное самоуправление и межмуниципальное сотрудничество; развитие территорий с особым статусом: особые экономические зоны, закрытые административно-территориальные образования, наукограды, монопрофильные города; развитие проблемных регионов России: Дальний Восток, Кавказ, северные территории, депрессивные регионы; миграционные вопросы в региональной политике; обеспечение сбалансированной структуры расселения; внешнеэкономическое сотрудничество субъектов Российской Федерации; развитие инфраструктурных объектов; государственное управление региональным развитием; формирование и реализация федеральных, межрегиональных и региональных целевых программ» [8, с. 70–73].

Принципиально иная точка зрения на состав элементов региональной политики представлена в исследовании профессора А. П. Градова, посвященном проблемам функционирования национальной экономики России как федеративного государства. В данной работе практически совпадает сущностное содержание экономической политики и содержание региональной политики. Оригинальность подхода состоит в разграничении региональных факторов, которые предопределяют региональные конкурентные преимущества, и структурных элементов региональной политики. В числе основных факторов, влияющих на социально-экономическое состояние регионов, выделяются особенности экономико-географического положения и природно-климатических условий, наличие полезных ископаемых, демографический состав населения, уровень развития регионального хозяйства. В совокупной структуре основополагающих частей региональной политики выделяются компоненты финансовой политики (налоговая и бюджетная), ценовая, инвестиционная, социальная политика. Представляет интерес выделение в качестве самостоятельного структурного элемента негосударственной политики. Сделано вполне справедливоепредположение, что наблюдаемое в тот или иной момент времени состояние региона, тенденции изменения этого состояния, в совокупности понимаемые как региональная ситуация, – определяются взаимодействием комплекса факторов, как объективных, так и субъективных [1, с. 59–60]. Судя по представленной структуре, в данном варианте в состав региональной политики включен ряд традиционных форм (видов) экономической политики, проводимой государством на различных уровнях управления. Кроме того, нельзя считать полностью завершенным приведенный в названной работе перечень частей (компонентов) региональной политики.

По результатам выполненного сравнительного анализа различных форм и видов экономической политики сделаны выводы о необходимости углубленного исследования особенностей ее формирования в пространственном аспекте (применительно к различным типам административно-территориальных образований). Основные выводы о необходимости более предметного экономического и финансового регулирования социально-экономического развития, а также целесообразности селективного применения научного инструментария при проведении финансовой политики представлены в нашей работе [9]. В дополнение к изложенному следовало бы в большей степени акцентировать внимание на промышленной политике и аграрной политике как самостоятельных (фундаментальных) формах экономической политики. Целесообразность подобного подхода обусловлена объективными причинами: исторически сложившейся структурой хозяйственного комплекса России, современным состоянием и масштабами национальной экономики с учетом территориального разреза и роли тех или иных отраслей хозяйства в производстве валового регионального продукта[1]. Необходимость организационных новаций в данной сфере объективно стимулирует обсуждение научным сообществом проблем, связанных с особенностями формирования и проведения различных самостоятельных видов экономической политики (в первую очередь промышленной и аграрной) в государстве с федеративным устройством, а также углубленное исследование возможных путей их практической реализации.

1 Имеется ввиду условное деление регионов России на промышленные и аграрные, поскольку состояние промышленности и сельского хозяйства оказывает влияние на динамику экономического развития и уровень важнейших индикаторов социально-экономического положения в разрезе административно-территориальных образований.

Следующий вывод состоит в том, что более развернутой и разносторонне обоснованной выглядит концепция государственной региональной политики, содержащаяся в упомянутой Доктрине регионального развития Российской Федерации. Однако, в отличие от изложенного в данном научном труде подхода, при рекомендуемом нами системном рассмотрении региональной политики целесообразно было бы сделать следующие существенные дополнения. Во-первых, желательно выделить в структуре региональной политики отдельные компоненты, характеризующие ее наиболее предметно. Так, в качестве самостоятельных структурных элементов региональной политики вполне правомерно исследовать вопросы, связанные с федеративным устройством и пространственным положением страны, применением программно-целевого подхода при осуществлении функций регионального и муниципального управления, регулирования развития особых (проблемных) территорий. Во-вторых, следовало бы охарактеризовать ряд самостоятельных аспектов региональной политики, к которым относятся бюджетное, налоговое, инвестиционное регулирование, вопросы социального, инфраструктурного и миграционного развития, обеспечения сбалансированной поселенческой структуры населения, внешнеэкономического сотрудничества. Каждый из названных компонентов вполне правомерно корреспондирует с распространенными формами общегосударственной экономической политики. В-третьих, в связи с необходимостью поддержки сбалансированного развития административно-территориальных единиц (субъектов федерации) представляет интерес объективный процесс укрупнения регионов и формирования макрорегионов, состоящих из нескольких соседствующих республик, краев, областей. В связи с этим сделан вывод о том, что в качестве объектов государственной региональной политики целесообразно было бы рассматривать укрупненные территориальные образования – макрорегионы, как представительные объекты макрорегионального регулирования и верхнее звено в современной системе экономического районирования. Концептуальное обоснование данного вывода, основанное на применении методов индукции и дедукции, анализа и синтеза, представлено в работах [10; 12].

Обоснование выбора концептуальных ориентиров пространственного развития. С использованим положений системного подхода и вербального анализа решений проанализирована Стратегия пространственного развития [17]. В данном документе территория страны разделена между 14 макрорегионами[1]. Основу выделения макрорегионов составили: «…территориальная общность соседствующих субъектов РФ; потенциал межрегионального взаимодействия и кооперации в рамках реализации эффективных экономических специализаций входящих субъектов; наличие крупнейших и (или) крупных центров экономического роста; возможность создания объектов различных видов инфраструктуры, обеспечивающих связанность субъектов и выход к международным рынкам или транспортным коридорам; наличие объектов отраслей социальной сферы федерального значения, способствующих повышению транспортной доступности оказания услуг в пределах макрорегиона» [17]. Данный подход, принятый разработчиками при составлении стратегии, объясняется усиливающейся тенденцией полицентрического развития, как характерной особенностью современной пространственной организации хо-

1 Предлагаемая Стратегией новая сетка экономического районирования включает четырнадцать макрорегионов (с входящими в них субъектами): Центральный (13); Центрально-Черноземный (5); Северо-Западный (7); Северный (4); Южный (8); Северо-Кавказский (7); Волго-Камский (8); Волго-Уральский (6); Уральский (3); Западно-Сибирский (3); Южно-Сибирский (6); Енисейский (3); Байкальский (3); Дальневосточный (9) [20].

зяйства. Динамичное движение России в данном направлении совпадает с общемировыми тенденциями. Экономические результаты функционирования национальной хозяйственной системы определяются факторами, в числе которых – размер территории, протяженность государственных границ, сотрудничество с приграничными государствами, особенности пространственного развития и различия в уровне социально-экономического положения регионов.

С использованием инструментария сравнительного анализа и эмпирического обобщения нами установлено, что в данном официальном документе внимание сосредоточено на ряде приоритетных направлений реализации государственной политики регионального развития. В качестве ориентиров, на которых предполагается сконцентрировать внимание органов государственного и муниципального управления, рассматриваются: состояние и тенденции развития сформировавшихся и перспективных центров экономического роста[1], геостратегических территорий[2], крупнейших и крупных городских агломераций, минерально-сырьевых центров, опорной зоны развития в Арктической зоне. Однако, по мнению экспертного сообщества, ключевые положения данного документа нуждаются в доработке и дальнейшем обосновании. Например, по заключению д.э.н., профессора О. В. Кузнецовой, «работа над пространственными аспектами социально-экономического развития страны при неопределенности перспектив и направлений этого развития ведет к снижению качества СПР» [5, с. 148].

В данном контексте следует обратить внимание на усложнение структуры экономической науки. По заключению академика РАН А. Г. Гранберга, в перспективе «ядро экономической науки будет строиться как трехполюсная система: макроэкономика, микроэкономика, региональная (пространственная экономика)» [2, с. 33]. Данная мысль получила развитие в работе академика РАН А. И. Татаркина и д.э.н., профессора Е. Г. Анимицы [18]. Они сформулировали синтетическое представление о региональной экономике как научной дисциплине со сложной организацией, «предметом которой являются теории размещения производства, закономерности и особенности развития различных территориальных социально-экономических систем в контексте современных теорий регионального развития, пространство России как объект осмысления, переосмысления и обустройства, совокупность взаимосвязанных разнокачественных экономических, социальных, демографических, природных и иных факторов, процессов, явлений, объектов, локализованных в определенных пространственных границах городов, муниципальных образований и регионов, чаще всего установленных федеральными и региональными органами власти и представляющих собой составные части единого экономического пространства страны». Авторы характеризуют региональную экономику как науку «о территориальной организации хозяйства на межрегиональном, собственно региональном и внутрирегиональном уровнях» [18, с. 19].

Солидаризируясь с данным заключением, мы обосновали обусловленное объективными причинами возрастание роли учета факторов, влияющих на изменение тенденций пространственного развития. На наш взгляд, данный процесс должен находиться в сопряжении с укреплением теоретической базы экономического районирования, активизацией поисковых региональных исследований, всего комплекса региональных научных дисциплин. Его основу должен составить системный подход. Надлежит сопровождать процесс рас-

1 Центр экономического роста – территория одного или нескольких муниципальных образований, которые вносят значительный вклад в экономический рост Российской Федерации и (или) субъекта РФ.
2 Геостратегические территории – территории Российской Федерации, имеющие существенное значение для обеспечения территориальной целостности страны и безопасностигосударства.

ширением применения научного инструментария, при этом учитывать историческую специфику расселения в определенных пространственных границах. По результатам проведенного исследования сделан вывод о том, что при разработке Стратегии следовало бы более предметно учесть возрастающее значение факторов, обусловливающих территориальную неравномерность расселения населения и размещения производительных сил, высокую степень износа объектов энергетической и инженерной инфраструктуры, недостаточное обеспечение ими некоторых административно-территориальных образований, а также сравнительно низкий уровень их экономического взаимодействия. В связи с этим становится более востребованным углубленное изучение проблемных вопросов функционирования не только городских агломераций, но и классифицированных по численности населения поселений различного типа (городских и сельских), а также анализ влияния особенностей, присущих соседствующим территориям: географических, природно-климатических, демографических и социокультурных. Именно на этой основе станет возможным достижение путей максимизации полезности привлекаемых факторов производства (труда, природных ресурсов, капитала и предпринимательских способностей), а также оптимизация объемов работ по нивелированию экологического ущерба в целях повышения качества жизни и улучшения условий жизнедеятельности населения.

По результатам проведенного исследования сформулирован вывод о своевременности разработки и проведения «комплекса мер по практическому объединению экономик соседствующих регионов – субъектов Российской Федерации, приданию организационного статуса вновь образованным макрорегионам и, соответственно, наделению их функциями по участию в управлении территориальным социально-экономическим развитием. Активизация деятельности в данном направлении могла бы способствовать формированию во вновь созданных макрорегионах ряда характерных для регионов (субъектов Российской Федерации) признаков, наличие которых исключительно важно для решения одной из национальных целей развития на период до 2024 года, поставленных Президентом страны В.В. Путиным: «Вхождение России в число пяти крупнейших экономик мира, обеспечение темпов экономического роста выше мировых при сохранении макроэкономической стабильности…» [20]» [13, с. 127].

Следующий аспект исследований связан с актуальностью вопросов укрепления научно-технического и образовательного потенциала крупных городских агломераций. В долгосрочном перспективном периоде реализация инновационной направленности и социальной ориентации регионального развития предполагается на базе повышения доступности и результативности образования. Важность решения этой задачи обусловлена необходимостью формирования современной инновационной и образовательной инфраструктуры в урбанизированных регионах, характеризующихся высоким качеством среды обитания и человеческого капитала. Именно на такой базе происходит создание инновационных промышленных кластеров, ориентированных на высокотехнологичные предприятия в приоритетных отраслях экономики. Согласно экспертному мнению д.э.н., профессора Н. В. Зубаревич, «перспективы развития на ближайшие 10–15 лет зависят и от степени концентрации населения и экономики в агломерации регионального центра. В России крупные региональные центры притягивают в основном население своего региона, межрегиональная мобильность невысока» [4, с. 139].

Принимая во внимание значимость агломерационного строительства, мы предлагаем для сглаживания различий в уровне социально-экономического развития задействовать в перспективном периоде ресурсные возможности удаленных от промышленных центров сельских территорий, где есть обширные земельные угодья, уникальные климатические особенности и другие элементы природного потенциала. На слабо освоенных и малонаселенных территориях, где есть востребованные для развития региональной экономики естественные ресурсы, необходимо создавать условия для формирования инновационных аграрных кластеров, ориентированных на собственное сельскохозяйственное сырье и применение передовых технологических разработок в целях обеспечения роста объемов производства в отраслях пищевой промышленности. Например, развитие технологий глубокой переработки зерна пшеницы и кукурузы позволяет решать сложные для России задачи импортозамещения и снизить остроту проблемы обеспечения населения страны продовольствием за счет максимального использования внутренних производственных факторов. На этой основе сформулирован и обоснован вывод о том, что «результатами применения кластерного подхода должны стать максимальное использование конкурентных преимуществ российских регионов и общий рост их конкурентоспособности» [15, с. 72].

Правительство страны ставит акцент на необходимости развития внутреннего и въездного туризма в России. В субъектах РФ, располагающих разнообразными, а в ряде случаев и уникальными природно-климатическими условиями, обладающих весомым рекреационным потенциалом, богатым историко-культурным наследием, существуют объективные предпосылки для интенсификации работы по образованию туристско-рекреационных зон с потенциалом оказания сервисных услуг. Особой актуальностью отличаются вопросы развития медицинского туризма, для более предметного рассмотрения которых в России имеются широкие возможности. «Обустройство мест для лечения и отдыха, характеризующихся наличием бальнеологических ресурсов, уникальных природных и инфраструктурных объектов, должно быть в числе приоритетных задач регионального социально-экономического развития» [6, с. 135]. Решение данной общегосударственной задачи приобретает высокую экономическую и социальную значимость.

Как известно, функционирование сферы туристских услуг подвержено влиянию множества факторов. Внимание туристов привлекают своеобразные объекты культуры и истории. Количество объектов туристской инфраструктуры, качество обслуживания и комфортность проживания – все эти причины обусловливают величину и динамику туристского потока по сезонам в течение года, объективно влияют на удовлетворенность туристов предоставленным туристским продуктом. Более интенсивное развитие туризма в регионах России затруднено по ряду причин, в числе которых – недостаток квалифицированных кадров, неудовлетворительное состояние объектов инфраструктуры в отдаленных и труднодоступных регионах и отчасти сохранение традиционных подходов к организации и управлению работой хозяйствующих субъектов, вследствие чего эффективное функционирование туристских объектов становится весьма проблематичным в условиях интенсивного развития индустрии туризма. Одним из ключевых и практически приемлемых направлений решения данной задачи выглядит создание региональных туристских кластеров [7]. Данная проблема имеет и более широкий ракурс. Важнейшей предпосылкой для создания полноценных, эффективно функционирующих экономических кластеров на региональном уровне является формирование

опорной национальной коммуникационной сети на базе развития транспортно-логистических и производственных узлов. Ее приоритетность обусловлена необходимостью формирования на территории России достаточного по величине потенциала узла с пропускной способностью, который позволил бы обеспечить надежные взаимосвязи между центрами экономического роста и всей территорией страны, а в дальнейшем – интеграцию российской сети в развивающиеся мировые транспортные системы.

Заключение

На основе концептуального построения Стратегии пространственного развития можно выделить несколько приоритетных направлений дальнейших исследований в составе государственной региональной политики в изложенной выше авторской интерпретации. Решение перспективных общегосударственных задач не только требует организационных и управленческих усилий, но и связано с имеющимся инвестиционно-финансовым потенциалом. Внимание следует уделить, во-первых, анализу потенциальных источников финансовых и инвестиционных ресурсов экономических субъектов и поиску путей их привлечения для решения ключевых социально-экономических задач, реализация которых построена на применении программно-целевого подхода и на разработке государственных и целевых программ различного уровня (федеральных, региональных и муниципальных). Во-вторых, нуждаются в пересмотре и систематизации методы и инструменты в составе ее основных компонентов инвестиционной и финансовой политики (бюджетной, налоговой, таможенно-тарифной). В-третьих, требуют более глубокого технико-экономического обоснования (с учетом перспектив международной интеграции в рамках ЕАЭС и других межгосударственных экономических союзов) вопросы создания и развития объектов производственной (в первую очередь транспортной) и социальной инфраструктуры.

Все обозначенные направления дальнейших исследований логически взаимосвязаны с построением эффективной системы управления национальным (региональным и муниципальным) хозяйством в пространственном аспекте. В качестве актуальных направлений региональной политики рекомендуется выделить федеративное устройство и пространственное развитие страны. При разработке рекомендаций по различным аспектам экономического и финансового регулирования следует акцентировать внимание на учете особенностей сложившейся системы административно-территориального деления (применительно к субъектам Российской Федерации и их административным центрам), особенностей социально-экономического развития территорий различного ранга: муниципальных образований, территорий с особым статусом (ОЭЗ, ЗАТО и др.). Данный вопрос представляется принципиально важным с позиций максимального задействования потенциала территорий, выстраивания сбалансированной поселенческой структуры населения и миграционной политики, развития межрегионального и внешнеэкономического сотрудничества.

Литература

1. **Градов А.П.** Национальная экономика. 2-е изд. СПб.: Питер, 2005.
2. **Гранберг А.Г**. Основы региональной экономики. М.: ГУ ВШЭ, 2000.
3. Доктрина регионального развития Российской Федерации: макет-проект / [Сулакшин С.С. и др.]; под общ. ред. А.С. Малчинова. М.: Научный эксперт, 2009.
4. **Зубаревич Н.В.** Стратегия пространственного развития: приоритеты и инструменты // Вопросы экономики. 2019. № 1. С. 135-145.
5. **Кузнецова О.В.** Проблемы выбора приоритетов пространственного развития // Вопросы экономики. 2019. №1. С. 146–157.
6. **Молчанов И. Н.** Медицинский туризм: роль в поддержании здоровья и увеличении продолжительности жизни населения // Экономика. Налоги. Право. 2019. Т. 12, № 2. С. 127–136.
7. **Молчанов И. Н.** Проблемы формирования и финансирования туристских кластеров в регионах России // Вестник Волгоградского государственного университета. Сер. 3. Экономика. Экология. 2016. № 1 (34). С. 45–57.
8. **Молчанов И. Н.**, **Молчанова Н. П.** Развитие региональной экономики и концепция пространственного развития: ретроспективный анализ // Вопросы управления. 2019. № 2 (38). С. 92–105.
9. **Молчанова Н. П.** Концепция построения финансовой политики в трудах отечественных исследователей и ее практическая реализация // Экономика. Налоги. Прово. 2018. Т.11. №1. С. 50-58.
10. **Молчанова Н. П.** Методологические основы управления федеральным округом // Региональная экономика: теория и практика. 2011. № 37 (220). С. 11–20.
11. **Молчанова Н. П.** Научные основы и практика реализации государственной региональной политики в России (1991–2008 годы) // Вопросы управления. 2018. № С. 40-49.
12. **Молчанова Н. П.** Стратегические ориентиры государственного регулирования социально-экономического развития макрорегиона // Региональная экономика: теория и практика. 2011. № 11 (194). С. 9-17.
13. **Молчанова Н.П.** Трансформационные процессы в управлении региональной экономикой // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2019. № 2 (104). С. 119–129.
14. **Молчанова Н. П.** Трансформация научных подходов к практике регулирования социально-экономического развития региона // Экономика. Налоги. Право. 2018. Т.11. №4. С. 102–110.
15. М**олчанова Н. П.**, **Молчанов И.Н.** Финансовые аспекты замещения импорта в России: региональный опыт создания кластеров // Экономика. Налоги. Право. 2016. № 2. С. 67–74.
16. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р (ред. от 28.09.2018) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/.

17. Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года. М.: Минэкономразвития, 2018. URL: http:// http://static.government.ru/media/files/UVAlqUtT08o60RktoOXl22JjAe7irNxc.pdf.
18. **Татаркин А. И.**, **Анимица Е. Г.** Формирование парадигмальной теории региональной экономики // Экономика региона. 2012. № 3. С. 11–21.
19. Указ Президента РФ от 03.06.1996 № 803 «Об Основных положениях региональной политики в Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10590/.
20. 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» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_297432/.
21. Указ Президента РФ от 16.01.2017 № 13 «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_210967/.

© Молчанова Н.П., 2019

УДК 338.242.4

Я. С. Ядгаров
д.э.н., профессор
департамент «Экономическая теория»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: yakovyadgarov@mail.ru

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ НЕОЛИБЕРАЛЬНЫХ ТЕОРИЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ

Аннотация. В статье рассмотрены сущность и особенности неолиберальных теорий государственного регулирования экономики через призму присущих им управленческих оснований. Показано, что в соответствии с являющимися альтернативными кейнсианству неолиберальными управленческими идеями во главу угла ставятся положения приоритетной реализации таких мер, которые обеспечивают либерализацию ценообразования, ведущую роль в хозяйственной жизни свободной конкуренции и частной собственности. Раскрыты общие и отличительные черты управленческих концептуальных новаций, присущих творческому наследию адептов фрайбургской и чикагской школ неолиберализма. Особое внимание уделено управленческим аспектам процессов демонополизации и бескризисного развития рыночной экономики в ордолиберальной концепции социального рыночного хозяйства (А. Мюллер-Армак) и монетарной концепции естественного уровня безработицы (М. Фридмен).

Ключевые слова: неолиберализм; фрайбургская школа, чикагская школа, управленческие новации, социальное рыночное хозяйство, естественный уровень безработицы.

Ya. S. Yadgarov
Doctor of Economics, Professor
Department of economic theory
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: yakovyadgarov@mail.ru

MANAGEMENT THE FOUNDATION OF THE NEO-LIBERAL THEORIES OF STATE REGULATION OF ECONOMY

Abstract. The article deals with the essence and features of neoliberal theories of state regulation of the economy through the prism of their inherent management grounds. It is shown that in accordance with the neoliberal management ideas that are alternative to Keynesianism, the provisions of priority implementation of such measures that provide liberalization of pricing, a leading role in the economic life of free competition and private property are put at the forefront. Common and distinctive features of management conceptual innovations inherent in the creative heritage of adherents of Freiburg and Chicago schools of neoliberalism are revealed. Special attention is paid to the management aspects of the processes of demonopolization and crisis-free development of the market economy in the ordoliberal concept of social market economy (A. Muller-Armak) and the monetary concept of the natural level of unemployment (M. Friedman).

Keywords: neo-liberalism, the Freiburg school, the Chicago school, management of innovation; social market economy, the natural rate of unemployment.

Цель исследования заключается в осмыслении управленческих оснований теорий государственного регулирования экономики, исторически возникших в 1930-е годы одновременно в двух альтернативных направлениях (версиях) их интерпретации (кейнсианской и неолиберальной) и представляющих собой самостоятельную систему взглядов, направленную на неортодоксальное осмысление проблем управления хозяйственной жизнью с целью обеспечить ее бескризисное развитие. В качестве одной из ключевых поставлена задача, связанная с выявлением сущностных аспектов лежащих в основе указанных теорий оригинальных управленческих идей, способствовавших преодолению ортодоксии в изысканиях, посвященных проблематике формирования инструментов и механизмов регулируемой государством рыночной экономики, а также качественному обновлению самой экономической науки. Одновременно в работе принято во внимание то обстоятельство, что практическое воплощение указанных теорий в хозяйственную жизнь поначалу (вплоть до 1960–1970-х годов) способствовало достижению целей ее регулирования и придания ей немонополизированной и социально ориентированной направленности, поскольку предпочтение отдавалось преимущественно кейнсианским управленческим постулатам. С 1970-х годов и по настоящее время доминирующее значение в этих целях придавалось различным версиям неолиберальных моделей государственного регулирования экономики [7].

Приверженность неолибералов главным образом принципам доминирования свободного ценообразования и ведущей роли в различных сферах экономики частной собственности и, соответственно, негосударственных хозяйственных структур весьма образно, но убедительно проявляет себя в том, как они интерпретировали сущность регулирующих экономику мер государства посредством метафоры – как «ночного сторожа» или «спортивного судьи». Очевидны в этой связи и истоки довольно известного ныне неолиберального управленческого напутствия, высказанного адептом неолиберализма канцлером ФРГ Л. Эрхардом, которое предполагает конкурентные условия «везде, где возможно», а регулирование – «там, где необходимо».

Как показывает выполненное исследование, доказательность неолиберальных теорий относительно ограниченного (в отличие от кейнсианских теорий данной направленности) регулирующего и управляющего участия государства, которое насколько возможно много содействует в хозяйственных процессах свободному, стабильному функционированию предпринимателей, устранив неравновесие в экономике, для научного экономического сообщества не стала свершением как одномоментное событие. В данном контексте начальным этапом подобного рода научных изысканий рекомендуется признать период зарождения и становления теоретических, в том числе управленческих, аспектов неолиберализма, который имел место в 1930-е годы. Для начального периода характерно, в частности, то, что в целях противодействия кейнсианским постулатам государственного регулирования экономики по ограничению системы свободной конкуренции в ряде развитых стран возникли неолиберальные центры, ориентированные на выработку мер вмешательства государства в экономику. В числе последних наиболее популярными стали впоследствии такие центры неолиберализма в ФРГ и США, как фрайбургская, или ордолиберальная школа (лидеры – В. Ойкен, В. Репке, Л. Эрхард и др.) и чикагская, или монетарная, школа (лидеры – Л. Мизес, М. Фридмен, А. Шварц и др.).

Характеризуя особенности управленческих оснований фрайбургской школы неолиберализма в ряду теоретиков, придававших первостепенное значение идее сочетания (синтеза) принципов свободы рынка и социального выравнивания, следует обратить внимание, прежде всего, на творчество Альфреда Мюллер-Армака, профессора экономики Кельнского университета. Некоторое время он занимал пост заместителя министра федерального Министерства экономики. Будучи видным оппонентом кейнсианских теорий государственного регулирования экономики, в 1946 г. Мюллер-Армак в одном из своих трудов ввел в научный оборот словосочетание «социальное рыночное хозяйство», суть суть этой концепции он изложил в книге «Хозяйственное управление и рыночное хозяйство» (1947).

Разработки в духе идей А. Мюллер-Армака, направленные на решение задачи по созданию модели социального рыночного хозяйства, были продолжены В. Репке, Л. Эрхардом, В. Ойкеном и другими его адептами и их результаты получили вскоре практическое воплощение. В частности, как отметил В. Репке в предисловии к своей книге «Правильна ли немецкая экономическая политика?» (1950), положение о том, что создание социального рыночного хозяйства стало рассматриваться в качестве главной задачи экономической политики в ФРГ, было заявлено непосредственно ее канцлером К. Аденауэром. Сменивший его Л. Эрхард высказал убежденность в том, что отныне «свободное соревнование» является основным признаком «социального рыночного хозяйства» и что связанную с ним доктрину «сформированного общества» правомерно рассматривать как поиск некоего лучшего «естественного экономического порядка», при котором станет возможным создание социального рыночного хозяйства. По сути своей эта доктрина отвергает марксистские постулаты о пяти формах общественного строя и соответствующих им производственных отношениях и основывается на концепции В. Ойкена о двух присущих человеческому обществу в конкретных исторических условиях типах экономики. Названия же последних представлены им через призму идеи «централизованно управляемой» (или, что аналогично, тоталитаризма) и «меновой экономики» (или, по-другому, «свободное, открытое хозяйство»), а также идеи о сочетании указанных типов экономики по критерию преобладания признаков одного из них [4, с. 19].

Выполненное исследование позволяет заключить, что управленческие нововведения монетарной школы неолиберализма неразрывно связаны с новациями лидера чикагской школы М. Фридмена, совместно со своими коллегами предпринявшего попытку возродить приоритетное значение, придаваемое деньгам, денежной массе и денежному обращению в рамках мер государства (США), связанных с регулированием экономических процессов. Являясь приверженцем количественной теории денег, он был совершенно убежден в том, что главную причину инфляции следует видеть исключительно в управленческой деятельности государства в сфере хозяйственной жизни.

Отсюда едва ли случайно то, почему он характеризует данный экономический недуг следующим образом: «Инфляция всегда и везде явление денежное, и ответственность за контроль над ней лежит на правительстве. Официальные принудительные цены и установленные потолки для роста заработной платы не устраняют инфляционного наступления. Самое большое – они подавляют его. И подавленная инфляция намного болезненнее открытой» [6, с. 122]. В этой связи правомерно и утверждение М. Блауга о том, что научный интерес к фридменовским новациям стал расти в силу того, что в экономической науке стали очевидными первые неоспоримые сомнения в целесообразности при-

менения «упрощенных экономических рекомендаций политикам, типичных для времен кейнсианской революции» [1, с. 631].

В качестве одного из резюмирующих выполненное исследование выводов представляется целесообразным признать, что, возглавляемая М. Фридменом чикагская школа неолиберализма первостепенное значение придает жесткой денежной политике посредством установления так называемой естественной нормы безработицы (ЕНБ) в числе мер управления и регулирования государством хозяйственной жизни. По Фридмену, ЕНБ позволяет рассчитать минимальный уровень безработицы, исключив тем самым возможность инфляции в течение определенного периода времени. Причем ЕНБ, полагает он, должна основываться как на институциональных, так и законодательных детерминантах (под первыми он имеет в виду, например, профсоюзы; под вторыми – принятие, к примеру, закона о минимальном уровне зарплаты).

Как полагает ученый, показатель уровня ЕНБ должен достигаться посредством постоянно стабильного темпа роста количества денег не более 3–4% в год независимо от состояния конъюнктуры, с учетом средних темпов роста национальной экономики за ряд лет. Оценивая данную фридменовскую новацию, М. Блауг счел возможным свести ее к следующей образной характеристике: «ЕНБ, к которой постоянно возвращается экономика, – это современная монетарная версия старой классической доктрины строго пропорционального отношения между количеством денег и ценами в долгосрочной перспективе; «якорь», который удерживает процентную ставку в устойчивом положении…» [1, с. 640].

Еще одна организационно-управленческая новация М. Фридмена очевидна в его эссе «Методология позитивной экономической науки», в котором объектом острой критики этого ученого явилась концепция Э. Чемберлина о «дифференциации продукта», по сути своей рассматривающая спрос как «явление, меняющееся под воздействием производителя» [3, с. 112, 113]. Лидер монетарной школы убежден в том, что в чемберлианской концепции абсолютизируется ряд научно-практических положений, вследствие чего допускается неоднородность продуктов, нетождественность условий реализации, неидентичность покупателей. Поэтому, заключает он, «…до тех пор, пока утверждается, что дифференциация продукта имеет существенное значение – а это основной отличительный тезис теории монополистической конкуренции, – не может использоваться определение отрасли как группы фирм, выпускающих идентичный продукт» [5, с. 47].

Итак, монетарные исследования позволили М. Фридмену обосновать весьма важный вывод о том, что инфляция в целях перманентной демонополизации хозяйственной жизни должна быть перманентно управляемой посредством мер регулирования рыночной экономики государством. Данный фридменовский вывод предвосхитили в числе прочего результаты проведенного критического анализа кривой Филипса, на основании чего стало возможным аргументировано заявить о том, что данная кривая в реальной действительности далеко не стабильна. Убедительным тому подтверждением явилась также ситуация в мировой экономике в конце 1960-х годов, когда вопреки «логике» этой кривой рост инфляции сопровождался ростом безработицы, а не его снижением, и в начале 1970-х годов наблюдался еще и феномен стагфляции – одновременного роста инфляции и безработицы. Вот почему М. Блауг, отдавая должное этой новации М. Фридмена, заявил: «Стагфляцию трудно объяснить в терминах ортодоксальной кейнсианской теории, и Фридмен ухватился за нее, пытаясь продемонстрировать несостоятельность кейнсианской экономической теории» [2, с. 319].

Общие выводы по итогам выполненного исследования представляется возможным свести к следующим двум положениям.

- Неолиберальные управленческие новации, возникшие почти одновременно с кейнсианскими, явились реальной научно-практической альтернативой. Тем не менее кейнсианские и неолиберальные управленческие идеи весьма близки, поскольку их адепты исходят из единого положения о том, что условия для обеспечения ведущей роли свободной конкуренции в экономике могут и должны достигаться, прежде всего, благодаря определенному государственному вмешательству в экономические процессы.
- Если кейнсианцы ратуют за меры активного государственного вмешательства в экономику, то неолибералы – за относительно пассивное государственное регулирование. По этой причине в кейнсианских моделях предпочтение отдается совокупности активных государственных мер (инвестированию в различнын сферы хозяйства, увеличению масштабов правительственных заказов, закупок, повышению уровня налогов, могущему привести к дефициту государственного бюджета, инфляции). В неолиберальных же моделях предпочтение отдается преимущественно опосредованным регулирующим мерам государства (либерализации ценообразования, ведущей роли свободной конкуренции, приоритету частной собственности).

Литература

1. **Блауг М.** Экономическая мысль в ретроспективе. М.: Дело Лтд, 1994.
2. **Блауг М.** 100 великих экономистов после Кейнса / Пер. с англ. под ред. М. А. Сторчевого. СПб.: Экономическая школа; ГУ – ВШЭ; Санкт-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов, 2005.
3. **Левита Р. Я.** История экономических учений. М.: Catallaxy, 1998.
4. **Ойкен В.** Экономические системы // THESIS. 1993. Т. I. Вып. 2.
5. **Фридмен М.** Методология позитивной экономической науки // THESIS. 1994. Т. II. Вып. 4.
6. **Фридмен М.** Количественная теория денег. М.: Эльф пресс, 1996.
7. **Ядгаров Я.С.** История экономических учений: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2012.

© Ядгаров Я.С., 2019

Государственное управление и проблемы эффективности государственного сектора

А. В. Аверин
к.филос.н., доцент
департамент «Менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
докторант программы «Региональная экономика и экономическая политика»
Балтийская международная академия
Рига, Латвийская Республика
E-mail: alex.averin@mail.ru

МАЛЫЙ БИЗНЕС В СТРАНАХ БАЛТИИ: ОСОБЕННОСТИ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ

Аннотация. В исследовании рассматриваются ключевые факторы, особенности и проблемы развития малого предпринимательства в странах Балтии с 2009 по 2019 год. Представлены приоритетные направления повышения эффективности экономической политики в сфере развития малого предпринимательства.

Ключевые слова: экономическая политика, малый и средний бизнес, государственная поддержка и развитие малого бизнеса, инновации.

V. Averin
PhD in Philosophies, Associate Professor
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
Doctoral Study, Programme of Regional Economy and Economic Policy
Baltic International Academy
Riga, Latvia
E-mail: alex.averin@mail.ru

SMALL BUSINESS IN THE BALTIC COUNTRIES: FEATURES AND PROBLEMS OF DEVELOPMENT

Abstract. The study discusses the key factors, features and problems of the development of small business in the Baltic countries from 2009 to 2019. Priority directions of increasing the efficiency of economic policy in the field of small business development are presented.

Keywords: economic policy, small and medium business, state support and development of small business, innovation.

По экспертным оценкам, доля малого и среднего бизнеса в ВВП различных стран Евросоюза колеблется от 45 до 80%, а в среднем по странам Балтии она составляет 67%. Вклад малого бизнеса в ВВП Латвии составляет 77%, доля малых предприятий в ВВП Эстонии достигает 60% [13]. В России данный показатель – 22,3% [13].

Согласно анализу динамики ВВП стран Балтии, экономика Литвы преодолела докризисный уровень в 2013 году, и в целом за 2008–2019 годы темпы роста ее ВВП близки к показателям Германии и Великобритании. ВВП Латвии и Эстонии по итогам 2019 года выше уровня 2008 года и имеют дальнейшую тенденцию роста (табл. 1).

Таблица 1
Динамика валового внутреннего продукта стран Балтии (проценты), 2008–2019 годы [22]

Страна	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Эстония	–5,419	–14,724	2,259	7,597	4,307	1,936	2,889	1,900	3,489	4,857	3,866	3,000
Латвия	–3,548	–14,402	–3,941	6,381	4,035	2,430	1,858	2,972	2,064	4,636	4,770	3,166
Литва	2,628	–14,814	1,639	6,043	3,827	3,499	3,537	2,021	2,353	4,140	3,446	2,918

Статистика Ассоциации европейского бизнеса показывает, что малый бизнес в странах ЕС развивается высокими темпами и находится на более высоком уровне, чем в Российской Федерации. В рейтинге стран, в которых созданы наиболее благоприятные условия для предпринимательства, Россия занимает 31-е место (из 190 стран), Эстония – 16-е, Латвия – 19-е, Литва – 14-е.

Ряд латвийских ученых определили внутренние факторы развития малого предпринимательства:

- способность инициировать и реализовывать что-то новое в рамках принятого законодательства;
- умение находить творческие решения с целью создавать и продавать продукцию для получения прибыли;
- мотивация, самостоятельность [6; 10; 11].

В странах Балтии существуют следующие критерии классификации субъектов малого бизнеса:

- в Латвии – предприятия, на которых число работающих не превышает 25 человек, оборот составляет не более 40 млн евро, балансовая стоимость основных активов – не более 27 млн евро;
- в Литве – предприятия с числом работающих не более 250 человек и оборотом не более 40 млн. евро;
- в Эстонии – предприятия, где работает не более 80 человек, оборот не более 40 млн евро.

Из общего числа малых и средних предприятий Эстонии, Латвии и Литвы 83% малых предприятий сосредоточено в Латвии. Однако эстонцы гораздо более активно создают новые предприятия, как отмечают эксперты, этому содействуют привлекательную предпринимательскую среду, развитую экосистему стартапов и приостановление эмиграции [9]. В табл. 2 приведено количество предприятий малого бизнеса стран Балтии с 2010 по 2018 год. Малые предприятия стран Балтии составляют в среднем 90%. За последние годы динамика роста малых предприятий является позитивной. Общее количество предприятий малого бизнеса в странах Балтии в 2018 году увеличилось на 40% по сравнению с 2010 годом.

Таблица 2
Количество малых предприятий в странах Балтии (2010–2018 годы)

Страна	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Эстония	81309	79233	91939	97122	100491	109642	115477	112400	123060
Латвия	61546	64955	61063	63886	66386	74478	77880	81291	81464
Литва	100067	103668	108711	112578	113574	117203	120254	127428	131464
Всего	242922	247856	261713	273586	280451	301323	313611	321119	335988

Источник: Central Statistical Bureau of Latvia (http://www.csb.gov.lv/); Lietuvos statistikos departamentas (http://www.stat.gov.lt); Official Statistics Estonia (http://www.stat.ee/)

Малый и средний бизнес в Литве, Латвии и Эстонии действует и развивается по разным законам. Статус «микропредприятие» существует только в Латвии, и он существенно отличается от критериев, установленных Евросоюзом. На латвийском микропредприятии могут работать до 5 работников, годовой оборот не превышает 100 тысяч евро, месячный – не более 8 тысяч евро [1]. В Литве микропредприятие формально признают при условии, что в штате до 10 сотрудников, а годовой доход – до 290 тысяч евро. В Латвии статус микропредприятия запрещен для определенных видов деятельности. По словам Кристианса Розенвалдса, систему микропредприятий создавали для того, чтобы бороться с теневой экономикой, однако из-за несовершенной налоговой системы со стороны государства предпринимателям приходится отказываться от микропредприятий [2].

Согласно обобщенной статистике базы данных Lursoft, за январь и февраль 2018 года ликвидировано в два раза больше предприятий в Латвии, чем создано новых. За первые два месяца 2018 года было зарегистрировано 1852 предприятия, а ликвидировано – 3574. В 2017 году закрылось 16 480 предприятий, а открылось всего 10 210. Отрицательная динамика начала впервые проявилась только в 2016 году, когда было создано 11 206 предприятий, а ликвидировано – 12 228 компаний. Эксперты прогнозирует, что темпы сокращения количества предприятий в Латвии продолжат расти. Одна из причин этого – агрессивная политика в сфере налогообложения, чрезмерная бюрократия и нездоровая бизнес-среда. Из Латвии уходят не только молодые компании, но и те, которые работали на рынке длительное время, часто предприниматели переводят деятельность компании в Литву и Эстонию [10].

Стоит заметить, что на протяжении всего исследуемого периода Эстония является лидером по количеству предприятий малого бизнеса. Предпринимательская среда в Эстонии способствует ускоренным темпам цифровизации эстонского общества, так как большое количество малых предприятий учувствует в этом процессе. Экономический потенциал малого бизнеса и развитие предпринимательства формируются по двум взаимосвязанным направлениям:

создание благоприятных условий для деятельности, то есть создание благоприятной внешней среды;

совершенствование системы управления путем обеспечения эффективной настройки факторов внутренней среды в соответствии с изменениями внешней среды [4].

Ключевые секторы, вносившие наибольший положительный вклад в динамику ВВП в 2014–2016 годах по данным Euromonitor (расчеты Аналитического центра): в

- в Эстонии: операции с недвижимостью и арендой, бизнес-услуги, государственное управление, здравоохранение, образование, деревообработка;
- в Литве: операции с недвижимостью и арендой, бизнес-услуги, транспортно-логистический комплекс, государственное управление, строительство;
- в Латвии: финансовые услуги, производст во металлических изделий, оптовая торговля, операции с недвижимостью и арендой, бизнес-услуги, здравоохранение [7; 14; 17].

Статистические данные [12; 16; 18] свидетельствуют, что Эстония значительно опережает Латвию и Литву по количеству занятых на предприятиях малого бизнеса. Кроме того, в разрезе видов предприятий в Эстонии наблюдается наибольший перевес количества микропредприятий с количеством занятых

менее 10 человек (табл. 3). По количеству открывшихся предприятий в Литве лидируют микропредприятия, где работает менее четырех человек (табл. 4).

Таблица 3
Предприятия малого бизнеса в статистическом профиле по количеству занятых (Эстония), 2010–2018 годы [18]

Количество сотрудников	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
50–249	1 088	1 114	1 115	1 126	1 162	1 200	1 184	1 150	1 172
10–49	5 551	5 533	5 705	5 793	5 874	6 281	6 293	6 391	6 548
Менее 10	93 428	97 021	101 891	105 659	106 538	109 722	112 777	119 887	123 744
Всего	100 216	103 833	108 884	112 760	113 765	117 398	120 450	127 622	131 650

Таблица 4
Количество действующих предприятий на начало года (Литва), 2010–2018 годы [16]

Количество сотрудников	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
0–4	32972	38402	35145	36870	38659	45743	48593	51458	51436	53249
5–9	13886	13868	13772	14164	14666	15287	15591	16040	16316	15974
10–19	8227	7368	7041	7479	7618	7912	8084	8107	7910	7965
20–49	5431	4524	4358	4562	4643	4715	4766	4826	4934	4888
100–149	596	480	473	493	486	492	507	510	509	503
150–249	434	313	274	318	314	329	339	350	359	345
Всего	61546	64955	61063	63886	66386	74478	77880	81291	81464	82924

Важно отметить, что малые и средние предприятия прибалтийских стран направляют свои товары и услуги на внутренний рынок больше, чем раньше: 79% в Латвии, 76% в Эстонии и 71% в Литве. В инновационной сфере предпочтение отдается обновлению в части товаров и услуг: 35% предприятий Эстонии, 32% – Литвы и 21% —-Латвии, хотя во всех странах интерес к инновации в этой сфере уменьшился. В 2017 году немного возросла инновация бизнес-модели в Литве (с 7 до 11%) и в Латвии инновация, направленная на развитие работников (с 12 до 16%). Почти две трети предпринимателей прогнозируют снижение оборота, каждая пятая компания планирует сократить число сотрудников, а 40% малых и средних предприятий Латвии не готовы инвестировать в развитие своего бизнеса [1].

Процедура регистрации предприятия в Латвии составляет 1 день, в Литве 2 дня, в Эстонии – 13,5 ч. Средний размер регистрационного взноса начинающего предпринимателя в Эстонии составляет 183 евро, дополнительный сбор для 190 евро за сервис ускоренного обслуживания. В Латвии сервисами ускоренного обслуживания являются услуги по регистрации изменений, регистрации филиалов, ликвидации компании, временной период составляет 1 день. На вопрос «Как новая технология повлияла / повлияет на процессы регистрации бизнеса?» респонденты в Эстонии ответили, что в настоящее время используется блокчейн, планируется ввести чат-бот в будущем. В Латвии респонденты отметили, что искусственный интеллект уже используется с июня 2018 года в виде чат-бота на странице Facebook и официальном сайте реестра предприятий [21]. По мнению Роландса Петерсонса, развитие малого предпринимательства в Латвии тормозят налоговая политика и бюрократия. С. А. Страдиня выделяет следующие ограничивающие факторы дальнейшего развития и расширения производства малых предприятий: узкие рынки сбыта, недостаточный спрос на латвийские товары [5; 6].

По мнению латвийских ученых, основными серьезными барьерами для начала бизнеса в странах Балтии являются: низкоквалифицированные сотрудники, запутанная налоговая система, чрезмерное государственное вмешательство/бюрократия, слабая экономика, доступность финансового капитала. По результатам проведенного ими исследования, предприниматели, начинающие предпринимательскую деятельность, указали на то, что проблемы создают сильная конкуренция, отсутствие маркетинговой подготовки и краткосрочного капитала, сложный процесс регистрации предприятия. При этом предприниматели без опыта работы оценивают значимость барьера «слабая экономика» как очень важный по сравнению с предпринимателями со стажем 1–5 лет. Основными препятствиями для начала ведения бизнеса являются: инфраструктура и неблагоприятная бизнес-среда, недостаток знаний и навыков в области управления, отсутствие финансовых источников [8; 10; 11; 15; 19; 20].

Среди основных проблем, с которыми каждый день приходится справляться представителям эстонского мелкого и среднего бизнеса, Петра Хольм называет высокую нагрузку в сфере зарплат. Катарина Хольм считает проблемой то, что значительная часть предприятий малого и среднего звена – это субподрядчики для крупных предприятий, по ее мнению, от этой модели бизнеса отказаться. Райво Альтметс указывает на проблемы высоких налогов, ограниченность для малых предприятий доступа к финансовым кредитам в банках и бюрократию [2]. К факторам, тормозящим развитие предпринимательства, эстонские эксперты относят: достаточно высокую налоговую нагрузку – 56%; поиск ниши для товаров и услуг – 43%; неоплаченные счета, задержку со стороны клиентов при оплате счетов – 39%; обременение правовыми актами и излишняя бюрократия – 38%; проблемы с доступностью денежных средств – 34% [4]. Существуют диспропорции между профессиональной структурой спроса на труд и предложением труда в национальном хозяйстве [8], малому бизнесу рекомендуют сосредоточиться на инновационной деятельности [19; 20]. Приоритетным направлением обеспечения эффективности государственных услуг, предоставляемых субъектам предпринимательства, является мониторинг и оценка качества государственных услуг для предпринимателей [3; 25].

Результаты исследования свидетельствуют о наличии институциональных проблем сдерживающих развитие предпринимательства в Латвии и Литве, что обуславливает необходимость повышения эффективности региональной экономической политики в сфере развития малого бизнеса и защиты интересов малого и среднего предпринимательства, также следует развивать человеческий капитал и на его основе инновационную политику. Экономическая политика развития малого бизнеса в странах Балтии может включать следующие меры поддержки: направленность налоговой политики на привлечение международных инвесторов, льготный налоговый режим для перспективных стартапов, увеличение долгосрочного кредитования субъектов малого бизнеса, в том числе и льготных кредитов с господдержкой, льготное кредитование социального предпринимательства, страхование кредитов, субсидии, capability vouchers, гранты на научные исследования и разработки, краудфандинговые платформы. Государственную нефинансовую политику необходимо сфокусировать на защиту прав и законных интересов субъектов инвестиционной и предпринимательской деятельности, развитие технопарков и технополисов, выделение особых зон регионального уровня и территорий опережающего развития, создание промышленных секторов с добавленной стоимостью и развитие экспорта в данной отрасли. Особое внимание необходимо уделить

проблеме развития механизмов обратной связи и общественного мониторинга государственных управленческих решений в сфере развития малого и среднего бизнеса.

Литература

1. Барометр предпринимательства стран Балтии» (Baltic Business Outlook) // SEB. URL: www.seb.ee.
2. Как живется малым предпринимателям в каждой из трех балтийских республик // Новая газета Балтия. 2016. 2 дек. URL: http://novayagazeta.ee/articles/11576/.
3. **Камаев Р.А., Григорьева В.В.** Качество государственных услуг малому бизнесу// Инновации и инвестиции. 2016. №11. С. 147–151.
4. Опыт развития и поддержки социального предпринимательства в Эстонии // ОДБ Брусель. URL: https://by.odb-office.eu/ekspertyza_/sacyjalnaje-pradprymalnictva/opyt-razvitiya-i-podderzhki-socialnogo-predprinimatelstva-v-estonii.
5. **Петерсонс Р.** Мнение: развитие предпринимательства в Латвии тормозят налоговая политика и бюрократия. URL: https://rus.db.lv/novosti/mnenie-razvitie-predprinimatelstva-v-latvii-tormozyat-nalogovaya-politika-i-byurokratiya-86752.
6. **Страдиня С. А.** Инновационное развитие Латвии: анализ проблем и направлений формирования национальной инновационной политики // Маркетинг і менеджмент інновацій / Балтийская международная академия (г. Рига, Латвия). 2015. N 3.
7. Торгово-промышленная палата Латвии. URL: https://www.chamber.lv/ru.
8. **Цауркубуле Ж. Л., Махмудова Ю. А.** Социально-экономические проблемы и диспропорции развития рынка труда в Латвии// Социологические исследования. Maskava, Krievija. 2017. N 10. Lpp. 133–140. DOI: 10.7868/S0132162517100154
9. Эстонцы открывают в два раза больше предприятий по сравнению со своими балтийскими соседями // Деловые ведомости. URL: https://www.dv.ee/novosti/2018/06/18/jestoncy-otkryvajut-v-dva-raza-bolshe-predprijatij-po-sravneniju-so-svoimi-baltijskimi-sosedjami.
10. **Averin A. V., Grigorieva V. V.** Tools for Evaluating the Quality of Public Services in the Sphere of Small and Medium-Sized Business Support and Promotion Authors // Proceedings — International Scientific Conference “Far East Con” (ISCFEC 2018). Advances in Economics, Business and Management Research. [S.l.,] 2019.
11. **Biruta S., Avotins V.** Analysis of barriers for business start Novembe r// European Integration Studies. 2016 .Vol. 10.
12. **Bobiţ D.M., Ciufu M., Ghinea V. et al.** Entrepreneurship in Rural Areasthrough the production and exploitation of medicinal and aromatic plants. Riga: SIA «Zelta Rudens Printing», 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/311239457_ANALYSIS_OF_BARRIERS_FOR_BUSINESS_START.
13. Central Statistical Bureau of Latvia. URL: http://www.csb.gov.lv/.
14. DOING BUSINESS 2019. URL: www.doingbusiness.org.

15. Economicas ministrija. URL: www.em.gov.lv.
16. **Golubkova T., Masharsky A., Sirjajeva L.** Influence of intellectual migration on the economy of Latvia // European Cooperation, Scientific Approaches and Applied Technologies. 2019. №2(42). P. 62–78.
17. Lietuvos statistikos departamentas. URL: http://www.stat.gov.lt.
18. Lursoft. URL: www.lursoft.lv.
19. Official Statistics Estonia. URL: http://www.stat.ee/.
20. **Stecenko I.** The analysis of impact of small and medium-sized enterprises on country innovation policy: Taiwan experience // Technological Audit and Production Reserves (Index Copernicus, EBSCO, ERIH PLUS, Ulrich's Periodicals Directory, OpenAIRE, Directory of Open Access Journals, WorldCat e.c.). 2019. N 1. P. 23–29.
21. **Stecenko I., Lin C. F. J.** The assessment of the impact of small and medium-sized enterprises on the manufacturing sector in Taiwan and Latvia: comparative analysis // The Economic Annals. 2018. Vol. XXI. N 3–4. P. 16–19.
22. The International Business Registers Report 2018. URL: www.ebra.be.
23. World Economic Outlook (WEO). URL: www.imf.org.

© Аверин А. В., 2019

УДК 336.3

Н. А. Гузь
к.э.н., доцент
департамент общественных финансов
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: NAGuz@fa.ru

В. В. Хамалинская
к.э.н., доцент
департамент общественных финансов
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: VVKhamalinskaya@fa.ru

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ДОЛГОМ РОССИИ

Аннотация. В статье рассмотрены теоретические аспекты государственного долга, основные проблемы управления государственным долгом, существующие негативные последствия при привлечении государственных займов, предложены возможные пути решения управления государственным долгом. Произведена комплексная оценка структуры государственных обязательств Российской Федерации перед кредиторами. Осуществлен анализ предпосылок и причин возникновения и увеличения долговых обязательств Российской Федерации. Предлагаются методы и пути минимизации объемов государственного долга страны. Сделан вывод о том, что повышение эффективности управления государственным долгом, безусловно, связано с развитием финансовых методов.

Ключевые слова:управление государственным долгом, долговая политика, расходы федерального бюджета, внешний долг, внутренний долг, обслуживание государственного долга.

N.A. Guz
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Public Finance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: NAGuz@fa.ru

V. V. Khamalinskaya
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Public Finance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: VVKhamalinskaya@fa.ru

IMPROVEMENT OF RUSSIA'S PUBLIC DEBT MANAGEMENT SYSTEM

Abstract. The article discusses the theoretical aspects of public debt, reveals the main problems of public debt management, discusses the existing negative consequences in attracting government loans and suggests possible solutions

to the management of public debt. A comprehensive assessment is made of the structure of Russia's state obligations to creditors. The analysis of the prerequisites and reasons of the emergence and increase of the debt obligations of the Russian Federation is carried out. Methods and ways of minimization of the country's public debt are proposed. The article concludes that improving the efficiency of public debt management is, of course, associated with the development of financial methods.

Keywords: public debt management, debt policy, federal budget expenditures, foreign debt, domestic debt, public debt service.

Современное состояние и структура государственного долга России

Согласно 6 ст. Бюджетного кодекса РФ, внешний долг государства представляет собой обязательство российского государства, которое возникает в иностранных денежных единицах. Управлением государственным внешним долгом РФ занимаются: Правительство РФ, Минфин РФ, ЦБ РФ. Кредиторами России зачастую выступают частные фонды; другие государства, МФО.

Ежегодная статистка подтверждает факт того, что Российская Федерация в последние годы все в меньшей степени наращивает свой внешний долг (табл. 1).

Таблица 1
Внешний долг (государственный и корпоративный) России по состоянию на 2006–2018 годы (по данным Минфина РФ)

По состоянию на	Внешний долг, млрд долл		
	государственного сектора	частного сектора	общий
1 июл. 2018	231	259,7	490,7
1 окт. 2017	259,3	270,2	529,5
1 окт. 2016	262,8	255,5	518,3
1 окт. 2015	277,5	259,4	536,9
1 окт. 2014	351,6	329,3	680,9
1 окт. 2013	371,6	344,7	716,3
1 окт. 2012	277,2	321,7	598,9
1 окт. 2011	212,9	312,7	525,6
1 окт. 2010	190,7	285,5	476,2
1 окт. 2009	176,2	297,2	473,4
1 окт. 2008	183,1	357,1	540,2
1 окт. 2007	187,6	251,2	438,8
1 окт. 2006	125,4	144,1	269,5

Проанализируем подробнее данные о состоянии задолженности РФ перед зарубежными кредиторами и сопоставим графики уже проведенных выплат по внешнему долгу РФ.

Согласно данным ЦБ РФ, внешний долг России рос вплоть до 2014 года, когда изменились политические ориентиры: наша страна начала принимать активное участие в геополитике, что привело к снижению выдаваемых кре-

дитов со стороны западных стран корпорациям РФ. Это, собственно, и стало главной причиной снижения общего долга государства.

В 2014–2016 годах снизилась активность России на зарубежных долговых рынках. Эта мера была обоснована неустойчивым положением российской экономики и необходимостью покрытия и без того дефицитной части бюджета. Правительство РФ хотело проверить, будут ли зарубежные инвесторы вкладываться в государственный долг России в условиях санкционных ограничений.

Если сравнивать долги двух стран (РФ и США), то важно учесть, каким образом распределены на душу населения сами долговые обязательства. Этот показатель выражается в долларах, составляет 3500 и 64 000 для жителей РФ и Америки, соответственно [5]. Примечательно, что внешний долг Соединенных Штатов в 2018 году превысил 21 трлн долл. (106% ВВП), его значительная доля была накоплена за последние 10 лет.

Из табл. 2 можно сделать вывод, что максимальные суммы выплат приходятся на конец каждого календарного года, что объясняется планировкой бюджета и перераспределением в основные фонды государственных средств [3].

Таблица 2
График выплат по государственному внешнему долгу (по данным Минфина РФ)

Датировано	Объем выплат, млн. долларов
Сентябрь 2018	10337
Октябрь 2018	5913
Ноябрь 2018	6774
Декабрь 2018	12504
Январь 2019	3029
Февраль 2019	2424
Март 2019	5760
Апрель 2019	7034
Май 2019	4705
Июнь 2019	5189
3-й квартал 2019	9768
4-й квартал 2019	15995
1-й квартал 2020	9026
2-й квартал 2020	13683

Единовременные выплаты чрезмерно больших сумм могут сказаться на курсе рубля и ощутимо пошатнуть и без того нестабильную национальную экономику. Поэтому при выплате долгов цеолесообразно придерживаться разработанного графика, чтобы полностью минимизировать негативное влияние выплат государственного долга на экономику.

Еще раз отметим, что Россия взяла на себя финансовые обязательства после развала СССР и выплачивала его долг вплоть до 2017 года, когда были выплачены последние 125,2 млн долл. Боснии и Герцеговине. Общая сумма выплаченных долгов СССР достигла 100 млрд. По госкредитам РФ на сегодняшний день осталась должна лишь Южной Корее (долг 500 млн долл.), его планируется погасить до 2025 года.

На сегодняшний день ареобладающая часть государственного долга приходится на обслуживание гособлигаций. Ими владеют и банковские организации, и госорганы, и держатели малого и крупного бизнеса, и зарубежные инвесторы. Часть долговых обязательств перед другими странами ежегодно снижается, и по состоянию на 2018 год она достигла минимума. В будущем эта тенденция предположительно должна сохраниться.

Тем не менее по состоянию на 2018–2019 годы внешний долг нашей страны продолжал увеличиваться несмотря на запланированные на эти годы выплаты. Практически всю существующую на сегодняшний день государственную задолженность России составляют еврооблигационные кредиты [2]. По статистике, госдолг России в общей сумме достигает примерно 5–10% ВВП, данный показатель ниже лишь у четырех сильнейших мировых держав.

Актуальные проблемы управления государственным долгом современной России

Итак, проблема современного внешнего (да и внутреннего) государственного долга остается достаточно серьезной, если рассматривать ее позиции перспектив развития национальной экономики и укрепления, улучшения позиций государства на мировой арене. Большой госдолг крайне отрицательно влияет на стабильность национальной валюты, состояние федерального бюджета, инвестиционный климат, способствует росту зависимости государства от других стран, что во многом ограничивает возможность проведения самостоятельной внешней политики России для удовлетворения собственных интересов [1].

Еще одна серьезная проблема заключается в том, что в России многоорганизаций, долги которых достаточно велики и по отношению к выручке, и по отношению к ВВП. По подсчетам экспертов, суммарная величина долгов госкомпаний и внешнего госдолга России сопоставима с внешним долгом Америки.

По прогнозам, Россия будет ежегодно сокращать внешний долг, однако наблюдая за ситуацией, происходящей в реальной жизни, любой россиянин подтвердит, что курс «рубль – доллар» пока еще велик. Главной причиной данной ситуации считается не выработанная до сих пор политика высшего руководства страны, которая могла бы обеспечить доступ к долгосрочным финансовым ресурсам. Пока значительная часть бюджетных средств идет на внешние выплаты госдолга, что негативно влияет на развитие бизнес-структур, которые нуждаются в поддержке государства.

Главными неблагоприятными последствиями роста задолженности и государственного долга признаются:

- долговое бремя, возложенное на будущие поколения;
- низкий уровень сбережений;
- ухудшение экономики ввиду того, что для обслуживания госдолга приходится «отнимать» средства у производственной части экономики;
- угрозы кризиса, вызванного реализацией непродуманной политики в части управления госдолгом и др. [4].

Серьезными проблемами управления государственным долгом считается неэффективный график его обслуживания и нерациональная структура. Грамотная политика в сфере управления государственным долгом – необходимое условие нормального функционирования бюджетного процесса и установления обоснованной бюджетной политики.

Пути совершенствования системы управления государственным долгом России

Для совершенствования системы управления государственным долгом важно выполнить мероприятия по следующим направлениям [6]:

- Повышение активов правительства, аккумулированных в резервном фонде, которые могут быть использованы в менее благоприятные периоды для выплат по государственному долгу. Это позволит избежать потрясений бюджетной системы. Создание подобного фонда могло бы дать своеобразный толчок для развития внутреннего финансового рынка в результате роста предложения государственных облигаций. Развитие внутреннего рынка государственных заимствований для Банка России и Правительства РФ создаст дополнительные инструменты финансового регулирования, что во многом улучшит эффективность управления государственным долгом.
- Проведение работы над повышением кредитного рейтинга России позволит рассчитывать на «удлинение» государственного долга, снижать стоимость соответствующего обслуживания. Данную политику можно реализовать с помощью выкупа старых обязательств за счет выпуска более дешевых, новых, «длинных». Средства, полученные в результате размещения последних, можно будет использовать для выкупа предыдущих долгов [4].
- Координация денежно-кредитной и бюджетной политики целесообразна в целях стабилизации сложившейся ситуации на рынке государственных долговых обязательств. Необходимы реформы, которые будут направлены на активизацию стимулирующей функции налоговой системы, рост эффективности государственных расходов. Финансирование государственных расходов на сегодняшний день происходит за счет роста государственного долга, что приводит к вытеснению частных инвестиций, повышению в долгосрочной перспективе налогового бремени, препятствует накоплению капитала [6].
- Решение проблемы управления госдолгом требует модернизации существующей системы финансовых методов управления госдолгом. Основным приоритетом бюджетной политики должно стать увеличение инвестиционной активности российской экономики. Для решения этой задачи возможно использование сделок «своп», позволяющих обменивать государственные долговые обязательства на различные активы: на корпоративные ценные бумаги, экспортные поставки, будущие налоговые платежи. Неотъемлемым условием для практической реализации таких сделок считается проведение эффективной экономической политики, которая будет нацелена на повышение инвестиционной привлекательности российской экономики РФ. Возможен рост внутреннего долга в качестве источника обслуживания внешних заимствований.
- Доходность государственных облигаций должна быть в разумных пределах. т.е. ставки не должны превышатьуровень, при котором будет возможным нормальное развитие рынка корпоративных ценных бумаг. Завышенный рост государственного долга приводит к тому, что средства инвесторов отвлекаются от кредитования реального сектора национальной экономики. Для установления по размещаемым

облигациям приемлемой доходности важно принимать во внимание темпы роста экономики, стоимость обслуживания уже имеющегося государственного долга [1].

- Процесс управления госдолгом должен быть непрерывным. Также требуется скорректировать этот процесс согласно текущему состоянию российской экономики, мировых финансовых рынков.
- Структура госдолга должна быть рациональной. График платежей важно составлять таким образом, чтобы расходы по его обслуживанию были равномерно распределены, исключив высокую единовременную нагрузку на бюджет.

Совершенствование управления государственным долгом нашей страны включает три взаимосвязанных направления:

- реализацию заимствований с учетом долговой емкости и платежеспособности федерального бюджета, проведение операций с государственным долгом, которые будут направлены на минимизацию расходов на обслуживание и оптимизацию его структуры.
- формирование бюджетной политики в части планирования структуры и объема долга в зависимости от постановленных перед федеральным бюджетом стратегических целей;
- организацию учета операций с государственным долгом и долговых обязательств [4].

Литература

1. **Гамозова И. В.** Уровень государственного долга как индикатор финансового положения РФ // Современные инновационные направления развития деятельности страховых и финансово-кредитных организаций в условиях трансформационной экономики: Сб. матер. Междунар. науч.-практ. форума / Редкол.: Т.С. Колмыкова (отв. ред.) [и др.]; Юго-Зап. гос. ун-т. Курск, 2016. С. 246–250.
2. **Гузь Н. А., Веренчик Т. В., Долгих В. Г. и др.** Проблемы управления государственным долгом Российской Федерации // Экономика и современный менеджмент: теория, методология, практика / Под общ. ред. Г. Ю. Гуляева. Пенза, 2018. С. 66–74.
3. **Завгородняя В. В.** Практические аспекты формирования и исполнения бюджетов органов государственной власти и органов местного самоуправления // Евразийское научное объединение. 2018. №1 (35).
4. **Конорев А. М.** Современное состояние управления государственным долгом РФ // Наука и образование в современной конкурентной среде. 2017. С. 201–205.
5. **Хамалинский И. В.** Государственный долг Российской Федерации: современное состояние // Вестник Международного института экономики и права. 2017. № 1(26). С. 32–45.
6. **Швец Ю. Ю.** Проблемы управления государственным долгом в РФ и способы их решения // Трансформационные процессы рыночной экономики. 2018. С. 164–176.

© Гузь Н. А., 2019
© Хамалинская В. В.,2019

УДК 336.02

М. Л. Дорофеев
к.э.н., доцент
департамент общественных финансов
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: dorofeevml@yandex.ru
ORCID iD: https://orcid.org/0000–0002–2829–9900
0000000228299900

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ СРЕДСТВАМИ ФОНДА НАЦИОНАЛЬНОГО БЛАГОСОСТОЯНИЯ (ФНБ) В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Аннотация. Суверенные фонды существуют во многих странах вне зависимости от уровня их экономического развития. Возникновение и формирование фондов произошло после отказа от золотовалютного стандарта в пользу свободного курсообразования на мировом валютном рынке в период значительных темпов роста мировой экономики. В основном суверенные фонды создаются для решения ряда важных макроэкономических задач, к которым отнесены: стабилизация экономики, обеспечение при необходимости сбалансированности бюджета, формирование накоплений для будущих поколений финансирование национальных проектов экономического роста и пр.

Суверенный фонд России накопил достаточно ресурсов, чтобы перейти от решения проблемы пополнения фонда к обсуждению того, куда и каким образом инвестировать его излишки. Дебаты между ключевыми органами государственной власти уже активно ведутся и наметились первые предварительные решения в этой области. В данной работе на основе зарубежного опыта сформулированы рекомендации по управлению средствами ФНБ (в части излишков, превышающих 7% валового внутреннего продукта).

Ключевые слова: Суверенный фонд, инвестиции, Фонд национального благосостояния.

M. L. Dorofeev
Doctor of Philosophy, Associate Professor
Department of Public Finance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: dorofeevml@yandex.ru
Телефон: 8 (926) 622–68–61
ORCID iD
https://orcid.org/0000–0002–2829–9900
0000000228299900

RECOMMENDATIONS FOR MANAGING RESERVES OF THE NATIONAL WEALTH FUND OF RUSSIA (NWF OF RUSSIA) IN MODERN CONDITIONS

Abstract. Sovereign funds exist in many countries regardless of their level of economic development. The creation and formation of funds occurred after the renunciation of the gold and foreign exchange standard in favor of free exchange rate formation in the world currency market during the period of significant growth

of the world economy. Most sovereign funds are created to address a number of important macroeconomic challenges, including economic stabilization; Ensure a balanced budget, if necessary; generation of savings for future generations; financing national economic growth projects, etc.

Russia's sovereign wealth fund has now accumulated enough resources to move from solving the problem of replenishing the fund to discussing where and how to invest its surplus. Debates between key public authorities are already actively under way and the first preliminary decisions in this area have emerged. In this work, on the basis of foreign experience, recommendations were made on the management of the funds of the NBF (in terms of surplus exceeding 7% of GDP).

Keywords: SovereignWealthFunds, investments, National welfare fund.

Первые фонды появились почти 70 лет тому назад, в 1950-х годах. Государства – экспортеры нефти и газа, получая доходы от экспорта, со временем накапливают избыточные ресурсы. Многие страны создали суверенные фонды для инвестирования этих средств за пределами своих внутренних рынков, чтобы предотвратить инфляцию, диверсифицировать свои резервы, накапливать средства для будущих поколений, когда доходы от сырьевых товаров закончатся. С годами их инвестиционная активность непрерывно росла. Средства стали инвестироваться для получения максимально возможного дохода, в результате чего к началу XXI века их объем стал соизмерим с международными резервами центральных банков. Позже суверенные фонды стали формироваться и за счет других ресурсов. Например, если государство экспортирует свои товары в больших объемах и имеет положительное сальдо торгового баланса, то в его распоряжении будут накапливаться избыток денежных средств. Примерно с 2007 года суверенные фонды были признаны мировым сообществом, как важные участники международной валютно-финансовой системы. В настоящее время они безусловно играют большую роль в развитии мировой экономики и финансового рынка.

За последние несколько десятилетий размер и количество суверенных фондов благосостояния резко возросли. По данным Sovereign Wealth Funds Institute (SWFI), в середине 2019 года в мире насчитывалось почти 80 суверенных фондов [20]. Основные функции суверенных фондов в современных условиях – стабилизация экономики и сохранение богатства для будущих поколений. Конкретные цели создания, а также направления, в которых будут использоваться средства суверенного фонда, зависят от государственной экономической политики.

На рисунке представлено распределение суверенных фондов по регионам. Суммарный объем всех фондов составляет около 8 трлн долл. [20], в том числе 54,42% объема средств (4432,43 млрд долл.) приходится на фонды, источниками формирования которых являются доходы от экспорта нефти и газа.

Количество суверенных фондов в мире [20]

Не все страны раскрывают данные о структуре активов и об инвестиционной стратегии своих суверенных фондов в открытом доступе. В настоящий момент в первой десятке стран, имеющих крупнейшие суверенные фонды мира, мы видим в основном азиатские и ближневосточные государства (табл. 1). Суверенные фонды используют различные инвестиционные стратегии.

Таблица 1
Десять крупнейших по величине активов суверенных фондов мира [20]

Ранг	Фонд	Размер активов, млрд долл.	Страна	Регион
1	Morway Government Pension Fund Global	1108,17	Норвегия	Европа
2	China Investment Corporation	940,60	Китай	Азия
3	Abu Dhabi Investment Authority	696,66	ОАЭ	Ближний Восток
4	Kuwait Investment Authority	592,00	Кувейт	Ближний Восток
5	Hong Kong Monetary Authority Investment Portfolio	509,35	Гонконг	Азия
6	GIC Private Limited	440,00	Сингапур	Азия
7	National Council for Social Security Fund	437,90	Китай	Азия
8	SAFE Investment Company	417,84	Китай	Азия
9	Temasek Holdings	375,38	Сингапур	Азия
10	Qatar Investment Authority	328.00	Катар	Ближний Восток

Российская практика управления суверенными фондами

Специфическая ситуация на рынке нефти и на фоне торговой войны между США и Китае привела к тому, что цены на нефть остаются достаточно высокими, а спрос на российские активы не падает из-за сравнительно высоких и привлекательных процентных ставок ЦБ РФ. Кроме этого, в 2019 году валюты стран с развивающимися экономиками оставались относительно стабильными. Все перечисленные факторы позволили нарастить объем средств Фонда национального благосостояния (ФНБ) до 7,5% валового внутреннего продукта, что является максимальным значением объема активов фонда за последние 10 лет (табл. 2).

Таблица 2
Динамика объема ФНБ по состоянию с 1 сентября 2008 года по 1 сентября 2019 года [9]

Объем ФНБ /Дата	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	SL
в млрд. рублей	31,92	90,69	87,12	92,63	85,85	86,77	85,31	73,76	72,71	75,36	75,79	122,88	
в млрд. долл. США	784,5	2 863,1	2 671,5	2 673,1	2 772,5	2 884,8	3 150,5	4 903,7	4 719,2	4 425,7	5 160,3	8 170,5	
в процентах к ВВП**	1,9%	7,4%	5,8%	4,4%	4,1%	3,9%	4,0%	5,9%	5,5%	4,8%	5,0%	7,5%	

Политика управления средствами ФНБ в целом предусматривает получение невысоких доходов. Активы фонда представляют собой вложения с высоким уровнем ликвидности и с низким уровнем риска. Подобная инвестиционная политика является оптимальной для сохранности средств фонда и обеспечения достаточного уровня их ликвидности. В долгосрочной перспективе ожидается достижение главной цели управления средствами ФНБ – получение стабильного дохода и возможность использования средств фонда для реализации эффективной контрциклической финансовой политики. Это означает, что в условиях нестабильной экономической ситуации консервативный портфель может привести к отрицательным доходностям, его капитализация может сокращаться за счет использования резервов на покрытие бюджетных дефицитов и оказания финансовой поддержки реальному сектору экономики и банковской системе РФ.

Как показывают отчеты Счетной Палаты РФ за 2018–2019 годы, средства ФНБ при реализации ряда инфраструктурных проектов используются неэффективно [1]. В частности отмечается очень низкая эффективностьи отдача от работ по строительству ЦКАД. Авансирование подрядчиков превысило фактические объемы, а работы выполнены не были. Также обращает внимание низкое освоение средств по проекту модернизации железнодорожной инфраструктуры Байкало-Амурской и Транссибирской магистралей, срыв сроков поставки и монтажа оборудования в рамках инфраструктурного проекта строительства интеллектуальных сетей. В связи с этим необходим полноценный контроль не только на этапе выделения средств, но и на всех этапах реализации проектов в течение всего периода действия обязательств инициаторов проектов перед фондом, борьба с коррупцией.

Рекомендации по совершенствованию политики управления средствами ФНБ

В середине 2019 году представители Минфина РФ предложили использовать средства ФНБ для инвестирования в более широкий спектр активов после того, как объем российского суверенного фонда превысит 7% ВВП [11]. Первая часть плана Минфина – заимствовать лучшие мировые практики и брать пример с Норвежского суверенного фонда. Вторая часть плана – инвестировать за пределы страны, чтобы не влиять на макроэкономические условия развития страны и получать более высокую доходность чем просто резервные активы, в которые вкладываются первые 7% ВВП.

В конце сентября 2019 года Минфин РФ анонсировал решение о начале инвестирования излишков средств ФНБ уже в 2020 году [12]. На первых порах предлагается использоватьтолько часть средств, примерно 15–20% от «излишка» ликвидной части ФНБ. По предварительным оценкам, на начало 2020 года доступные для инвестирования средства ФНБ составят около 1,5 трлн руб., начиная с 2021 года (при среднегодовой цене на нефть сорта Brentна уровне 60–65 долл./барр.) – около 2,5 трлн руб./год. Таким образом, управляющим ФНБ будет доступно для инвестирования около 250 млрд руб.

Теоретически инвестиции ФНБ внутри страны, к примеру на инфраструктурные проекты, позитивны для ускорения роста российской экономики, но при этом, скорее всего, они будут сопровождаться некоторым ослаблением курса рубля и ускорением темпов инфляции и, возможно, дополнительными рисками, связанными с неэффективностью расходования средств.

Важно отметить, что сумма порядка 250 млрд руб. не очень большая и не должна оказать существенного воздействия на макропараметры российской экономики. Это хорошая новость, поскольку именно этого больше всего опасаются органы денежно-кредитного и финансового регулирования РФ. При прочих равных условиях, если будут потрачены данные средства, ВВП РФ может ускориться на величину порядка 0,1–0,3 п.п., курс рубля к доллару ослабнет на 0,5–1,5%, а уровень инфляции останется неизменным.

Эффект от трат ФНБ может быть гораздо более заметен для российской экономики, если ежегодно направлять весь излишек ФНБ в размере 2,5 трлн руб. на внутренние проекты. Каждый год это будет добавлять к инфляции по 0,4–0,6 п.п. и ослаблять курс рубля примерно на 4–6%.

Как и раньше главным оппонентом Минфина РФ в обсуждении вопросов использования излишков ФНБ выступает ЦБ РФ. в течение 2019 года на различных конференций и финансовых форумов неоднократно встречались руководители Минфина и ЦБ РФ, главное беспокойство ЦБ РФ вызывает не столько сам факт трат излишков ФНБ, сколько отсутствие определенности в принципах использования средств фонда. Кроме этого, ЦБ РФ считает необходимым фиксировать ежегодные суммы трат средств из ФНБ в рублевом эквиваленте для сглаживания проциклического эффекта этих расходов на развитие экономики в будущем, что тоже выглядит разумным с учетом текущей стадии экономического цикла в мировой экономике.

Все предложения ЦБ, на наш взгляд, выглядят целесообразными, поскольку при такой финансовой политике получится добиться определенного ускорения экономики без восстановления зависимости макропараметров от цен на нефть, что очень важно для стабильности курса рубля и более комфортных условий для прогнозирования в корпоративном секторе экономики. Однако с фиксацией определенной суммы ежегодных трат теряется гибкость бюджетной

политики: если в определенный год потребуется больше средств, механизм не позволит их использовать, а если реальные потребности в инвестициях окажутся меньше доступного излишка, риски неэффективного использования этих средств достаточно высокие. Более того, необходимо учитывать общемировой дефляционный тренд, который на наш взгляд способен оказать нашей стране хорошую услугу и значительно сгладить инфляционное давление на российскую экономику в ближайшие 2–4 года.

На основе мирового опыта можно обозначить следующие направления совершенствования финансовой политики управления средствами ФНБ:

- Разрабатывать долгосрочную прозрачную и публичную инвестиционную стратегию, учитывая лучшие мировые практики, в частности Норвежского суверенного фонда. В этом направлении работа активно ведется, причем публично. Пока не хватает закрепления финансовой стратегии и описание механизмов в письменной форме, с учетом российской специфики бизнес-процессов и с подключением расширенного круга специалистов, в т.ч. Счетной палаты РФ.
- Следует искать возможности для расширения диверсификации активов по классам и уровням риска, аккуратно смещая акценты в сторону более рискованных активов. Размещать излишки ФНБ не только в валюту или в долговые обязательства иностранных государств, но и в акции надежных иностранных корпораций со стабильным дивидендным потоком (важно). Данное направление тоже прорабатывается, тем не менее мы бы хотели указать на несколько важных нюансов.
    - При инвестировании в рискованные активы следует учитывать цикличность мировой экономики и связанные с этим сложности для управления средствами такого крупного фонда как ФНБ. Как правило, после достижения запланированных объемов размера суверенного фонда, которому поспособствовали благоприятные восходящие тенденции на финансовых рынках, в мировой экономике наступает очередной финансово-экономический кризис. Это несложно заметить, если взглянуть на динамику суверенных фондов РФ на длительном временном интервае. Наступление кризиса по цепочке приводит к тому, что Правительству РФ приходится тратить накопленные средства для поддержания экономики и финансирования бюджетных дефицитов. Само собой, ради этой контрциклической политики данный фонд и создавался. Поскольку инвестирование средств планируется проводить на ценовых пиках мирового рынка акций, наступающие в период, когда средства ФНБ достигают наиболее высокой капитализации, данные инвестиции становятся нецелесообразными по параметрам «максимальный риск – ожидаемая доходность». Таким образом, на наш взгляд, для управления средствами ФНБ Правительству РФ также следует использовать контрциклическую инвестиционную политику. Постепенно усиливать объемы вложений в рискованные активы на 5% в год через год после наступления кризиса и падения рынка акций на 50%, плавно наращивать вложения как новых поступлений в ФНБ, так и остатков средств после реализации антикризисной контрциклической политики в акции иностранных эмитентов с высокой дивидендной доходностью. Логичным дополнением к этому действию является такое же плавное сокращение вложений в рисковые активы на

5–10% в год через 6–7 лет после того, как состоялся очередной финансовый кризис, перекладываясь в инструменты фиксированной доходности.
  - С нашей точки зрения можно более смело инвестировать средства из излишков ФНБ, как минимум, не опасаясь ускорения инфляции, поскольку в мире очень остро стоит проблема дефляции и ведущие центробанки мира снова возвращаются к ультрамягкой денежно-кредитной политике, что, в свою очередь, поддержит курс рубля и сгладит негативные инфляционные последствия от трат средств ФНБ внутри страны.
- С учетом санкционных рисков для нашей страны управляющим ФНБ следует корректно оценивать нерыночные риски и своевременно принимать соответствующие меры по управлению ими (прецедент Казахстана). Риски незаконной блокировки средств ФНБ, размещенных на зарубежных счетах, в том числе властями иностранных государств, сдерживают Минфин от применения более агрессивной инвестиционной политики.
- Часть средств ФНБ можно направлять на инвестиции в развитие наиболее конкурентоспособных отраслей российской экономики, например на проекты по цифровизации экономики, инфраструктурные проекты, сельское хозяйство и прочее. Следует подчеркнуть не только проблемы негативного воздействия на макропараметры российской экономики (инфляция, ослабление рубля и пр.), но также и ряд системных рисков, характерных нашей страны. С учетом фактов, описанным в отчетах Счетной палаты и других негосударственных проверяющих структур, следует, что вложения во внутренние проекты на территории РФ нередко оказываются крайне неэффективными. Кроме этого, встречаются нарушения законодательных норм при расходовании средств ФНБ, что целом не только не позволяет получать отдачу на сопоставимых с зарубежными суверенными фондами уровнях, но и не дает диверсифицировать источники доходов ФНБ как по классам активов, так и по валюте доходности. Инвестируя средства ФНБ в рублевые активы, мы, с одной стороны, проводим целевое стимулирование различных секторов российской экономики (в основном через механизм банковского мультипликатора), а с другой – мы лишаемся возможности девальвировать рубль без ущерба для финансовых результатов управления средствами ФНБ или сталкиваемся с неэффективным управлением валютными рисками ФНБ. В 2018 году результат управления средствами ФНБ в рублях был близок к 20%-й доходности в основном за счет девальвации рубля, в то время как валютная доходность фонда была немногим выше нуля.
- На наш взгляд, что вопросы повышения эффективности контроля над реализацией инфраструктурных проектов в части качественного и целевого использования средств лежат в политической (не экономической и не финансовой) плоскости и сильно связаны с проблемами коррупции в РФ, с которыми активно борются зарубежные страны. Мы полагаем, что в современных российских условиях все усилия по решению данного вопроса без проведения масштабных реформ в области политической, судебной и законодательной систем не приведут к достижению достаточного уровня прозрачности и экономической эффективности процесса управления средствами ФНБ.

Литература

1. Бюллетень Счетной палаты 2018. №11 (ноябрь) // Счетная палата. URL: http://www.ach.gov.ru/activities/bulleten/933/35241/.
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации (ред. от 23.12.2003, 01.12.2007, 28.12.2017, 27.12.2018).
3. **Дорофеев М.Л.** «Противоречивый государственный кредит» Финансы и кредит. 2012. № 29 (509). С. 53–64.
4. **Жиркова А.С.** Основные тенденции функционирования зарубежных суверенных фондов благосостояния // Научный форум: Экономика и менеджмент: Сб. ст. по материалам XVI междунар. науч.-практ. конф. М.: МЦНО,2018. № 4(16). С. 9–17.
5. **Мастеров А.И.** Повышение эффективности управления суверенными фондами как источник обеспечения развития российской экономики // Финансы и кредит. 2016. № 33. С. 21–38.
6. **Мелых А. Я.** Анализ эффективности формирования и использования средств Резервного фонда и фонда национального благосостояния // Научные записки молодых исследователей. 2016. № 3. С. 52–58.
7. О стабилизационном фонде РФ // Официальный сайт Алексея Кудрина. URL: https://akudrin.ru/achievements/stabfond.
8. **Поляк Г. Б.** Государственные и муниципальные финансы: Учебник для студ. вузов. М., 2019.
9. Статистика // Минфин России. URL: https://www.minfin.ru/ru/perfomance/nationalwealthfund/statistics/#.
10. **Тимощенко М. А.** Пути повышения эффективности использования средств Резервного фонда, Фонда национального благосостояния и резервных фондов Субъектов Российской Федерации // Символ науки. 2015. № 10. С. 92–93.
11. **Ткачев И. Фейнберг А.** Минфин предложил использовать ФНБ по норвежской модели // РБК. URL: https://www.rbc.ru/economics/01/04/2019/5ca202f99a794773af5974dd.
12. **Фейнберг А., Филипенок А., Нагаев К.** Силуанов допустил траты резервов из ФНБ внутри страны // РБК. URL: https://www.rbc.ru/finances/08/06/2019/5cfacd7b9a7947fc0af4eb27.
13. Фонд национального благосостояния «Самрук-казына». URL: https://sk.kz/about-fund/about-the-fund/.
14. **Цвирко С. Э.** Суверенные фонды как источник ресурсов для инвестирования в экономику России // Экономика. Налоги. Право. 2013. № 5. С. 63–66.
15. Abu Dhabi Investment Authority (ADIA). URL: https://www.adia.ae/En/Investment/Activities.aspx.
16. China Investment Corporation. URL: http://www.china-inv.cn/chinainven/About_CIC/Who_We_Are.shtml.
17. International Forum of Sovereign Wealth Funds (IFSWF). URL: https://www.ifswf.org/member-profiles/china-investment-corporation.
18. National Investment Corporation of the National Bank of Kazakhstan. URL: https://nicnbk.kz/.
19. NORGESBANK InvestmentManagement. URL: https://www.nbim.no/.
20. SovereignWealthFundsInstitute (SWFI). URL: https://www.swfinstitute.org/.

© Дорофеев М. Л., 2019

УДК 336.74

Т. С. Новашина
к.э.н., доцент, зав. кафедрой
кафедра «Банковское дело»
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»
доцент
ФГАОУ ВО «Московский государственный институт международных отношений (Университет) МИД России»
Москва, Российская Федерация
E-mail: tnovashina@mail.ru

В. И. Карпунин
к.э.н., доцент
кафедра «Банки. Денежное обращение. Кредит»
ФГАОУ ВО «Московский государственный институт международных отношений (Университет) МИД России»
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»
Москва, Российская Федерация
E-mail: vikarpunin@mail.ru

ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНАЯ ПОЛИТИКА РОССИИ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЕЕ БЕЗОПАСНОСТИ

Аннотация. В отличие от множества фундаментальных работ, посвященных теории кредита и денег, современная денежно-кредитная политика рассматривается авторами как имманентная форма развертывания системного противоречия «кредиторы – должники».

Механизм развертывания системного противоречия в его социальных, экономических и юридических формах предопределяет процесс трансформации локального явления – долга, и выстраивание в связи с этим локальных интересов, в глобальное явление – однополярный мир, и выстраивание в связи с этим глобальных интересов политических и финансовых элит.

Современная парадигма денежно-кредитной политики (ДКП) России сформирована национальной монетарной властью немногим более десяти лет назад. В этот период активно обсуждалась проблема целесообразности и возможности перехода российской экономики к свободному плавающему курсу национальной валюты.

Несмотря на неготовность национальной экономики принять и выдержать такое серьезное испытание, событие это все же произошло. Причем перевод национальной валюты на режим свободного плавания руководство Банка России осуществило досрочно.

Ключевые слова: деньги, инструменты денежно-кредитной политики, ключевая ставка, Национальный финансовый совет, природа инфляции, процентная ставка, трансмиссионный механизм, факторы инфляции.

T. S. Novashina
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Banking Department
Synergy Moscow University of Industry and Finance
Associate Professor
Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of Russia
Moscow, Russian Federation
E-mail: tnovashina@mail.ru

V. I. Karpunin
PhD in Economics, Associate Professor
Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of Russia
Synergy Moscow University of Industry and Finance
Moscow, Russian Federation
E-mail: vikarpunin@mail.ru

THE CURRENT MONETARY AND CREDIT POLICY OF RUSSIA AS FACTOR OF ENSURING ITS SAFETY

Abstract. In contrast to many fundamental works devoted to the theory of credit and money, the modern monetary policy is considered by the authors as an immanent form of deployment of the systemic contradiction «creditors – debtors». The mechanism of deployment of the systemic contradiction in its social, economic and legal forms will predetermine the process of transformation of the local phenomenon (debt), and the formation of local interests in this regard, into a global phenomenon (unipolar world), and the formation of global interests of political and financial elites in this regard.

The modern paradigm of monetary policy (MP) of Russia was formed by the national monetary authority a little more than ten years ago. During this period, the issue of expediency and possibility of transition of the Russian economy to a free floating exchange rate of the national currency was actively discussed.

Despite the unpreparedness of national economy to accept and to stand such a serious test, this event still has happened. Moreover, the Bank of Russia's management has carried out the transfer of national currency to independent floating regime in advance.

Keywords: money, tools of monetary and credit policy, interest rate, the National Finance Board, nature of inflation, key interest rate, transmission mechanism, inflation factors.

Введение

Деньги являлись и являются мощным инструментом управления миром и людьми. Центральные банки манипулируют денежным предложением, имея возможность как влиять на объем денежных средств в обращении, так и устанавливать стоимость (цену) этого уникального финансового инструмента. Управление этими двумя параметрами – количеством в обращении и ценой денег (кредит, кредитная экспансия) – позволяет монетарным властям устанавливать тотальный контроль над всей совокупностью социально-экономических, политических, военных, религиозных и иных отношений, обуславливая саму возможность существования человечества в сфере денежной цивилизации.

В рамках статьи обратим внимание на два важных феномена.

Первый феномен. В автобиографической книге, опубликованной в самом начале активного функционирования Федеральной резервной системы (ФРС) США, Г. Форд, человек талантливый и незаурядный, мыслящий намного глубже и видящий намного дальше многих своих современников, писал о деньгах и сути кредитной экспансии банков: «Федеральная резервная система предоставляла им (банкам)… почти неограниченный кредит… Границы кредита, в конце концов, растягиваются… безотноси-

тельно к имеющемуся в стране богатству… Какими глазами взглянул бы он (народ) на государственную систему, если бы знал, во что они (деньги) могут превратиться в руках посвященных… в чем заключается уловка, посредством которой государства и народы подпадают под власть нескольких отдельных индивидуумов… богатство всегда больше денег и действительно *богатство зачастую поступает в рабство к деньгам* [курсив наш. – Т. Н., В. К.]. Это ведет к нелепому парадоксу – мир благословен богатством и все же терпит нужду» [10].

Второй феномен. Джон Мейнард Кейнс, комментируя утверждение В.И. Ленина относительно роли денежного обращения в крушении капитализма, отмечает: «Ленин был, безусловно, прав. Нет более верного и действенного способа *ниспровержения основ существующего общественного устройства*, нежели *подрыв денежной системы*. Этот процесс пробуждает все разрушительные силы, скрытые в экономических законах, а сама «болезнь» протекает так, что *«диагноз» не может поставить ни один из многих миллионов человек»* [курсив наш. – Т. Н., В. К.] [4, с. 231].

Роль денег в новые времена изменились настолько, что деньги являются не только средством, финансовым инструментом реализации хозяйственных связей, но существенно влияют на структуру и качество этих связей, в этом своем новом влиянии выходят далеко за пределы локальных государственных политических и экономических интересов и перетекают в глобальную сферу. В сфере геополитики и геоэкономики формирование и реализация денежно-кредитной политики России и прежде всего парадигма этой политики, безусловно, становятся одним из ключевых факторов *обеспечения национальной безопасности России*.

С точки зрения теории феноменологии можно утверждать, что мы сегодня становимся свидетелями развертывания нового этапа в новых формах глобального системного противоречия «кредиторы – должники» [2; 3].

Стремление субъектов денежных отношений, возникающих вольно или невольно, помимо их воли, продиктовано, с одной стороны, *намерением установить* посредством денег (посредством очень больших денег) еще более всеобъемлющий контроль за формированием и развитием всего спектра человеческих отношений: экономических, социальных, политических, правовых, религиозных и иных, а не только финансовых, а с другой – продиктовано *желанием избежать* ужесточения этих отношений, усиления неоправданного контроля, со стороны, прежде всего, государственных регуляторов, ограничивающих свободу осуществления их жизнедеятельности, и по возможности полностью выйти из под их влияния [1].

В работах, к примеру С.Р. Моисеева, проведен критический анализ того, как зародилась и претворилась в реальную политику денежных властей *концепция свободного «плавания валютного курса»* Ф. Милтона [5; 6]. Как следствие, появилось и повсеместно вошло в деловой, а в дальнейшем – и в научный, оборот понятие «свободно конвертируемые валюты» (англ. Fully convertible currency), появилось и неформальное объединение стран, которые в целях защиты своих валют от девальвации были вынуждены, в ответ на демарш Министерства финансов США, объединить свои усилия, образовав изначально альянс пяти стран, затем шести и семи стран, получивший в дальнейшем образное выражение, – клуб «G – 6» («G – 7»), клуб «свободно конвертируемых валют» с исключительной привилегией этого статуса только для валют членов клуба.

Постановка проблемы

Можно ли с помощью процентной ставки, как основного (ключевого) инструмента денежно-кредитной политики «когда эпоха «прагматичного» монетаризма прошла, в условиях плавающего валютного курса и распространения режима инфляционного таргетирования» успешно манипулировать уровнем инфляции в национальной экономике?[1]

В 1981 году М. Фридмен писал: «Используя ставку по федеральным фондам как операционную цель, ФРС балансирует на лезвии ножа… Управляя денежной базой напрямую и позволяя рынку определять процентные ставки, можно обеспечить устойчивый и предсказуемый рост денежного предложения… Убеждение, что ФРС может управлять процентными ставками, является мифом» [6; 11].

Проблемы и противоречия денежно-кредитной политики (ДКП) России[2].

Для понимания нашей позиции, уточним два базовых понятия. ***Проблема*** – это важная (сложная) нерешенная задача, требующая, в силу своей важности, обязательного решения. По сути, проблема – это препятствие на пути к достижению поставленной цели. Предпосылкой успешного решения проблемы служит ее осознание и правильная постановка. У любой проблемы, существующей в сфере социально-экономических отношений, есть возможности для ее решения. Возможности эти – наличествующие ресурсы: интеллектуальные, информационные. экономические и др. Наиважнейший ресурс в решение проблемы, которым располагает человек, – время. Время это форма бытия сущего.

Противоречие – это и закон мышления, и закон бытия.В сфере законов мышления понятие «противоречие» воспринимается и понимается, как правило, достаточно однозначно и раскрывается в контексте привычных категорий формальной логики. В сфере законов бытияраскрытие понятия «противоречие» требует использование инструментария диалектической логики.

Отношение противоречия есть установление *взаимоисключающего* отношения. В силу *этого развертывание социально-экономического противоречия*, обладающего двойственностью (полюса противоречия), неизбежно проводит полюса противоречия, через различные *формы бытия* каждого из этих полюсов (объекты, явления, феномены), по меньшей мере в трех сферах существования: *социальной, экономической, правовой*, к неизбежному столкновению и взаимоисключению этих форм бытия.

Исторически должна побеждать истина в силу закона мышления, *социальная справедливость* – в силу закона бытия. Однако это происходит далеко не всегда. В реальном мире зачастую ложь превалирует над истиной. Алчность побеждает умеренность и усердие. (Общеизвестно. В символе «пятиконечная звезда» сосредоточено пять основополагающих принципов. Мудрость. Справедливость. Сила. Умеренность. Усердие.)

Обратимся к практическим проблемам ДКП России и противоречиям ее реализации и сформулируем их.

---

1 Для достижения ценовой стабильности монетаризм рекомендовал управлять денежным предложением. Однако его практические советы по таргетированию денежных агрегатов потерпели неудачу. В интервью газете The Financial Times в 2003 г. Фридмен признался: «Использование количества денег в качестве цели не имело успеха… я не уверен, что сегодня предложил бы его, как я однажды это сделал» (цит. по: [6]).

2 В данном докладе авторы, в рамках установленного регламента по объему предоставляемого материала, ограничились тезисной постановкой проблем.

Проблемы:

- отсутствие в экономике необходимых условий перехода к новому режиму ДКП;
- концептуальное ограничение системы («система», – понятие применяемое Банком России) применяемых Банком России инструментов ДКП;
- отсутствие действенных механизмов реализации ДКП.

Противоречия реализации:

- Противоречие между реальными, фактически существующими в национальной экономике и декларируемыми монетарными властями *факторами инфляции* (несоответствие реальных причинно-следственных связей, обуславливающих российскую инфляцию, и их модельное, концептуальное представление монетарными властями).
- Противоречие между реальными, фактически протекающими в экономике и декларируемыми монетарными властями *темпами инфляции* (несоответствие степени интенсивности протекания процессов перераспределения в обществе национального богатства).
- Противоречие между системно необходимым и фактически декларируемым монетарными властями *объектами управления* (превратно понимаемый монетарной властью объект управления —инфляция).

Вместо заключения

Вступление мировой экономики в эпоху фидуциарных (фиатных) денег[1] породило – еще раз подчеркнем это множество ранее неизвестных феноменов не только в сфере локальных государственных политических и экономических интересов, сколько, но и – что чрезвычайно важно для понимания предмета и логики нашего исследования— в глобальной сфере – в сфере геополитики и геоэкономики, в сфере *обеспечения национальной безопасности России* [8].

Противоречия современной ДКП России весьма значительны [7].

Необходимо концептуальное обновление современной ДКП, осмысление монетарной властью «законов» функционирования экономических механизмов, прежде всего «трансмиссионного» механизма ДКП, критическое переосмысление условий устойчивого, а в дальнейшем и оптимального функционирования «трансмиссионного» механизма ДКП.

В рамках проектирования и формирования «трансмиссионного» механизма ДКП нужно усилить обоснование выбора, не исключая проектирование новых инструментов, и результативное использование широкого спектра прямых и косвенных инструментов ДКП[2]. Предстоит переосмыслить статус, функции, персональный состав *институциональных компонент*, образующих системную целостность «экономического механизма». Прежде всего, это относится к весьма важному институту «трансмиссионного» механизма ДКП – Национальному финансовому совету[3]. С этой целью целесообразно разработать, рассмотреть, принять и внести соответствующие изменения в действующее законодательство, в том числе в главу III «Национальный финансовый совет

1 Фидуциарные (от лат. fiducia — доверие), фиатные (от лат. fiat — декрет, указание, «да будет так»).

2 В частности, трансформации функций финансовых инструментов посвящен ряд специальных работ. Среди них и последняя работа авторов данного доклада, посвященная трансформации функций инструментов ДКП, в частности, «обязательных резервов» [12].

3 Статус и функции «Национального финансового совета» определены [9, глава III]. «Национальный финансовый совет» функционирует сегодня по аналогу и шаблону «Совета директоров» («Наблюдательного совета»), традиционного и общепринятого в сфере корпоративного управления, органа управления акционерным обществом. Это есть нонсенс, явление, лишенное смысла!

и органы управления Банком России» Федерального закона №86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России). В рамках механизма разработки и реализации ДКП целесообразно пересмотреть (изменить) процедуру обоснования, разработки, экспертизы, согласования и оценки результативности ДКП, с тем чтобы повысить качество обоснования ДКП.

Литература

1. **Карпунин В. И.** Виртуальный проект для виртуальной эк8номики: о «Crypto currency» и не только // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2018. №3 (99). С. 33–49.
2. **Карпунин В. И.** Методология исследования глобального системного противоречия «кредиторы — должники» // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. 2014. № 3 (69). С. 19–26.
3. **Карпунин В. И., Новашина Т. С.** Феноменология власти — генезис форм проявления глобального системного противоречия «кредиторы — должники» // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. 2017. № 3 (93). С. 3–18.
4. **Менкью Н. Г.** Макроэкономика / Пер. с англ. М.: Изд-во МГУ, 1994.
5. **Моисеев С. Р.** Неизвестный Фридмен: вклад великого монетариста в развал Бреттон-Вудса // Вопросы экономики. 2005. № 3. С. 83–98.
6. **Моисеев С. Р.** «Ренессанс» монетаризма: чем жила знаменитая теория в 2000—2018 годах // Вопросы экономики. 2018. № 1. С. 26–44.
7. Основные направления денежно-кредитной политики на 2020 год и период 2021 и 2022 годов. Одобрено Советом директоров Банка России 27.09.2019.
8. Указ Президента РФ от 31.12.2015 № 683 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_191669/.
9. Федеральный закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/.
10. **Форд Г**. Моя жизнь, мои достижения / Пер. с англ.; научн. ред. Е. А. Кочерин; предисл. Н. С. Лаврова; послесл. проф. И. Л. Андреева. М.: Финансы и статистика, 1989. 206 с.
11. **Friedman M. A** memorandum to the Fed // Bright promises dismal performance: An economist's protest / Ed. W. Allen. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1983. P. 244–247.
12. **Novashina T.S., Karpunin V.I., Isaeva E. A.** Genesis of Functions of Banking Regulation Tools: Compulsory Reserves // International Journal of Mechanical Engineering and Technology. 2018. Vol. 9, N 12. P. 1301–1312.

© Новашина Т. С., 2019
© Карпунин В. И., 2019

УДК 65.01

А. Б. Кузнецова
доцент
кафедра «Экономика и финансы»
Владимирский филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Владимир, Российская Федерация
E-mail: abkuznetsova@fa.ru

ОГРАНИЧЕНИЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

Аннотация. В настоящее время интенсивно системы государственного управления преобразуются из бюрократической модели к проектному управлению государственными службами в рамках концепции административной реформы в Российской Федерации. В статье раскрыты актуальные проблемы, препятствующие эффективной реализации проектного управления в государственном секторе, и предложены пути совершенствования системы государственного управления.

Ключевые слова: проектное управление, государственный сектор, административная реформа, государственное управление.

A. B. Kuznetsova
Associate Professor
Department of Economics and Finance
Vladimir branch, Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: abkuznetsova@fa.ru

RESTRICTIONS OF PROJECT MANAGEMENT IN THE STATE SECTOR OF THE RUSSIAN FEDERATION AND WAYS TO OVERCOME THEM

Abstract. Currently, the process of transforming public administration systems from the bureaucratic model to the project management of public services is underway as part of the concept of administrative reform in the Russian Federation. The article reveals the current problems that impede the effective implementation of project management in the public sector and suggests ways to improve the public administration system.

Keywords: project management, public sector, administrative reform, public administration.

На сегодняшний день одним из последних документов, регулирующих и усовершенствующих административные преобразования, является Постановление Правительства Российской Федерации от 13.06.2018 № 676 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации в связи с оптимизацией порядка разработки и утверждения административных регламентов». Анализ данного нормативно-правового акта показывает, что основной упор государство делает на совершенствование административных регламентов функций и методов административного воздействия, однако бо-

лее последовательным было бы принятие стандартов публичного управления и предоставления государственных услуг.

Подход, основанный на стандартизации процессов отражен в Распоряжении Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти» и нескольких разработанных стандартах. Например, «каждый из процессов обеспечивается собственным блоком стандартов… все процессы документируются в соответствии с требованиями стандарта ГОСТ Р ИСО/ТО 10013–2007; исполнение и контроль проекта учитывают требования стандартов менеджмента рисков «ГОСТ Р МЭК 62198–2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Руководство по применению менеджмента риска при проектировании»; при изменении проекта возможно обращение к требованиям стандарта менеджмента обучения ГОСТ Р ИСО 10015–2007 и т.д.» [1].

Жесткий непроектный подход, реализуемый в настоящее время государством, рождает ряд препятствия для эффективного реформирования государственного управления. Рассмотрим основные ограничения реализации проектного подхода к управлению в государственном секторе. Среди основных факторов, препятствующих эффективному внедрению проектного менеджмента, можно назвать следующие:

- *Отсутствие системы стандартов качества государственного управления.* В настоящий момент публичные органы организуют управление на том уровне, котором они сами считают приемлемым, исходя из своих квалификационных способностей и руководствуясь собственным комфортом. Это может привести к социальной угрозе и политической нестабильности. Стандарты управления должны быть направлены на удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон.
- *Отсутствие мотивации руководства и заинтересованности в результате,* что обусловлено бюрократическим подходом к установлению задач. Вертикальность, негибкость организационной структуры в государственной сфере приводят к формальному исполнению задач, вышестоящие органы и подведомственные учреждения функционируют обособленно, искажая приоритетные цели проекта.
- *Отсутствие вертикали управления и согласованности действий руководителей постоянно растущих структурных подразделений разного уровня.* Департаменты занимаются не комплексным решением задач, а перекладыванием работы и ответственности на другие структуры, избегая обвинения в бездействии при решении возникающих в процессе реализации проекта проблем.
- *Отсутствие универсальных показателей эффективности проектов, трудность количественной оценки социальных явлений,* особенно если эффект проявляется через неопределенный отрезок времени. Так как последствия многих дорогостоящих реформ в Российской Федерации должным образом никогда не оценивались, это приводило к колоссальным потерям бюджетных средств. Сложность государственного проектного подхода заключается в сложности создания эффективной системы контроля на основе комплексной системы показателей результативности реализации проектов.
- *Отсутствие социальной ответственности и снижение государственной этики.* Это обусловлено единым подходом к установлению регламентов для осуществления контрольно-надзорной функции государства и предоставления государственных услуг. Такой подход

«вполне может привести к парадоксу: «За предоставлением государственных услуг останется лишь превращенная, «скрытая» форма контроля» [2].

- *Сложность внедрения электронного взаимодействия государственных органов с населением.* Новые программные продукты плохо синхронизируются, что затрудняет электронный документооборот между разными государственными структурами. В результате, чтобы получить информационную услугу человеку приходится обращаться не только за услугой в электронном виде, но и лично обращаться в государственные учреждения и стоять в «электронной» очереди.
- *Псевдоусовершенствование.* В погоне за нововведениями, прежние мероприятия не доводятся до конца, бюджетные средства уходят на финансирование новых программ, не оставляя ресурсы на модернизацию и усовершенствование используемых механизмов и оценку эффективности потраченных ранее средств, что свидетельствует о формальном подходе к реализации внедренных проектов.

Чтобы преодолеть эти противоречия необходима реализация ряда последовательных и взаимосвязанных мер, например:

- *Введение проектного руководителя*, отвечающего за реализацию внедряемого проекта, координирующего и объединяющего деятельность подразделений различного уровня.
- *Внедрение по каждому процессу проекта блока стандартов и разработка целевой модели процессной структуры* с постоянным мониторингом, выявлением и изменением процессов, требующих реформирования, с целью их усовершенствования. Наиболее удачным примером можно назвать внедрение в коммерческой деятельности системы стандартов качества менеджмента ISO 9000. Используя практический опыт применения данных стандартов необходимо разработать стандарты системы качества государственного менеджмента, это позволит избежать непрофессионального подхода к системе государственного управления.
- *Обучение исполнителей процессов в соответствии с разработанными стандартами.* Специалисты должны обладать специальными знаниями и навыками в области управления проектами, профессиональными компетенциями в области инициации, планирования, мониторинга, контроля и завершения проекта. Правильное формулирование целей, задач, контрольных точек является важными факторами для эффективной реализации проекта. Разработка унифицированной методологии управления государственными проектами систематизирует процесс обучения.
- *Введение системы мотивации по достигнутым результатам*, которая зависит не от степени ответственности по вертикали управления, а от вклада каждого сотрудника в достижение результатов. Такая система стимулирования позволит вовлечь в проектный процесс всех исполнителей на горизонтальном уровне.
- *Разработка фундаментальных качественных показателей результативности внедренных проектов и применение рейтинговой системы эффективности использования бюджетных ресурсов, учитываемой при принятии последующих управленческих решений.* В настоящее время основными показателями эффективности государственного управления являются количественные показатели, выраженные в стоимостных единицах. В виде качественной системы оценки используются только критерии «больше – меньше», так более качественны ми счита-

ются большие результаты при минимальных затратах. Социальную ценность сложно оценить в рамках такого подхода. Одним из индивидуальных качественных показателей эффективности государственного менеджмента, например, можно считать количество отказов системы на внешние воздействия в относительном выражении. Также допустимо применить такие качественные критерии оценки, как «лучше – хуже».

- *Оценка деятельности со стороны независимых общественных организаций.* Установление партнерских отношений между общественностью и государством повышает прозрачность государственной системы управления, снижает коррумпированность и увеличивает доверие людей к властным структурам. Схематично сотрудничество может быть представлено в следующем виде: население представляет необходимые для реализации проектов ресурсы, власть консолидирует ресурсы и организует реализацию социальных проектов, общественные организации обеспечивают контроль эффективности проекта. Финансирование контрольной функции может осуществляться, например, посредством предоставления бюджетных субсидий на возмещение расходов по внедрению системы оценки эффективности деятельности государственных органов.

Таким образом, на сегодняшний день стоит констатировать тот факт, что мероприятия в области административного реформирования приобретают циклический характер, так как совершенствуются лишь надзорно-контрольные регламенты. Государственное управление содержит бюрократические черты и формальные подходы к реформированию. Это обусловлено институциональностью государственной сферы, любые изменения воспринимаются, как угроза целостности его функционирования, и вызывает противодействие. Нарушается основной принцип российского административного реформирования – клиентоориентированность. Для преодоления противоречий необходимы организационные и культурно-этические усовершенствования публичных органов, а также переход от количественных к качественным оценкам показателей результативности. Улучшение качества государственного управления снизит социальную напряженность и повысит общественную удовлетворенность населения системой государственного управления.

Литература

1. **Осинцев Д. В.** Правовые модели управления: Монография. Екатеринбург: Изд-во УМЦ УПИ, 2018.
2. **Осинцев Д. В., Домченко А. С.** Некоторые итоги нового этапа административной реформы: выводы и вопросы // Государственная власть и местное самоуправление. 2019. № 1. С. 6–10.
3. Постановление Правительства РФ от 13.06.2018 № 676 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации в связи с оптимизацией порядка разработки и утверждения административных регламентов» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_300199/.
4. Распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162120/.

© Кузнецова А. Б.,2019

УДК 614.2

К. Е. Лукичев
к.ю.н., доцент
кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: Lukichev.lkl@gmail.com

НОРМАТИВНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕПРОЦЕССА ВНЕДРЕНИЯ ТЕЛЕМЕДИЦИНСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ В РОССИЙСКОМ ЗДРАВООХРАНЕНИИ

Аннотация. В настоящей работе рассмотрены различные управленческие аспекты формирования современного правового поля, регламентирующего внедрение телемедицинских технологий в систему отечественного здравоохранения. Показан процесс внедрения телемедицины в отечественное здравоохранение через призму анализа правоприменительной практики. Расставлены акценты над наиболее приоритетными направлениями применения телемедицинских технологий в современных экономических условиях с учетом текущего состояния проработанности нормативной правовой базы.

Ключевые слова: управление здравоохранением, нормативное регулирование, цифровая экономика, телемедицина.

K. E. Lukichev
PhD in law, associate Professor
Department of State and Municipal Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: Lukichev.lkl@gmail.com

THE MOTIVATION OF THE OFFICIALS IN THE MANAGEMENT OF URBAN AGGLOMERATIONS (LEGAL ASPECT)

Abstract. In the present work various administrative aspects of formation of the modern legal field regulating introduction of telemedicine technologies in system of domestic health care are considered. The process of introduction of telemedicine in the national health care through the prism of the analysis of law enforcement practice is shown. Emphasis is placed on the most priority areas of application of telemedicine technologies in modern economic conditions, taking into account the current state of elaboration of the regulatory framework.

Keywords: health management, regulatory, digital economy, telemedicine.

В последнее время принятие целого ряда нормативных правовых актов, регламентирующих вопросы, связанные с особенностями медицинской помощи, оказываемой с применением телемедицинских технологий, существенно повысило активность деятельности медицинских организаций по оказанию медицинской помощи с применением данного инновационного инструмента.

Как и некоторые представители профессионального сообщества, законодатели считают, что будущее телемедицинских технологий – обеспечение медицинской помощи там, где она менее доступна, т.е. в территориально отдаленных районах [1–5]. Предполагается, что наиболее важные цели телеме-

дицинских консультаций – это ряд процедур начиная с профилактики и врачебного наблюдения за состоянием здоровья пациента до принятия решения о необходимости очной встречи врача и пациента. Данный подход позволяет предоставить пациентам высококвалифицированную врачебную помощь, не вынуждая их ехать за ней в крупный город, что может быть достаточно дорого и затратно по времени.

Вместе с тем приходится констатировать, что на сегодняшний день уровень проработанности нормативной правовой базы в сфере телемедицины не позволяет избежать целого ряда вопросов со стороны врачей-правоприменителей. Так, исходя из содержания ч. 3 ст. 36.2 Федерального закона от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» и п. 49 Порядка организации и оказания медицинской помощи с применением телемедицинских технологий, утвержденных приказом Минздрава России от 30.11.2017 № 965н, можно сделать вывод, что телемедицинские консультации не позволяют осуществлять постановку диагноза. Данную позицию разделяет Министерство здравоохранения Российской Федерации и ряд экспертов. Вместе с тем стоит отметить отсутствие прямого нормативного запрета. Более того, законодатель оставил право лечащему врачу корректировать лечение, которое назначалось ранее, включая выписку рецептов на лекарства в формате электронного документа, если ранее лечащий врач установил диагноз на очной встрече с пациентом. В связи с этим представляется, что работа по нормативному правовому обеспечению вопросов, связанных с оказанием телемедицинских услуг, находится в самом начале своего пути и должна быть продолжена с учетом нарабатываемой правоприменительной, административной и судебной практики.

Управление внедрением телемедицинских технологий в систему здравоохранения Российской Федерации нашло свое отражение еще в положениях Концепции развития телемедицинских технологий в Российской Федерации, утвержденной приказом Минздрава России № 344 и приказом Российской академии медицинских наук от 27.08.2001 № 76.

Потребность в стабильном становлении и развитии телемедицинских технологий и электронного здравоохранения обуславливала необходимость решения задач в различных аспектах функционирования общества, в том числе законодательное регулирование вопросов управленческого, этического, технического, правового характера.

Федеральный закон от 29.07.2017 № 242-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам применения информационных технологий в сфере охраны здоровья», который вступил в силу 1 января 2018 года, внес корректировки в законодательство федерального уровня, предметом правого регулирования которого выступали различные аспекты медицинской помощи с использованием телемедицины. Указанный закон создал нормативные основы для создания Единой государственной информационной системы в сфере здравоохранения, регулирует состав обрабатываемых системой данных, принципы и порядок информационного взаимодействия субъектов и объектов медицинских информационных систем, пользователей и поставщиков данных, а также структура и оператор Единой государственной информационной системы в здравоохранении (ЕГИСЗ).

Необходимо отметить, что положения Федерального закона 29.07.2017 № 242-ФЗ дополняют статью 10 пунктом 10, определяя, что один из основных принципов охраны здоровья граждан – «доступность и качество медицинской

помощи» – обеспечивается, в том числе, применением телемедицинских технологий, что напрямую соотносится с положениями Концепции развития телемедицинских технологий в Российской Федерации.

Вместе с тем необходимо отметить, что положения Федерального закона от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» не регулируют вопросы ответственности субъектов телемедицинской экосистемы, в частности операторов медицинских информационных систем и Единой системы. Полагаем, что в случае оказания некачественной медицинской помощи (медицинской услуги) в связи с недостатками информационно-телекоммуникационных медицинских технологий и системного оборудования, принадлежащих оператору этой системы, вопросы наступления и разграничения ответственности между оператором данной информационной системы, оборудования и медицинской организацией законодательно не урегулированы и должны регламентироваться соответствующим договором об оказании услуг, заключенным между оператором и медицинской организацией. В то же время отношения оператора ЕГИСЗ и медицинской организации, возникающие в процессе оказания телемедицинских консультаций и дистанционного наблюдения, не регламентируются соответствующими договорами об оказании услуг, следовательно, вопросы разграничения бремени ответственности между ними остаются открытыми. Кроме того, пациент также не связан договорными отношениями с операторами информационных систем, в случае оказания ему некачественной медицинской услуги с применением телемедицинских технологий по вине оператора, отсутствие нормативного закрепления санкций ставит под угрозу возможность защиты пациентом своих прав и законных интересов, в том числе предусмотренных законом Российской Федерации от 07.02.1992 № 2300–1 «О защите прав потребителей».

Еще одним важным аспектом законодательного регулирования телемедицинских услуг является оказание дистанционной телемедицинской помощи гражданам на возмездной основе. Постановлением Правительства Российской Федерации от 04.10.2012 № 1006 «Об утверждении Правил предоставления медицинскими организациями платных медицинских услуг» определены условия, порядок заключения договора на оказание платных медицинских услуг, порядок их предоставления и оплаты. Пунктом 16 указанных Правил установлена обязательная письменная форма договора, который может быть заключен как между потребителем и исполнителем, так и между заказчиком и исполнителем в пользу третьих лиц. Кроме того, в перечне обязательных реквизитов договора возмездного оказания медицинских услуг поименованы подписи заказчика, потребители и исполнителя. При этом заказчиком платных медицинских услуг может являться юридическое лицо, собственно при заключении необходимо подтверждать должность и полномочия лица, заключающего договор от имени заказчика. Обращает на себя внимание то, что необходимость указанного реквизита «подпись» уже оспаривалась в порядке административного судопроизводства как нарушение принципа свободы ведения экономической деятельности. Однако Решением Верховного Суда Российской Федерации от 23.01.2019 № АКПИ18–1168 реквизит договора признан не противоречащим действующему законодательству в части указания на необходимость наличия в договоре на оказание платных медицинских услуг подписи потребителя и (или) заказчика.

Правилами оказания платных медицинских услуг не предусмотрено заключения соответствующего договора исключительно на бумажном носителе, однако также не регулируются особенности заключения договора на оказание

платных медицинских услуг в форме электронного документа, а необходимость оформления квалифицированной электронной подписи за плату потребителями и (или) заказчиками, например работодателями, и наличия соответствующего программно-технического комплекса для заключения договора на платные телемедицинские услуги, по нашему мнению, создает значительные экономические барьеры для дальнейшего формирования и развития рынка телемедицины в Российской Федерации.

Следующим важным аспектом нормативного регулирования оказания медицинской помощи гражданам, в том числе с использованием телемедицинских технологий, является возможность получить медицинскую услугу без идентификации пациента, то есть на условиях анонимности. Так, статьей 84 Федерального закона от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» установлено право учреждений здравоохранения, реализующих федеральные и территориальные программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи, оказывать пациентам платные медицинские услуги, в том числе на условиях анонимности, за исключением ограничений, установленных законодательством Российской Федерации. В то же время на законодательном уровне отсутствует запрет на анонимное предоставление гражданам медицинских услуг на возмездной основе, в том числе телемедицинских, для медицинских организаций, не участвующих в реализации программ государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи. Однако, как указывалось ранее, для оказания и получения телемедицинских услуг все без исключения участники дистанционного взаимодействия должны пройти обязательную процедуру идентификации и аутентификации в Единой системе идентификации и аутентификации.

Представляется, что указанное требование ограничивает право граждан на получение медицинской помощи (медицинской услуги) и право медицинских организаций на их оказание с применением телемедицины на условиях анонимности, прямо предоставленное федеральным законом и действующими нормами и требованиями не ограниченное, а строгие требования к идентификации, аутентификации, сертификации и т.п., очевидно, увеличивают издержки предпринимательской деятельности в сфере телемедицины и конечную стоимость телемедицинской услуги.

Сегодня телемедицинские технологии – одно из наиболее интенсивно развивающихся направлений национальной системы здравоохранения, сопряженное с тенденцией на цифровизацию отечественной экономики. Таким образом, внедрение телемедицинских технологий на всех этапах оказания медицинской помощи населению нашей страны неизбежно, но данный процесс должен сопровождаться глубоко профессиональным обеспечением в части нормотворчества, как на законодательном уровне, так и в процессе формирования подзаконной и ведомственный нормативной базы. На этапе становления данного института основной упор должен быть сделан именно на аудит соответствия текущей деятельности по телемедицинскому консультированию нормативным предписаниям.

Литература

1. **Генералов А.В. и др.** «О новых подходах к организации государственного контроля (надзора) в сфере здравоохранения» // Экономика и предпринимательство. 2018. № 7 С. 219–224.
2. Государственная инновационная политика в Российской Федерации / Под ред. С.Е. Прокофьева, О.В. Паниной. М.: Спутник +, 2018. 234 с.
3. Постановление Правительства РФ от 12.04.2018 № 447 (ред. от 02.02.2019) «Об утверждении Правил взаимодействия иных информационных систем, предназначенных для сбора, хранения, обработки и предоставления информации, касающейся деятельности медицинских организаций и предоставляемых ими услуг, с информационными системами в сфере здравоохранения и медицинскими организациями» // Собрание законодательства РФ. 23.04.2018. № 17. Ст. 2491.
4. Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ (ред. от 06.03.2019) «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» // Российская газета. 2011. 23 дек. № 263.

© Лукичев К.Е., 2019

УДК 332.021

С. В. Макар
д.э.н., вед.н.с.
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: svetwn@mail.ru

Б. В. Мелентьев
д.э.н, вед.н.с.
Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН
Новосибирск, Российская Федерация
E-mail: melentev@ieie.nsc.ru

СТРАТЕГИЯ ВОСТОЧНОГО ВЕКТОРА РАЗВИТИЯ РОССИИ ИЮЖНЫЙ ПОЛЮС РОСТА: К ОЦЕНКЕ ВАРИАНТОВ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ

Аннотация. В работе приводятся результаты влияния железнодорожного транспорта сибирских районов при реализации восточной стратегии развития с использованием межотраслевых межрегиональных инструментов. С увеличением связности районов данная политика оказывает влияние и на отдаленные от Дальнего Востока районы, а не только на соседние. В целом расчеты показывают обеспечение свойств системности при оценке масштабных вариантов экономической политики.

Ключевые слова: оптимизационные межрегиональные межотраслевые модели, прогнозирование экономического развития по отраслям и районам.

S.V.Makar
Doctor of Economics, Leading Researcher
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: svetwn@mail.ru

B. V. Melent'ev
Doctor of Economics, Leading Researcher
The Institute of Economics and Industrial Engineering
Siberian Branch of the Russian Academy of Science
Novosibirsk, Russian Federation
E-mail: melentev@ieie.nsc.ru

STRATEGY OF EASTERN VECTOR OF RUSSIAN DEVELOPMENT AND SOUTHERN POLE OF GROWTH: TO THE ASSESSMENT OF ECONOMIC POLICY OPTIONS USING CROSS-INDUSTRY INTERREGIONAL INSTRUMENTS

Abstract. The paper presents the results of the influence of railway transport of Siberian regions in the implementation of the Eastern development strategy using inter-regional tools. With the increase in the connectivity of areas, this policy has an impact on remote areas from the Far East, not only neighboring ones. In General, the calculations show the properties of consistency in the evaluation of large-scale economic policy options.

Key words: optimization interregional interindustry models, forecasting of economic development by branches and areas.

В настоящее время на государственном уровне очевидна приоритетность развития производительных сил Дальнего Востока. Об этом свидетельствуют следующие факты. За последние 5 лет расширились объемы государственного финансирования регионов Дальневосточного федеративного округа (ДФО). С целью модернизации объектов социальной, транспортной и инженерной инфраструктуры согласно [4] финансовые средства (53,7 млрд руб.) распределены между субъектами, входящими в ДФО. Финансирование регионов – субъектов ДФО было увеличено в 2017 году более чем на 5 млрд руб. в связи с созданием ТОР «Надеждинская», «Хабаровск», «Кангалассы», «Михайловский» [5–10]. Средства из федерального бюджета на предоставление межбюджетных трансфертов для реализации мероприятий по социальному развитию центров экономического роста субъектов, входящих в состав ДФО, были увеличены в 2018 году [12].

В текущий период охраняется проблема – общее сокращение численности жителей ДФО, что является главным препятствием для социально-экономического развития данного макрорегиона. Вследствие ухудшения качества жизни происходит миграция населения в более благоприятные для жизни регионы. К 2025 году прогнозируется существенное снижение численности населения ДФО почти на треть [1], что приведет к резкому уменьшению трудового потенциала. Поэтому первоочередной задачей государственный органов является принятие мер, направленных на увеличение общей численности населения макрорегиона, в том числе благодаря привлечению квалифицированных кадров из других частей России и закреплению коренного населения [16].

В то же время происходит объективная концентрация производительных сил в регионах Южного федерального округа (ЮФО), речь идет о формировании здесь так называемого южного полюса роста [15]. Помимо самых благоприятных в нашей стране природных условий для жизни населения, одно из главных преимуществ данного макрорегиона – это выгодное экономико-географическое положение, которое обеспечивается выходом к – Черному, Азовскому и Каспийскому морям, что открывает широкие возможности для морских перевозок грузов и пассажиров и, следовательно, для роста туризма [14]. Округ расположен близко к новым независимым азиатским и европейским государствам (Казахстану, Азербайджану, Грузии, Туркмении и Украиной), а также Ирану, Турции, Болгарии и Румынии.

Одним из направлений стратегии восточного вектора развития является обеспечение развития транспортных коридоров «запад – восток» и «север – юг» для перевозки грузов. Речь идет о повышении уровня экономической связанности территории России за счет расширения и модернизации общей транспортной инфраструктуры, важнейшей частью которой выступает железнодорожный транспорт. Он призван обеспечить значительное изменение направлений потоков грузов на новые тихоокеанские рынки. Из содержания документа также следует, что успешность реализации восточной стратегии будет зависеть от состояния экономик соседних с Дальним Востоком регионов Сибирского федерального округа (СФО). В силу увеличения связности национальной экономики изменения коснутся и других макрорегионов. Рассмотрим их на примере одного из наиболее отдаленных от Дальнего Востока макрорегиона – Южного федерального округа (ЮФО) на основе расчетов, проведенных с помощью межрегиональных инструментов [3].

Благоприятные климатические условия обеспечивают сравнительно высокую миграционную привлекательность территории округа для экономически активного населения других регионов страны (в том числе высококвалифи-

цированных кадров), этому способствует также выгодное экономико-географическое положение [15]. Особенностью экономики является развитая и продолжающая интенсивно развиваться транспортная инфраструктура, зависящая от значительной положительной динамики внутреннего (регионального) рынка. Его росту способствуют высокая численность и концентрация населения, относительно низкая стоимость рабочей силы, высокий уровень обеспеченности местными строительными материалами. У ЮФО довольно сильные конкурентные позиции на общероссийском рынке по достаточно широкой номенклатуре промышленных товаров и услуг (в агропромышленном, туристско-рекреационном, транспортном комплексе, легкой промышленности (1/10 и 1/3 всех производимых трикотажных изделий и обуви в Российской Федерации), металлургическом и машиностроительном комплексах.

Приоритеты развития ЮФО в перспективе предусматривают реализацию его конкурентных преимуществ и специализации в рамках общероссийского и международного разделения труда, с сохранением позиции крупнейшего производителя сельскохозяйственной продукции, всероссийского центра туризма и рекреации, крупного промышленного и транспортно-логистического центра страны [2].

Об уровне социально-экономического развития ЮФО свидетельствует его удельный вес в основных общероссийских социально-экономических показателях. По объему валового регионального продукта ЮФО занимает шестое место, а на душу населения среди всех восьми округов – четвертое место. Такое относительно низкое положение связано с тем, что в округе значительно хуже среднероссийского уровня развито промышленное производство, макрорегион очень слабо участвует во внешней торговле. Строительная деятельность находится на среднероссийском уровне. Осуществляемых инвестиций в основной капитал явно недостаточно, чтобы существенно нарастить основные фонды, обеспеченность которыми на душу населения в 1,5 раза ниже среднероссийского значения. Высокий уровень развития имеет сельскохозяйственное производство, по объемам которого ЮФО занимает третье место в стране после Приволжского и Центрального округов.

Наиболее высокий уровень социально-экономического развития в округе отмечается в Краснодарском крае, но и там валовой региональный продукт (ВРП) на душу населения почти на 20% ниже среднероссийского значения. По уровню развития ниже среднероссийского показателя характеризуются Астраханская, Волгоградская и Ростовская области. Республики Адыгея и Калмыкия входят в группу регионов с низким уровнем развития. Минимален уровень социально-экономического развития в округе в национальных образованиях (Республика Калмыкия, Республика Адыгея) – показатель ВРП на душу населения почти в 2,5 раза ниже среднероссийского значения.

В общей структуре производства по валовой добавленной стоимости преобладают отрасли, производящие услуги, наибольший удельный весь имеет торговля и ремонтные работы (17,1%), что несколько ниже чем в среднем по России (19%)). Среди товаропроизводящих отраслей максимальная доля у обрабатывающих производств (16,3%) и очень незначительный вес у добывающих отраслей (3,0%). По сравнению с другими федеральными округами высоким уровнем развития выделяется сельское хозяйство (в 2,3 раза выше среднероссийского значения) и строительство (в 1,6 раза выше среднероссийского значения).

Расчеты охватывают 20 регионов, 53 отрасли в разрезе пятилеток по 2035 год. В качестве исходной для расчетов информации использовались

межотраслевой баланс Росстата 2010 года с гипотезой о преимущественном росте динамики нормативов затрат. Предпосылки принимались для региональных затрат на основе подготовленных ранее межотраслевых балансов экономических районов страны и переоцененных для применения методики межрегионального анализа. Отметим два расчетных варианта прогноза:

- оптимистический вариант: развитие железнодорожного транспорта в сибирских районах: Иркутская, Томская и Новосибирская области, Красноярский Край, Хакасия, через которые проходят основные обеспечивающие восточное направление грузы;
- лимитированный вариант: ограничение развития железнодорожного транспорта в сибирских районах с 2020 г. (уменьшение на 1 п.п.) и минимальным развитием (меньше 1%) до 2030 года, задержка развития отрасли снимается со следующей пятилетки (2031–2035 годов).

Особенностью характеристики приведенного прогноза являются сравнитттельно большая, чем в остальных районах реакция роста экономик восточных районов, включая и по отрасли транспорт. Показатели прогноза характеризуют также позитивные тенденции по результирующим среднегодовым темпам прироста конечного потребления по периоду (3,0–5,2%). Данная стратегия развития определяет достаточно высокие потребности в инвестициях в основной капитал (среднегодовой прирост 5,7–8,5% по рассматриваемому периоду). При этом принятие стратегии дополнительных повышенных внутреннихинвестиций может обеспечить еще более высокий рост производства, но при понижении динамики конечного потребления. Отмеченный повышенный рост капитальных вложений отражает предпосылки сохранения в перспективе напряженности, например во внешней торговле, сохранение положительного сальдо которой отражает обязательства по возврату взятых ранее иностранных кредитов и т.д. В ЮФО объем торговых услуг, куда включено обслуживание внешнеторгового оборота, проходящего через данную территорию, колеблется в пределах 4,2–3,4 п.п. роста по периоду. Они уменьшаются лишь в последней пятилетке, когда заканчивается политика ограничения на железнодорожные перевозки в восточном направлении, но сохраняют положительное значение (101,0%). Уровень отмеченной динамики сопоставим с соответствующими темпами в целом по стране. Такие темпы достигаются к 2030 году по торговым услугам и на Дальнем Востоке, а к 2035 году они превышают данные значения.

Отметим, что и в новых условиях регионы Сибирского ФО сохраняют развитие традиционных отраслей специализации. Динамика угольной отрасли, добычи газа, железных и цветных руд и металлов, производства древесных изделий и других отраслей превышает среднероссийскую. Более того следует подчеркнуть, что по результатам расчетов развитие сибирских регионов, возрождение Северного морского пути являются предварительным, сопутствующим и поддерживающим с точки зрения экономической безопасности этапом для развития хозяйства Дальнего Востока.

В частности, если возможности сибирских регионов в данной стратегии будут ограничены (вариант 2), в частности, по железнодорожному транспорту с 2020 года, хотя бы на 1.п.п., а по остальным годам – до минимума (рост меньше 1% в год вплоть до 2030 года), то потери понесет страна в целом, а развитие экономики Дальнего Востока будет более напряженным. Главным показателем потерь является уменьшение конечного потребления в стране. Экономика страны «адаптируется» лишь к концу периода, когда интенсивность снижения конечного потребления уменьшается. Напомним, что в по-

следней пятилетке ограничения на развитие сибирского железнодорожного транспорта были сняты.

Безусловно рассмотренная экономическая политика затрагивает и другие отрасли транспортной инфраструктуры страны. В частности, при ограничительной политике железнодорожных перевозок определенную нагрузку берет на себя Северный морской путь. Поставки по нему возрастают с 2020 года до конца периода на сумму более 900 млрд. руб. Отмеченный факт и проведенный анализ в целом фактически указывают на обеспечение свойств системности и комплексности при оценке масштабных вариантов экономической политики с использованием межотраслевых межрегиональных инструментов.

Литература

1. **Иванова В.В., Васильева А.А.** Условия и качество жизни населения дальневосточных городов // Проблемы развития территории. 2018. Вып.3 (95). С. 28–44.
2. **Макар С.В.** К развитию теории организации регионального пространства // Экономика. Налоги. Право. 2013. № 6. С. 22–27.
3. **Мелентьев Б.В.** Положительные компромиссы в построении межотраслевых межрегиональных инструментов прогнозирования развития экономики // Регион: экономика и социология. 2018. № 3. С. 38–56.
4. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 N 308 (ред. от 28.05.2020) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Социально-экономическое развитие Дальневосточного федерального округа»» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162190/.
5. Постановление Правительства Российской Федерации от 31.08.2017 № 1046 «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 25 июня 2015 г. № 628» // Собрание законодательства Российской Федерации №37 от 11 сентября 2017 года. Ст. 5515. URL: http://www.szrf.ru/szrf/doc.phtml?nb=100&issid=1002017037000&docid=15.
6. Постановление Правительства Российской Федерации от 31.08.2017 № 1047 «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 25 июня 2015 г. № 629» // Собрание законодательства Российской Федерации №37 от 11 сентября 2017 года. ст. 5516. URL: http://www.szrf.ru/szrf/doc.phtml?nb=100&issid=1002017037000&docid=16.
7. Постановление Правительства Российской Федерации от 31.08.2017 № 1048 «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 25 июня 2015 г. № 630 // Собрание законодательства Российской Федерации №37 от 11 сентября 2017 года. Ст. 5517. URL: http://www.szrf.ru/szrf/doc.phtml?nb=100&issid=1002017037000&docid=17.
8. Постановление Правительства Российской Федерации от 31.08.2017 № 1049 «О внесении изменений в постановление ПравительстваРоссийской Федерации от 21 августа 2015 г. № 877» // Собрание законодательства Российской Федерации №37 от 11 сентября 2017 года, Ст. 5518. URL: http://www.szrf.ru/szrf/doc.phtml?nb=100&issid=1002017037000&docid=18.

9. Постановление Правительства Российской Федерации от 31.08.2017 № 1050 «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 21 августа 2015 г. № 878» // Собрание законодательства Российской Федерации №37 от 11 сентября 2017 года. Ст. 5519. URL: http://www.szrf.ru/szrf/doc.phtml?nb=100&issid=100 2017037000&docid=19.
10. Постановление Правительства Российской Федерации от 31.08.2017 № 1050 «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 28 августа 2015 г. № 899» // Собрание законодательства Российской Федерации №37 от 11 сентября 2017 года. Ст. 5520. URL: http://www.szrf.ru/szrf/doc.phtml?nb=100&issid=100 2017037000&docid=20.
11. Распоряжение Правительства РФ от 30.09.2018 N 2101-р (ред. от 13.03.2020) «Об утверждении комплексного плана модернизации и расширения магистральной инфраструктуры на период до 2024 года» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_308743/.
12. Распоряжение Правительства РФ от 16.06.2018 N 1194-р (ред. от 24.04.2020) «Об утверждении распределения иных межбюджетных трансфертов, предоставляемых в 2018–2020 годах из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию мероприятий планов социального развития центров экономического роста субъектов Российской Федерации, входящих в состав Дальневосточного федерального округа» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP &n=741583#05476450898026703.
13. Регионы России. Социально- экономические показатели. М.: Росстат, 2016. С. 18–21, 1307, 1309.
14. **Скатерщикова Е. Е., Макар С. В.** Проблемы и перспективы развития регионов Южного федерального округа // Региональная экономика: теория и практика. 2008. № 20 (77). С. 12–19.
15. **Строев П. В., Власюк Л. И., Макар С. В.** Управление развитием макрорегиона: Южный полюс роста // Экономика. Бизнес. Банки. 2018. № 2 (23). С. 109–123.
16. **Ярашева А. В., Макар С. В.** Влияние демографических факторов на трудовой потенциал регионов Дальнего Востока // Экономика. Налоги. Право. 2019. № 2. С. 103–114.

© Макар С. В., 2019
© Мелентьев Б. В., 2019

УДК 332.1

О. В. Пивоварова
мл.н.с.
Центр региональной экономики и межбюджетных отношений
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ovpivovarova@fa.ru

ПУБЛИЧНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК ИНСТИТУТ, ВЛИЯЮЩИЙ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ В РЕГИОНЕ

Аннотация. В статье обоснована необходимость формирования и развития института публичной ответственности в сфере управления государственной собственностью региона, определено его влияние на повышение эффективности использования имущества и обеспечение социально-экономического развития региона. Выделены и охарактеризованы условия функционирования данного института: общие социально-экономические, организационно-экономические, специальные. Проведен анализ их состояния на примере Липецкой области.

Ключевые слова: публичная ответственность, управление государственной собственностью в регионе, социально-экономическое развитие, институт, регион, эффективность.

O. V. Pivovarova
Junior researcher
Center for Regional Economics and Interbudgetary Relations
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ovpivovarova@fa.ru

PUBLIC RESPONSIBILITY AS AN INSTITUTION INFLUENCING THE EFFICIENCY OF STATE PROPERTY MANAGEMENT IN THE REGION

Abstract. In the articlethe necessity of forming and developing the institution of public responsibility in the field of managing state property of the region is justified, its influence on improving the efficiency of using property and ensuring the socio-economic development of the region is determined. The operating conditions of this institution are highlighted and characterized: general socio-economic, organizational and economic, special. The analysis of their condition is carried out on the example of the Lipetsk region.

Keywords: public responsibility, management of state property in the region, socio-economic development, institution, region, efficiency.

Обеспечение устойчивого социально-экономического развития региона невозможно осуществить без качественных институциональных изменений, о чем свидетельствует опыт последних реформ. Именно качественная институциональная среда способна стать фундаментом инновационного потенциала экономического роста [4, с. 45]. При этом особого внимания заслуживает государственная собственность, как один из основополагающих элементов

экономической системы субъекта Федерации. Однако государственная собственность не имеет экономического смысла без формирования адекватной экономической политики по управлению ею и эффективной системы управления [8].

Целевая сущность категории государственной собственности заключается в необходимости управлять ею в интересах населения, которое является ее истинным владельцем, что, в свою очередь, должно быть обеспечено соответствующим институтом. В настоящий момент управление государственной собственностью сосредоточено в руках органов публичной власти, законодательно наделенных полномочиями по реализации правомочий собственника – населения соответствующих территорий.

Сложившаяся структура обуславливает необходимость особой системы контроля и ответственности со стороны общества за органами, осуществляющими управление государственной собственностью. «Субъект собственности (то есть соответствующий орган государственной власти) обязан нести бремя ответственности перед обществом за надлежащее состояние объекта собственности в процессе его использования», – отмечает профессор Л. И. Кошкин [3, с. 31]. Таким образом, возникает необходимость создать механизм публичной ответственности в сфере управления государственной собственностью, который сможет объединит все необходимые элементы эффективного управления и реально обеспечит интересы общества.

Институт публичной ответственности призван обеспечить ответственность органов государственного управления, наделенных властью, за то, каким образом и насколько эффективно они используют данную власть и собственность для удовлетворения потребностей населения (налогоплательщиков и избирателей). Если такая ответственность существует и она сильнее ведомственной, то государственная власть обеспечивает интересы населения, то есть является действительно публичной. И наоборот, если институт публичной ответственности не развит в должной мере, то и использование благ общественной собственности обеспечивает интересы государственной бюрократии и бизнеса, который материально поддерживает власть [5]. Следовательно, именно степень развития института публичной ответственности позволяет определить, в чьих интересах реально используется государственная собственность.

В настоящий момент институт публичной ответственности в сфере управления государственной собственностью на уровне страны в целом и регионов в частности, как фундамент устойчивого социально-экономического развития, находится в стадии формирования, так как должны быть соблюдены следующие условия:

- общие социально-экономические условия, которые отражают состояние развития государства в целом и его основных систем;
- организационно-экономические условия, обеспечивающие осуществление эффективной управленческой деятельности;
- специальные условия, определяемые особенностями государственной собственности.

Рассмотрим содержание и реализацию на практике каждого из них в системе регионального управления на примере Липецкой области. Обеспечение общих социально-экономических условий предполагает, что население, как реальный собственник, имеет возможность реализовать свое право на доходы, государственное имущество и управление в полном объеме посредством

сложившейся институциональной структуры, основой которой являются эффективный парламентский и общественный контроль.

Права собственника осуществляют Липецкой областной Совет депутатов, администрация области и иные уполномоченные органы: Управление имущественных и земельных отношений области, территориальный орган Росимущества, который осуществляет функции по управлению федеральной собственностью, расположенной на территории Липецкой области, областное бюджетное учреждение «Областной фонд имущества» [1]. Таким образом, при сформировавшейся структуре управления к представителям общественных интересов относится только областной Совет депутатов. Однако его функционал крайне ограничен, что выражается в отсутствии права проводить оценку эффективности политики в сфере управления государственной собственностью, рассматривать и утверждать отчеты соответствующих ведомств. Данные полномочия осуществляет Управление имущественных и земельных отношений области, подотчетный Администрации Липецкой области. При таком формате управления ведомственная ответственность сильнее ответственности перед обществом, что ведет к неэффективному использованию государственного имущества субъекта РФ в интересах чиновников и тормозит его экономическое развитие в целом.

Организационно-экономические условия связаны с обеспечением действенного публичного контроля государственной власти и экономической реализации общественной собственности посредством эффективной организации государственного управления. В Липецкой области механизм управления государственной собственностью организован в соответствии с системой государственного управления в регионе в целом и имеет те же проблемы: бюрократизм, недостаточный уровень профессионализма, низкую общественная эффективность, первоочередной причиной которых является доминирование корпоративной организации государственной службы, ориентированной на свои собственные интересы. Это подтверждается отсутствием независимой оценки региональных руководителей органов власти, составом членов контролирующих структур.

Ярким примером является образованная в Липецкой области межотраслевая комиссия по контролю за эффективностью управления государственным имуществом, которая работать с момента рассмотрения предложений в этой области и заканчивая контролем за выполнением решений, имеет право привлекать органы власти к ответственности [6]. Однако состав участников данной комиссии фактически сводит ее эффективность к нулю. Функции председателя возложены на главу администрации Липецкой области, заместителем является председатель комитета по управлению госимуществом, а членами – начальники управлений. Получается, что чиновники отчитываются друг перед другом без участия независимых представителей. Кроме того, состав представленной в документе комиссии уже давно не актуален, так как лица, занимающие соответствующие должности, изменились, но формально данный нормативно-правовой акт действует. Таким образом, орган, который имел законодательные предпосылки стать фундаментом для формирования публичной ответственности в системе управления государственнойсобственностью региона, фактически является декоративным институтом контроля и не применяется на практике.

Специальные условия предполагают создание комплекса условий, продиктованных социальными особенностями государства. Первое специальное условие непосредственно должно отражаться в объединении интересов всех

социальных групп общества с помощью формирования стратегических направлений в области управления государственной собственностью, которые будут обеспечивать долгосрочное сотрудничество этих сил. В Липецкой области концепция управления государственнойсобственностью отсутствует, а сформированные в проекте федеральной концепции стратегические ориентиры не нашли должного отражения в нормативно-правовых актах региона.

Второе специальное условие, реализующееся в обеспечении целевого характера использования собственности, тоже не находит практической реализации. Несмотря на провозглашение цели использования государственной собственности Липецкой области в интересах населения региона [1], их реализация в принятых региональных государственных программах сводится к достижению максимального разгосударствления – приватизации.

Третье специальное условие непосредственно связано с проявлением директивного характера реализации доходов от государственной собственности. Это обуславливает обязанность использования всех доходов, поступающих от государственного имущества в соответствующий бюджет, в интересах общества [2, с 8]. Директивность реализации доходов и расходов, определяемая высшими органами государственной власти, существенно ограничивает произвол технического аппарата управления, способствуя повышению эффективности использования объектов государственной собственности. Фактически организация бюджетного процесса в Липецкой области не позволяет в полной мере осуществлять контроль целевого использования средств, получаемых от государственного имущества. Данные ежегодного рейтинга по уровню открытости бюджетных данных за 2018 год свидетельствуют о том, что Липецкая область занимает 69-е место, расположившись на последнем месте в группе регионов со средним уровнем открытости бюджетных данных [7]. Более того, с годами ситуация ухудшается, поскольку с 2015 по 2018 год область потеряла 26 пунктов. При этом ноль баллов получен по разделу «общественные советы», что свидетельствует о полном отсутствии доступа к управлению бюджетом общественных структур у Общественного совета при Управлении финансов Липецкой области, а также мониторинга общественного мнения по бюджетной тематике.

Перечисленые условия формирования института публичной ответственности в сфере управления государственной собственностью в регионе не являются исчерпывающими, однако именно они, на наш взгляд, являются основными, а остальные, по сути, выступают их следствием. Анализ их практической реализации в системе управления государственнойсобственностью Липецкой области показал, что ни одно из них не обеспечено в полном объеме, что, в свою очередь, делает невозможным создание системы публичной ответственности в этой сфере и подрывает основы устойчивого социально-экономического развития региона. Необходимо устранить указанные недостатки и создать институт публичной ответственности, обеспечив максимально полное вовлечение общественности, так как только в этом случае фактические собственники смогут осуществлять реальный контроль за использованием собственности, а, следовательно, устойчивое развития региона станет возможным на качественно новом уровне.

Литература

1. Закон Липецкой области от 31.08.2004 № 122-ОЗ (в ред. от 18.09.2015) «О порядке управления и распоряжения государственной собственностью в Липецкой области // Гарант. URL: base.garant.ru.
2. **Кононкова Н. П., Михайленко Д. А.** Государственная собственность: неиспользованный резерв роста российской экономики // Проблемы теории и практики управления. 2015. № 2. С. 6–12.
3. **Кошкин Л. И.** Вопросы эффективности управления государственной имущественной собственностью // Менеджмент в России и за рубежом. 2009. № 4. С. 30–36.
4. **Лаптев С. В., Маркина Н. А.** Формирование финансового механизма обеспечения устойчивого развития экономики России // Ученые записки Санкт-Петербургского академического университета. 2013. №4 (44). С. 44–57.
5. **Пивоварова О. В.** Публичная ответственность в сфере управления государственным имуществом: необходимость и условия формирования // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2017. № 1. С. 255–260.
6. Постановление главы Администрации Липецкой области от 06.04.2001 №58. Об образовании межотраслевой комиссии по контролю за эффективностью управления государственным имуществом // Гарант. URL: base.garant.ru.
7. Рейтинг субъектов Российской Федерации по уровню открытости бюджетных данных // Научно-исследовательский финансовый институт Министерства финансов РФ. URL: http://www.nifi.ru/ru/rating.
8. Управление государственной собственностью субъекта Российской Федерации: концептуальная модель / С. А. Кочеткова, И. В. Моисеева, Ю. А. Акимова и др. Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2012.

© Пивоварова О. В., 2019

УДК 331.54

М. Н. Прокофьев
к.э.н., доцент
департамент общественных финансов
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: Mikaelprokoffiev@mail.ru

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОФЕССИИ «ФИНАНСИСТ»

Аннотация. В век высоких технологий и компьютеризации цифровая экономика затрагивает основные направления жизни общества: правительство, здравоохранение, интернет-банкинг, образование. Не обходит она стороной финансовый сектор, делая финансы виртуально-цифровой сферой. Сейчас все чаще и чаще можно слышать о быстро растущей роли передовых технологий и инноваций. Мир меняется, а вместе с ним меняются и экономические процессы, профессии, люди и их мысли. С помощью современных усовершенствованных технологий уходят в прошлое профессии бухгалтера, юриста, финансиста. Прогресс создает спрос на новые профессии и компетенции. Что же ждет финансистов?

Ключевые слова: цифровая экономика, цифровая трансформация, профессия, финансист.

M. N. Prokofiev
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Public Finances
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: Mikaelprokoffiev@mail.ru

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE PROFESSION «FINANCIST»

Abstract. In the age of high technology and computerization, the digital economy affects the main areas of society: government, healthcare, Internet banking, and education. She does not bypass the financial sector, making finance a virtual-digital sphere. Now more and more often you can hear about the rapidly growing role of advanced technology and innovation. The world is changing, and along with it are changing economic processes, professions, people and their thoughts. With the help of modern advanced technologies, the profession of accountant, lawyer, financier is a thing of the past. Progress creates demand for new professions and competencies. What awaits financiers?

Keywords: digital economy, digital transformation, profession, financier.

В настоящее время происходит изменения в понимании и необходимости профессионалов в области финансов. Потребности и функции XX века, заменяются и дополняются новым функционалом. В компетенции современного финансиста входит все меньше технических задач, их можно решить с помощью цифровых технологий. В задачи современного финансиста входит анализ, оценка рисков, поиск инвестиций, привлечение капитала, переговоры и отчетность перед обществом и т.д.

Если посмотреть на рынок труда, то он находится на этапе изменения и развития: происходит активная роботизация многих производственных процессов. Наблюдается рост производительности труда при сокращении темпов занятости, что может привести к массовой безработице. Согласно результатам исследований, в ближайшие 20 лет около 45% рабочих мест в США могут быть подвернуты замене автоматизированными системами. [10]. Кроме того, по оценкам Минтруда США, в 2035 году 65% сегодняшних школьников будут занимать такие рабочие места, которые еще даже не придуманы [3].

Подтверждение прогнозов мы все можем наблюдать благодаря современным тенденциях развития рынка труда в целом, в частности профессий в сфере финансов. Уже сегодня существует широкий спектр программ, способных выполнять часть рутинных действий финансиста. Во-первых, развитие технологии больших данных только укрепляет преимущества искусственного интеллекта. Технология больших данных расширяет возможность специалиста анализировать колоссальные объемы данных. В таких условиях становится экономически нецелесообразно содержать большой штат финансистов. Во-вторых, с развитием программного обеспечения возникает необходимость не только финансовых знаний, но и навыков работы с новейшими информационными технологиями [7]. В результате происходит обострение конкуренции среди финансовых специалистов [10].

В связи с этим крайне важно пересмотреть учебные программы по экономическим направлениям. По данным Рособрнадзора ежегодно в России выпускается более 200 тыс. экономистов из которых треть не может трудоустроиться по специальности, при том что спрос на высококвалифицированных финансовых специалистов увеличивается год от года (см. рисунок). Значит, нынешние образовательные программы не соответствуют требованиям работодателей. В то же время по этим же учебным программам продолжают обучаться будущие специалисты, а значит увеличивается численность дипломированных безработных. Решить данную проблему можно посредством добавления в учебный план дисциплин, соответствующих актуальным требованиям, и взаимодействия с ведущими работодателями при составлении учебных программ [6].

Динамика спроса на рынке труда в 2018 г. по отношению к 2017 г. (по данным [11])

Для того чтобы оставаться конкурентоспособным финансист будущего должен обладать рядом компетенций. Прежде всего, это навык прогнозирования. Целесообразность принимаемых финансовых решений является одним из ключевых факторов успешного ведения бизнеса. Что касается управленческих решений, принимаемых на макроуровне в рамках государственной политики, то цена ошибки возрастает в разы.

Ориентация в цифровом пространстве – знание об уже существующих и только появившихся цифровых технологиях, возможностях и стратегиях их

применения. Этот навык позволит максимизировать возможности специалиста и сделает его более ценным для работодателей.

Эмоциональный интеллект— еще одна область, в которой роботизированные программы не могут полностью заменить человека. В его основе лежат четыре принципа: осознанность, самооценка, мотивация и адаптивность. Каждый из них позволяет освоить важные стратегии. Наиболее ценным качеством является адаптивность – которое еще долго будет оставаться существенным преимуществом человека перед искусственным интеллектом. В связи с этим финансист будущего должен иметь многогранное мышление и обладать навыком выбора приоритетов [4].

Управление рисками в таких областях, как стратегическое планирование, технологии и репутация, является задачей разных финансовых специалистов – от бухгалтеров до внутренних и внешних аудиторов. Только обладая навыками выявления и управления риском специалист способен сохранить и преумножить ресурсы [11].

И наконец, способность к непрерывному обучению. Необходимость данного навыка обусловлена высокой степенью нестабильности окружающей среды и темпами научного прогресса.

Для развития тезиса о возможности появления новых профессий в среднесрочной перспективе были сделаны предположения о новых профессиях в финансовой сфере. Одной из самых востребованных комбинаций навыков станет сочетание финансовых компетенций и IT. Роль финансового инженера может быть разделена между техническими специалистамит (например, аналитиками больших данных) и менеджеров, в обязанности которого будет входить непосредственно разработка и внедрение новых финансовых продуктов. Такие специалисты будут заниматься: изучением передовых технологий и устройств, разработкой финансовых программ для инновационных устройств, обучением искусственного интеллекта.

Кроме того, может появиться такая профессия, как личный финансовый менеджер. Главной предпосылкой к возникновению такой профессии являются быстрые темпы развития финансовых технологий, когда финансовые процессы становятся все менее понятны обычным людям. Таким образом станет востребованным консультирование физических лиц, по широкому кругу вопросов в сфере финансовых операцццций, направленная на помощь в управлении финансами. Личные финансовые менеджеры могут работать на базе консалтинговых компаний и работать по разным направлениям, например изучать финансовые рынки и предоставлять клиентам полезную и достоверную информацию, разрабатывать приоритетные направления инвестиций, оказывать помощь в финансовой карьере, осуществлять постоянный мониторинг финансовых изменений и консультирование клиентов.

Подводя итог хотелось бы отметить, что изменения, безусловно, затронут рынок финансовых специалистов, спровоцировав обострение конкуренции. Тем не менее сама профессия в обозримом будущем не исчезнет несмотря на пессимистичные прогнозы. Прежде всего это связано с тем, что финансовые вопросы всегда волнуют субъектов экономических отношений, как на макро-, так и на микроуровне. Как известно, в условиях кризиса остро стоит проблема поиска путей его преодоления, а в условиях подъема – вопрос о том, как долго он продлится и куда лучше вложить средства.

Литература

1. Исследование рынка труда Microsoft. URL: https://news.microsoft.com/ru-ru/features/soft-skills/.
2. **Колонтай М.** Как изменится рынок труда в ближайшие 20 лет: тренды и взрывы // Информационное агентство России ТАСС. URL: http://tass.ru.
3. **Милов Г.** Двенадцать новых через 10 лет радикально изменят рынок труда на планете // Ведомости. 2016. URL: https://www.vedomosti.ru/
4. **Морган Л.** Занятость в США достигла минимума //FSM-news: https://fsmnews.ru/
5. **Прокофьев М.Н.** Оценка проблем государственной финансовой поддержки сельского хозяйства в Российской Федерации // Вестник НГИЭИ. 2017. № 7.
6. **Прокофьев М. Н.** Финансирование муниципальных образовательных услуг // Экономика и предпринимательство. 2016. № 1–1..
7. Семь профессий, которые умрут из-за новых технологий. // HR-portal. URL: http://www.hr-portal.ru.
8. Федеральная служба государственной статистики. URL: http://www.gks.ru.
9. Microsoft. URL: https://news.microsoft.com.
10. **Prokofev M. N.** International practice of generation of the national budget income on the basis of the generally accepted financial reporting standards (IFRS) // Asian Social Science. 2015. N 8.
11. **Prokofiev M. N.** Recommendations for conduct of state audit of the budget policy in modern Russia // Espacios. 2017. N 57.

© Прокофьев М. Н., 2019

УДК 336.1

Н. В. Пумбрасова
к.э.н., доцент
ФГБОУ ВО «Волжский государственный университет водного транспорта»
Нижний Новгород, Российская Федерация
E-mail:

Е. В. Упадышева
аспирант
ФГБОУ ВО «Волжский государственный университет водного транспорта»
Нижний Новгород, Российская Федерация
E-mail: upadysheva@bk.ru

ВЗАИМОСВЯЗЬ ИНДИКАТОРОВ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ТИПОВ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И БЮДЖЕТНОЙ ПОЛИТИКИ, РЕАЛИЗУЕМЫХ НА ТЕРРИТОРИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Аннотация. В статье рассмотрены основные типы экономической политики, бюджетной политики, предложены основные индикаторы планирования доходной части бюджета муниципального образования, проведен анализ финансирования муниципальных программ, а также сделан вывод о необходимости разработки и систематизации индикаторов финансирования муниципальных программ в зависимости от типов проводимой экономической и бюджетной политики.

Ключевые слова: индикатор, планирование, доходы, расходы, экономическая политика, бюджетная политика, муниципальная программа.

N. V. Pumbrasova
PhD in Economics, Associate Professor
Volga State University of Water Transport
N.Novgorod, Russian Federation
E-mail

E.V. Upadysheva
Postgraduate Student
Volga State University of Water Transport
N.Novgorod, Russian Federation
E-mail: upadysheva@bk.ru

THE RELATIONS OF FINANCIAL-ECONOMIC PLANNING INDICATORS AND SOCIO-ECONOMIC AND BUDGETARY POLICY TYPES, IMPLEMENTED ON THE MUNICIPALITY TERRITORY

Abstract. The article describes the main types of economic policy, budget policy, the main indicators of planning the revenue side of the municipality budget, as well as the conclusion about the need to formulate and systematize indicators of municipal programs financing in accordance with the types of economic and budgetary policy.

Keywords: indicator, planning, income, expenditure, economic policy, budget policy, municipal program.

Финансово-экономические индикаторы, рассматриваемые при планировании объема доходов, поступающих в бюджет, и структуры расходов бюджета, характеризуются тесной взаимосвязью экономической и соответствующей бюджетной политикой, с проводимой на территории государства. Расходы могут быть направлены в большей степени как на поддержание социальной сферы, так и на активное развитие реального сектора экономики.

Сущность и природа возникновения самого понятия экономической политики и политэкономии, необходимость государственного вмешательства и регулирования экономики активно исследуется с XVII века. Данная проблематика подробно изложена в трудах зарубежных экономистов У. Петти, П. Буагильбера, А.Смита, Т. Р. Мальтуса, Д. Рикардо, Ж. Б. Сэя, Дж. Ст. Милля и К. Маркса – основоположников классической политэкономии [8, с. 20, 21, 39, 40]. Яркими примерами исследования природы государственного финансового регулирования экономики, в частности, служат научные труды «Трактат о налогах и сборах» Уильяма Петти (1662) и «Начала политической экономии и налогового обложения» Давида Рикардо (1817).

В работах западных ученых также рассматривается вопрос о видах экономической политики. Так, Джон Мейнард Кейнс выдвигает предположения и заключения о денежной, кредитной и налоговой политике [4, с. 452]. Немецкий экономист Вальтер Ойкен приводит целый ряд составляющих экономической политики: антимонопольную, банковскую, валютную, внешнеторговую, денежную, кредитную, налоговую и другие виды экономической политики, которые имеют непосредственное отражение в финансовой политике государства [5, с. 111–218].

На современном этапе развития экономической науки типология регулирования постоянно дополняется новыми терминами и механизмами. Так, группа ученых из Санкт-Петербургского государственного экономического университета рассматривает типы экономической политики в разрезе структурной (отраслевой), инвестиционной и инновационной политики. Налоговая, кредитно-денежная, антимонопольная и некоторые другие виды **экономической политики** «носят межотраслевой характер» [7, с. 36–41].

По характеру воздействия на объекты управления экономическая политика в условиях рыночной экономики подразделяется на следующие типы:

- **стимулирующая политика** призвана подстегивать хозяйствующие субъектык развитию;
- **стабилизирующая политика** применяется, когда достигнут оптимальный вариант решения макроэкономических задач и необходимо поддержать достигнутый уровень;
- **сдерживающая политика** применима в периоды экономического подъема, когда возникает опасность кризиса перепроизводства;
- **аккомодационная политика** предназначена для выхода из шокового состояния и приспособления экономики к новым условиям;
- **антикризисная политика** направлена на предупреждение, недопущение, либо минимизацию кризисных явлений.

В зависимости от проводимой экономической (социально-экономической) политики принято различать два основных типа **бюджетной политики**:

- **бюджет развития**, направленный на развитие реального сектора экономики, транспортной и инженерной инфраструктуры;

- **социально ориентированный бюджет,** средства которого направлены в основном на поддержку социальной сферы в целях недопустить рост социальной напряженности (увеличение социальных пособий, пенсий, увеличение заработных плат учителям и врачам, создание условий для поддержки многодетных семей и т.д.).

На рис. 1 классификация типов экономической политики сопоставлена с основными типами бюджетной политики.

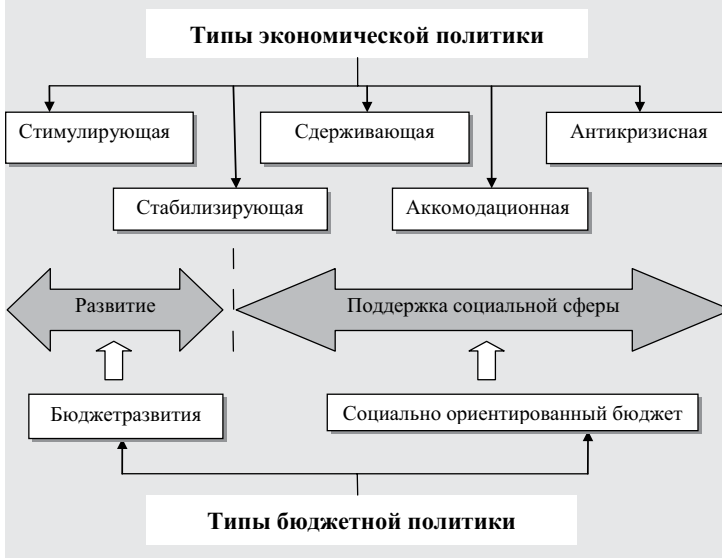


Рис. 1. Классификация типов экономической политики в сопоставлении с основными типами бюджетной политики

Поскольку аккомодационная политика представляет собой систему мер, направленных на приспособление экономики к новым условиям, считаем, что сопоставление индикаторов планирования по данному типу экономической политики с другими вышеперечисленными типами будет некорректным, так как аккомодация может предполагать изменение самой системы планирования, в том числе применяемой методологии.

В современных условиях сдерживающая политика далеко не всегда применима для нашей страны, хотя факты перепроизводства иногда имеют место в сельскохозяйственной отрасли, зачастую сталкивающейся с диспаритетом цен. Например, в урожайный год сельхозпроизводители перевыполняют планы по производству зерна, которое становится невостребованным на рынке ввиду наличия импортных поставок и приносит убытки сельхозпредприятиям, так как себестоимость производства значительно превышает рыночную цену на готовую продукцию.

Считаем целесообразным систематизировать и классифицировать индикаторы финансово-экономического планирования в зависимости от трех основных (свойственных для современной экономики) типов экономической политики: стимулирующей (экономика роста), стабилизирующей (удержи-

вание позиций) и антикризисной политики (в условиях кризиса, рецессии и стагнации). Систематизация и классификация в зависимости от типов проводимой экономической политики должны касаться одновременно планирования доходной и расходной частей бюджета.

К основным методам бюджетного планирования относятся: метод экстраполяции, нормативный метод, расчетно-аналитический, балансовый и программно-целевой. На современном этапе планирования в рыночных условиях используется совокупность перечисленных методов, что позволяет учесть максимальное количество внутренних и внешних факторов, воздействующих на экономическую и бюджетную системы, и установить ориентиры развития (индикативный метод планирования).

В качестве объекта индикативного планирования предлагается выбрать **бюджет муниципального образования** как единицу планирования, наиболее полно поддающуюся объективизации вне зависимости от проводимой внешнеэкономической политики. Следует отметить, что **планирование доходов бюджета** в данном случае рассматривается только в части прогнозирования и планирования налоговых поступлений, так как другие виды доходов лишь косвенно зависят от рыночной конъюнктуры. К примеру, безвозмездные поступления в бюджет из других бюджетов Бюджетной системы РФ напрямую зависят от проводимой в стране и регионе межбюджетной политики и зачастую обратно пропорциональны росту налоговой базы и налоговых поступлений в муниципалитете, что обусловлено необходимостью обеспечения бюджетного выравнивания территорий.

Существует точная формула определения суммы налоговых поступлений в прогнозном периоде:

$$\text{сумма (НП}_i)\ t = \text{сумма (НП}_i)\ t_{-1} \times D_i \times K_c + \text{сумма } (HD_i)\ t_{-1} \times K_l - \text{Л}, \qquad (1)$$

где сумма (НП$_i$) t – прогноз поступлений i-го налога в планируемом году; сумма (НП$_i$) t_{-1} – ожидаемые поступления i-го налога в текущем году; D_i – индекс-дефлятор, учитывающий прогнозный уровень инфляционного дохода; K_c – коэффициент повышения собираемости налогов, $K_c > 1$; сумма $(HD_i)\ t_{-1}$ – ожидаемая сумма недоимок по i-му налогу на конец текущего года; K_l – коэффициент погашения недоимки, сложившейся на начало планируемого года, $K_l < 1$; Л – сумма льгот по налогу, вступающих в силу в планируемом финансовом году [1, с. 245].

Формула (1) теоретически обоснована, основана, на методе экстраполяции, предельно понятна и широко используется на практике в бюджетном планировании. При этом в параметры планирования добавляются нормативы отчислений i-го вида налога в местные бюджеты, доля которых ежегодно устанавливается законом о бюджете соответствующего субъекта РФ и другими нормативно-правовыми актами.

Однако в контексте рассматриваемого вопроса о типологиях экономической и бюджетной политики, можно сделать вывод о том, что данная формула предполагает планирование налоговых доходов только для благополучных условий экономического развития, поскольку коэффициент повышения собираемости налогов K_c всегда должен быть больше 1, что в реальности соблюдается далеко не всегда, в результате финансовые органы вынуждены либо сокращать расходы бюджета, либо в срочном порядке находить источники финансирования дефицита бюджета. Поэтому в целях обеспечения более точного планирования налоговых поступлений в бюджет в различных экономических условиях необходимо применять сценарный подход расчета налоговой

базы, исходя из условий, сложившихся в текущем году и прогноза экспертов на очередной финансовый год.

Для отражения степени влияния состояния и перспектив развития экономики на формирование собственных доходов местного бюджета и проводимую бюджетную политику предлагается в качестве *индикативной основы* планирования доходов бюджета использовать налоговую основу по ряду экономических показателей, используемых в социально-экономическом прогнозировании, и сопоставить с типами экономической политики в соответствии целесообразностью/нецелесообразностью индексирования показателя на планируемый темп роста и ожидаемый уровень инфляции.

Показателями экономического состояния для расчета налоговой базы в данном случае будут выступать:

- объем отгруженной продукции, выполненных работ, оказанных услуг по полному кругу организаций (условное обозначение – $О_{отгр.полн}$);
- фонд оплаты труда работников по полному кругу организаций ($Ф_{полн}$);
- оборот малых организаций ($О_{мал}$);
- прибыль прибыльных организаций ($П_{пр}$);
- кадастровая стоимость имущества физических лиц;
- кадастровая стоимость земельных участков.

Также необходимо дополнительно рассматривать при планировании бюджета следующие показатели:

- задолженность в бюджет ($З_{бюд}$);
- количество субъектов малого предпринимательства ($М_{пр}$).

Следует отметить, что наиболее подвержены влиянию экономической конъюнктуры первые четыре показателя из основных, перечисленных выше, и два дополнительных показателя. Именно им уделим большее внимание как прогнозным факторам, наиболее подверженным изменениям в краткосрочной и среднесрочной перспективе при прочих равных условиях. Показатель отгрузки важен в большей степени для формирования НДС (поступающего в федеральный бюджет), а прибыль прибыльных организаций – для налога на прибыль, зачисляемого в бюджет субъекта РФ. Тем не менее данные показатели следует учитывать для отражения более полной картины состояния и развития экономики, определяющей и другие налогоформирующие показатели.

В рамках индикативного планирования классификация способов планирования налоговой базы в зависимости от типов проводимой экономической политики, либо типов экономических условий представлена в табл. 1.

Таблица 1

Систематизация способов расчета значений основных индикаторов планирования доходной части бюджета муниципального образования в зависимости от типов проводимой экономической политики

Индикатор планирования доходов	Экономическая политика		
	Стимулирующая (экономика роста)	Стабилизирующая (максимум достигнут)	Антикризисная (стагнация, рецессия)
Объем отгруженной продукции	$Отгр_{полн\ баз}*1*i_{инфл}*Т_р$	$О_{отгр.полн\ баз}*1*i_{инфл}$	$О_{отгр.полн\ баз}*1$
Фонд оплаты труда	$Ф_{полн\ баз}*1*Т_р$ при этом $Т_р \geq i_{инфл}$	$Ф_{полн\ баз}*1*i_{инфл}$	$Ф_{полн.баз}*1$
Оборот малых организаций	$О_{мал.баз}*1*i_{инфл}*Т_р$	$О_{мал\ баз}*1*i_{инфл}$	$О_{мал.баз}*1$
Прибыль прибыльных организаций	$П_{пр.баз}*1*i_{инфл}*Т_р$	$П_{пр.баз}*1*i_{инфл}$	$П_{пр.баз}*1$

Кадастровая стоимость имущества физических лиц	$И_{фл\ баз}$	$И_{фл\ баз}$	$И_{фл.баз}$
Кадастровая стоимость земельных участков	$З_{зем.баз}$	$З_{зем.баз}$	$З_{зем.баз}$
Задолженность в бюджет	0	0	Збюд.баз
Количество субъектов малого предпринимательства	$М_{пр\ баз}$*1,1	$М_{пр\ баз}$	$М_{пр\ баз}$*0,9

Примечание: $i_{инфл}$ – индекс инфляции в коэффициентном выражении (к примеру, 1,04 при уровне инфляции 4%); $Т_р$ – темп роста показателя, прогнозируемый хозяйствующими субъектами; $О_{отгр.полн.баз}$, $М_{пр.баз}$ – базовое значение соответствующих прогнозируемых показателей (значение прошлого года).

Мы расмотрели предлагаемую систематизацию на конкретном примере (за основу взяты экономические показатели Лысковского муниципального района Нижегородской области). Использовали прогнозируемый уровень инфляции (104%), средний темп роста (базовый индекс физического объема производства) (102,1%), прогнозируемый темп роста заработной платы и фонда оплаты труда (107%), прогнозируемый темп роста прибыли 102,1%, утвержденные [6].

Добавив в таблицу базисные значения основных экономических показателей по Лысковскому району (ожидаемые значения за 2019 год), получим три варианта доходной базы бюджета муниципального образования на 2020 год, которая может быть принята в зависимости от типа проводимой экономической политики (табл. 2).

Таблица 2
Варианты доходной базы бюджета муниципального образования на 2020 год

Индикатор планирования доходов	**Ожидаемое значение экон. показателей в 2019 году (базисное)**	**Экономическая политика**		
		стимулирующая (экономика роста)	**стабилизирующая (максимум достигнут)**	**антикризисная (стагнация, рецессия)**
Объем отгруженной продукции, млн руб.	9039,64	9039,64*1*1,04*1,021 = **9598,65**	9039,64*1*1,04 = **9401,22**	**9039,64**
Фонд оплаты труда, млн руб.	2814	2814*1*1,07 = **3010,98**	2814*1*1,04 = **2926,56**	**2814**
Оборот малых организаций, млн руб.	1257	1257*1*1,04*1,021 = **1334,73**	1257*1*1,04 = **1307,28**	**1257**
Прибыль прибыльных организаций, млн руб.	124	124*1*1,04*1,021 = **131,66**	124*1*1,04 = **128,96**	**124**
Задолженность в бюджет, млн руб.	4,5	0	0	4,5
Количество субъектов малого предпринимательства, ед.	1120	1120*1,1= 1232	1120	1120*0,9 = 1008

На практике бюджетное планирование исходит из параметров стимулирующей политики, однако не всегда выполнение прогноза достигается в полном объеме, поскольку в течение финансового года могут возникать непредвиденные экономические ситуации.

В целях применимости в различных экономических условиях следует незначительно трансформировать формулу (1), присвоив коэффициенту K_c

определение не «коэффициент повышения собираемости налогов», а просто «коэффициент собираемости налогов», исключив при этом обязательное условие $K_c > 1$, либо сделав оговорку, что это условие применимо только в ситуации экономического роста. Когда производственный максимум достигнут, K_c следует применять равным 1, в случае же рецессии или стагнации справедливо условие $K_c \leq 1$, конкретнее определяемое оценками экспертов и прогнозами самих хозяйствующих субъектов.

Ожидаемое поступление налогов в текущем году (базовое значение для дальнейших расчетов) определяется по формуле:

$$Н_{ож} = Н_{факт} / Д_{ср} \times 100, \quad (2)$$

где $Н_{ож}$ – ожидаемые поступления налога за текущий год; $Н_{факт}$ – фактические суммы поступлений налога за последний отчетный период текущего года; $Д_{ср}$ – средняя доля поступлений налога в годовых суммах за аналогичный период в течение предшествующих трех лет [1, с. 169].

Планирование поступлений налога на имущество физических лиц и земельного налога, напрямую не зависящих от типа экономической ситуации, предлагаем осуществлять с применением данных об ожидаемом поступлении указанных налогов в текущем году, рассчитанных по формуле (2), умноженном на коэффициент собираемости с теми же значениями K_c, которые обозначены выше:

$$П_{им}/зем = Н_{ож} \times K_c, \quad (3)$$

где $П_{им.зем}$ – планируемые налоговые поступления по налогу на имущество физических лиц либо по земельному налогу. Данная формула работает, если в прогнозируемом периоде не планируется резких скачков кадастровой стоимости и налоговых ставок, в противном случае необходима корректировка на темпы роста указанных величин.

В **планировании расходов бюджета** ситуация несколько иная. Она, конечно, зависит от уровня развития экономики, но в большей степени зависит от принимаемых управленческих решений руководством муниципалитета и субъекта РФ. Структура расходов бюджета также определяет и тип проводимой экономической и бюджетной политики, что выражается в большем финансировании тех или иных муниципальных программ.

Существующие виды муниципальных программдля более четкого определения проводимой бюджетной политики **предлагаем разделить** на три основные группы:

- **социальные программы** и решение общегосударственных вопросов (программы развития образования, культуры, социальная поддержка граждан, охрана правопорядка, окружающей среды, обеспечение функций органов власти);
- **инфраструктурные программы** (ремонт и строительство дорог, газопроводов, школ, детсадов и др., а также текущее содержание данных объектов);
- **программы развития реального сектора экономики** (программы развития агро-промышленного комплекса, развития промышленности, торговли, предпринимательства и туризма и др.).

Перечислены эти группы именно в таком порядке потому, что в настоящее время большее внимание уделяется развитию социальной сферы. На втором месте – развитие инфраструктуры. В последнюю очередь муниципалитеты выделяют бюджетные средства на развитие налогового потенциала в реальном секторе экономики. И такое управленческое поведение характерно для определенных видов экономической политики.

Существующая на сегодня картина соответствует больше антикризисной политике, когда все силы брошены на поддержание в нормальном состоянии социальной сферы (50% расходов бюджета муниципального образования приходится на сферу образования, 8% – на сферу культуры, 7% – на сферу ЖКХ, 11% – на инфраструктурные программы, 10% на программы развития реального сектора, которые финансируются практически полностью за счет областных и федеральных субсидий).

В случае реализации стимулирующей политики программам развития экономики уделяется большее внимание с созданием всех условий для пополнения бюджета. И, наконец, стабилизирующая политика предусматривает баланс интересов социальной сферы и реального сектора экономики в части расходования бюджетных средств.

Результаты анализа распределения бюджетных расходов в рамках муниципальных программ по 52-м муниципальным образованиям Нижегородской области (муниципальным районам и городским округам) в 2019 году представлены на рис. 2.

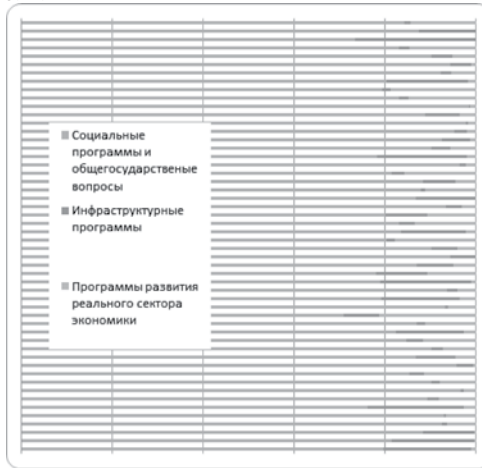


Рис.2. Пропорции распределения бюджетных расходов в рамках укрупненных групп программ муниципальных образований Нижегородской области в 2019 году

Анализ приведенных данных в разрезе муниципальных образований Нижегородской области подтверждает, что на практике более 60% (а в отдельных случаях и более 90%) программных бюджетных расходов приходится на финансирование социальных программ и решение общегосударственных вопросов, от 1,5 до 27% – на финансирование инфраструктурных программ, и от 0 до 21% – на поддержку реального сектора экономики (в основном на поддержку сельскохозяйственных предприятий и развитие малого предпринимательства).

Таким образом, если планирование налоговых доходов бюджетов муниципальных образований на практике осуществляется в основном исходя из принципов стимулирующей политики, то планирование расходов бюджетов основано на принципах антикризисной либо аккомодационной политики. И, следовательно, в целях приведения экономических систем в равновесное состояние необходимо обеспечивать большее прямое финансовое стимулирование развития предприятий реального сектора экономики, что, в свою

очередь, позволит не только повысить уровень и качество жизни в муниципальных образованиях, но и максимально вывести отдельные территории на финансовое самообеспечение.

Исследовав данную проблематику, приходим также к выводу о необходимости разработки и систематизации индикаторов финансирования муниципальных программ, интервал значений которых будет соответствовать определенному типу экономической политики, что позволит вовремя скоординировать бюджетную политику и принять правильное управленческое решение на практике.

Литература

1. Бюджет и бюджетная система Российской Федерации / Под ред. М. В. Романовского, О. В. Врублевской. М.: Юрайт-Издат, 2003.
2. Бюджетная система Российской Федерации: Учебник для вузов. 4-е изд. / Под ред.О. Врублевской, М. Романовского. СПб.: Питер, 2008. (Серия «Учебник для вузов»).
3. **Герасимов Б. И., Тишина Л. С., Зенчева Н. В.** Организационно-экономический механизм формирования региональных программ социально-экономического развития (на примере Тамбовской области) / Под науч. ред. д-ра экой наук проф. Б. П. Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2012.
4. **Кейнс Дж. М.** Общая теория занятости, процента и денег. М., 1978.
5. **Ойкен В.** Основные принципы экономической политики. Перевод с немецкого Л.А. Козлова и Ю.И. Куколева. Общая редакция Л.И. Цедилина и К. Херрманн-Пиллата. М.: Издательская группа «Прогресс», Фирма «Универс», 1995. (Серия «Экономическая мысль Запада»).
6. Приказ министерства экономического развития и инвестиций Нижегородской области от 22.05.2019 № 64.
7. Экономическая политика: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. А. Н. Лякина. М. : Юрайт, 2016. (Серия «Бакалавр и магистр. Академический курс»).
8. Экономическая теория: Учеб. для студ. высш. учеб. заведений / Под ред. В. Д. Камаева. 10-е изд., перераб. и доп. М.: Гуманит. изд. центр «Владос», 2003.
9. Economic Planning and Industrial Policy in the Globalizing Economy: Concepts, Experience and Prospects / Ed. M. Yulek. London: Springer, 2015. P. 61–76.
10. **George J.** Growth and Development. Inclusive Growth: What went wrong with Development? // MPRA. 2011. Vol. 33182.
11. **Karth R.** The Effectiveness of Crisis Planning / University of Texas. Arlington, 2011.
12. **Lindgren M., Bandhold H.** Scenario Planning: The Link Between Future and Strategy. New York: Palgrave Macmillan, 2003.
13. **Simerson K.** Strategic planning. A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution. Santa Barbara: Praeger, 2011. P. 25–28.

© Пумбрасова Н. В., 2019
© Упадышева Е. В., 2019

УДК 338.242

А.А. Рязанов
к.э.н., доцент
кафедра экономики городского хозяйства и сферы обслуживания
ЧОУ ВО «Московский университет имени С.Ю.Витте»
Москва, Российская Федерация
E-mail: aryazanov@muiv.ru

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИКОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ РАКЕТНО-КОСМИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИРОССИИ

Аннотация. В статье обоснована необходимость формирования отраслевой системы управления конкурентоспособностью российской ракетно-космической промышленности, особое внимание уделено сопровождающим данный процесс организационно-управленческим инновациям, предложены авторские уточнения категорий «управление конкурентоспособностью отрасли», «организационно-управленческая инновация», «эффективная отраслевая конкурентная среда», «отраслевой экономический кластер».

Ключевые слова: ракетно-космическая промышленность, управление конкурентоспособностью отрасли, система управления конкурентоспособностью отрасли, ГК «Роскосмос», организационно-управленческая инновация, конкурентная среда, отраслевой экономический кластер.

A.A. Ryazanov
Ph. D., associate Professor
Department of EME and S
Moscow University named after S.Yu.Witte
Moscow, Russian Federation
E-mail: aryazanov@muiv.ru

ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT INNOVATIONS IN THE MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS ROCKET AND SPACE INDUSTRY OF RUSSIA

Abstract. In the article the necessity of formation of the branch system of management of competitiveness of the Russian aerospace industry, special attention is paid to accompanying this process is organizational and managerial in-novations, the author's clarification of the categories of «management of competitive in the industry», «organizational and managerial innovation», «efficient competitive industry environment», «industry economic cluster».

Keywords: rocket and space industry, industry competitiveness management, industry competitiveness management system, Roscosmos Group of companies, organizational and managerial innovation, competitive environment, industry economic cluster.

Наша страна по праву является великой космической державой. Проложив человечеству дорогу в космос, она и сегодня лидирует в пилотируемой космонавтике, единственная в мире реализует и развивает все современные направления космической деятельности. Вместе с тем в последние годы наблюдается и ряд негативных тенденций в развитии отечественной космонав-

тики. В частности, РФ утратила многолетнее лидерство на глобальном рынке пусковых услуг. Анализ конкурентной позиции предприятий отечественной ракетно-космической промышленности на мировом космическом рынке позволяет сделать вывод, что она не соответствует статусу профильной отрасли мировой космической державы ни в одном из его сегментов [1]. Принципиальное улучшение конкурентной позиции российской ракетно-космической промышленности на мировом космическом рынке возможно только в результате целенаправленного управления конкурентоспособностью отрасли, сущность которого сводится к выявлению и преодолению ее конкурентных слабостей, выявлению, формированию, накоплению, поддержанию и реализации ее конкурентных преимуществ.

Следует отметить многоуровневый и многоконтурный характер процесса управления конкурентоспособностью отрасли. Его основу составляет стратегическая составляющая: мониторинг и анализ состояния и тенденций развития отрасли, конкурентов и других элементов рынков сбыта, выявление имеющихся и потенциальных конкурентных преимуществ и слабостей отрасли, определение стратегических целевых установок отрасли в сфере ее конкурентоспособности, разработка отраслевой конкурентной стратегии, организация и координация деятельности по ее реализации, а также контроль и оценка достигнутых результатов. Ведущими направлениями управления конкурентоспособностью отрасли на функциональном уровне представляются маркетинговое и ресурсные (финансовое, материально-техническое, научно-технологическое, инновационное, кадровое и др.), что обуславливает необходимость разработки и реализация соответствующих отраслевых функциональных стратегий. Оперативное же управление конкурентоспособностью отрасли осуществляется всеми должностными лицами в рамках своих полномочий и направлено на решение текущих задач в данной сфере. Очевидно, что для успешного управления конкурентоспособностью отрасли необходима эффективная интеграция всех уровней управления.

Институциональной основой такой интеграции, по мнению автора, должна стать отраслевая система управления конкурентоспособностью в составе управляющей, управляемых, целевой, обеспечивающих, функциональных подсистем, а также подсистем научного обоснования и мониторинга состояния управляемых подсистем и внешней среды.

На первом этапе создания системы данные подсистемы целесообразно формировать на базе существующих элементов организационной структуры ГК «Роскосмос» [6], наделяя их дополнительными функциями. Так, функции управляющей подсистемы отраслевой системы управления конкурентоспособностью целесообразно возложить на правление ГК «Роскосмос». Управляемыми подсистемами и объектами управления отраслевой системы управления конкурентоспособностью будут предприятия и организации ракетно-космической промышленности, конкурентные преимущества и слабости отрасли, предприятий и организаций, а также выпускаемая ими продукция и конкурентные отношения на формирующемся внутреннем космическом рынке. Подсистема мониторинга состояния управляемых подсистем и внешней среды (зарубежных рынков сбыта продукции отрасли, зарубежных конкурентов и т. д.), которая обеспечит своевременную реакцию управляющей подсистемы на их существенные изменения, объективность оценки достигнутых результатов и качества принимаемых решений, может быть сформирована на базе Исследовательско-аналитического центра корпорации. Функционирование подсистемы научного обоснования позволит использовать в качестве ме-

тодологической основы управления конкурентоспособностью отрасли концептуальные положения современной теории рынка, теории конкуренции и конкурентных преимуществ, экономические законы и законы развития организации, базовые принципы и прикладные инструменты, разработанные в рамках процессного, системного, ситуационного и других управленческих подходов, учитывать современные модели и методы управления конкурентоспособностью. Ее следует создавать на базе головного экономического научно-исследовательского института ракетно-космической промышленности ФГУП «Организация «Агат». Базой для формирования подсистемы нормативно-правового обеспечения реализации конкурентной стратегии отрасли является юридический департамент корпорации, ее ресурсного обеспечения – департаменты экономического и финансового планирования, корпоративного управления и имущественного комплекса, организации капитального строительства предприятий корпорации, информационных технологий. К функциональным подсистемам отраслевой системы управления конкурентоспособностью следует отнести подсистемы НИОКР (базой для формирования которой мог бы стать Научно-технический совет корпорации и отдел учета и анализа результатов научно-технической деятельности), управления качеством (база для формирования – департамент обеспечения качества и надежности ракетно-космической и боевой ракетной техники), кадрового обеспечения (база для формирования – департамент развития персонала корпорации).

Управленческие эффекты в сфере конкурентоспособности ракетно-космической промышленности потребуют и целого ряда отраслевых организационно-управленческих инноваций, под которыми в данной статье будут пониматься изменения в системе управления отраслью, осуществляемые в целях повышения эффективности ее функционирования и адаптации к изменениям внешней среды.

Во-первых, следует отметить, что субъектами управления конкурентоспособностью отрасли являются не только отраслевые органы управления, но и управляющие системы более высокого порядка (отраслевым комплексом, национальной экономикой), объектами управляющего воздействия которых являются уже не только конкурентные преимущества и слабости данной отрасли и ее конкурентов, но и конкурентные отношения на регулируемом системой рынке. Поэтому одной из ключевых организационно-управленческих инноваций при институционализации системы управления конкурентоспособностью ракетно-космической промышленности России должно стать формирование федеральных органов исполнительной власти, реализующих государственную политику в сфере оборонно-промышленного комплекса и государственную конкурентную политику.

Во-вторых, организационно-управленческие инновации должны быть реализованы при формировании целевой подсистемы системы управления конкурентоспособностью ракетно-космической промышленности. Ее основу должны составить разработанные целевые установки управляющей подсистемы, связанные, в первую очередь, с достижением лучших, чем у других отраслей национальной экономики и аналогичных отраслей других стран, финансово-экономических и рыночных показателей развития. Наиболее перспективной в современных условиях конкурентной стратегией для ракетно-космической промышленности России нам представляется стратегия концентрической диверсификации, основанная на использовании технологий изготовления ракетно-космической техники для параллельного производства непрофильной высокотехнологичной востребованной рынком продукции, на

освоении нового поколения сегментов космического туризма и орбитального технического обслуживания и ремонта космических аппаратов мирового космического рынка на базе возможностей российских модулей Международной космической станции и пилотируемой транспортной системы, а также на освоении туроператорской деятельности по организации событийных туров с посещением объектов наземной космической инфраструктуры.

В-третьих, в систему целевых установок развития отечественной ракетно-космической промышленности следует интегрировать установку на демонополизацию отрасли и формирование в ней эффективной конкурентной среды, которая поддерживалась там даже в советские годы. При этом отраслевую конкурентную среду не следует отождествлять с рынком свободной конкуренции. Более корректно определить эффективную отраслевую конкурентную среду как совокупность политико-правовых, организационных, экономических, социокультурных, технологических и других условий и факторов, обеспечивающих оптимальную для максимизации уровня конкурентоспособности отрасли степень концентрации ресурсов у хозяйствующих субъектов отрасли и характер конкурентных отношений между ними.

К основным типам отраслевой конкурентной среды следует отнести рынки совершенной, монополистической конкуренции, олигополию и рынок чистой монополии. Как свидетельствует зарубежный и отечественный опыт, оптимальным типом конкурентной среды для ракетно-космической промышленности является олигополия, что обусловлено, в первую очередь, высокой капитало- и наукоемкостью процессов разработки и производства ракетно-космической техники и ограниченностью государственных ресурсов, выделяемых на развитие отрасли. В связи с этим представляется целесообразной реструктуризация отечественной ракетно-космической промышленности путем формирования в ее составе секторов производства боевых ракетных комплексов, ракет – носителей космического назначения, пилотируемых космических кораблей, автоматических космических аппаратов, наземной аппаратуры для предоставления спутниковых услуг, спутниковых услуг. В каждом секторе следует сформировать по 2–3 конкурирующих между собой на этапе НИОКР интегрированных структуры, а также по одной крупной компании, специализирующейся на обеспечении остальных этапов жизненного цикла наиболее конкурентоспособной ракетно-космической техники. В то же время в рамках производственной кооперации этих компаний уже на втором-третьем уровне поставщиков комплектующих изделий следует ориентироваться на формирование и поддержание отраслевой конкурентной среды в форме рынка, близкого к модели свободной конкуренции.

В-четвертых, как в ракетно-космической промышленности, так и в смежных отраслях вокруг крупных интегрированных структур следует развивать сеть малых и средних инновационных высокотехнологичных предприятий, разрабатывающих и производящих агрегаты, оборудование, приводы и прочие комплектующие элементы для ракетно-космической техники, формировать на их основе отраслевые экономические кластеры. В данной статье под отраслевым экономическим кластером мы понимаем специфическую форму взаимовыгодных формальных и неформальных организационно-экономических взаимоотношений между региональными органами исполнительной власти, реализующими региональную промышленную политику, отраслевыми органами управления, региональным бизнес-сообществом, а также пространственно (географически), локализованными научно-исследовательскими центрами, проектными и инфраструктурными организациями, производ-

ственными предприятиями смежных отраслей промышленности, входящими в кооперацию по созданию, продвижению на рынки сбыта и реализации продукции, выпускаемой под коллективным брендом. Примером такого объединения является технополис «Новый Звездный» (Пермь), сформировавшийся по инициативе ГК «Роскосмос» и Правительства Пермского края вокруг ПАО «Протон – Пермские моторы», он специализируется на производстве ракетных и авиационных двигателей и объединяет более 1,5 тыс. предприятий [8].

К организационно-управленческим инновациям, формирующим дополнительные стратегические технологические и ресурсные конкурентные преимущества российской ракетно-космической промышленности, можно отнести также инициализацию ведущими предприятиями отрасли процессов формирования Национальной космической технологической платформы [2], технологической платформы «Национальная информационная спутниковая система» [7], а также Космического научно-образовательного инновационного консорциума [5], являющихся инновационными сетевыми структурами, объединяющими ресурсы государства, бизнеса, сферы науки и образования для разработки прорывных технологий осуществления национальной космической деятельности и соответствующего развития отраслевого кадрового потенциала.

Наконец, организационно-управленческие инновации в отрасли связаны с разработкой и инициализацией Российской Федерацией стратегических международных проектов строительства орбитального космодрома для организации освоения ресурсов Луны и экспедиции на Марс с участием заинтересованных государств [4]. Реализация США и странами ЕС консолидированной антироссийской политики, видимо, не позволит им участвовать в данных проектах, поэтому наиболее вероятными участниками являются менее технологически развитые, однако реализующие самостоятельную внешнеэкономическую политику космические державы – КНР, Индия и Иран.

Следует отметить, что в условиях цифровизации ведущих отраслей национальной экономики организационно-управленческие инновации, реализуемые в российской ракетно-космической промышленности, тесно переплетаются с технологическими. Так, АО «Российские космические системы» реализует проект «Цифровое предприятие», предусматривающий интеграцию перспективных технологий управления бизнес-процессами [3].

Как нам представляется, успешная реализация в российской ракетно-космической промышленности организационно-управленческих инноваций по формированию элементов отраслевой системы управления конкурентоспособностью, а также дополнительных стратегических отраслевых конкурентных преимуществ создаст необходимые институциональные условия для принципиального улучшения конкурентной позиции отечественной ракетно-космической техники на мировом космическом рынке и возвращения отрасли на траекторию устойчивого инновационного развития.

Литература

1. Коммерческий космический рынок // Ecoruspace.me. URL: http://ecoruspace.me/Коммерческий%20космический%20рынок.html.
2. Национальная космическая технологическая платформа. URL: http://spacetp.ru/.
3. РКС переходит на цифровое управление всеми производственными циклами // russianspacesystems.ru. URL: http://russianspacesystems.ru/ 2016/01/13/rks-perekhodit-na-cifrovoe-upravlenie/.
4. Российская компания S7 Space анонсировала строительство орбитального космодрома // meduza.io. URL: https://meduza.io/news/2018/12/25/chastnaya-kompaniya-s7-space-anonsirovala-stroitelstvo-orbitalnogo-kosmodroma.
5. Состоялось подписание Соглашения о создании научно-образовательного консорциума // Роскосмос. URL: https://www.roscosmos.ru/19395/.
6. Структура центрального аппарата ГК «Роскосмос» // Роскосмос. URL: https://www.roscosmos.ru/219/.
7. Технологическая платформа «Национальная информационная спутниковая система». URL: tp.iss-reshetnev.ru.
8. Технополис «Новый Звездный» // noviyzvezdniy.ru. URL: http://noviyzvezdniy.ru/.

© Рязанов А.А., 2019

УДК 336.1

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

ОЦЕНКА И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ФИНАНСОВЫМИ АКТИВАМИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Аннотация: В статье предложены показатели и критерии оценки эффективного управления государственными финансовыми активами. Показатели и критерии оценки эффективности управления государственными финансовыми активами позволяют учесть их вид и назначение, обеспечивают условия для проведения действенного государственного финансового контроля за качеством управления государственными финансовыми активами. Предложены мероприятия, обеспечивающие транспарентность и эффективность управления государственными финансовыми активами. Определена целесообразность разработки активной инвестиционной стратегии при управлении долгосрочным государственным финансовым активом в Российской Федерации.

Ключевые слова: управление государственными финансовыми активами, показатели оценки эффективности управления государственными финансовыми активами, доля участия государства в акционерных обществах, Фонд национального благосостояния.

L. D. Sanginova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of the Public Finance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: LDSanginova@fa.ru

EVALUATION AND WAYS TO INCREASE THE EFFICIENCY OF GOVERNANCE OF STATE FINANCIAL ASSETS IN THE RUSSIAN FEDERATION

Abstract: The article proposes indicators and criteria for evaluating the efficiency of public financial assets management. Indicators and criteria for assessing the effectiveness of managing state financial assets allow us to take into account their type and purpose, and provide conditions for effective state financial control over the quality of management of state financial assets. Measures are proposed to ensure the transparency and efficiency of public financial asset management. The expediency of developing an active investment strategy in managing a long-term state financial asset in the Russian Federation is determined.

Keywords: management of state financial assets, performance indicators for the management of state financial assets, state participation in joint stock companies, National Wealth Fund.

В настоящее время цели устойчивого экономического развития являются приоритетными для стран мирового сообщества, в том числе и для России. Эффективное управление государственными финансовыми активами позволяет сохранить и преумножить финансовые ресурсы, формирующие основу для стабильности бюджетной системы, и обеспечивают дополнительные источники для создания условий устойчивого экономического роста.

В соответствии со статистикой государственных финансов все государственные активы сгруппированы в соответствии с убыванием ликвидности и назначением. Пока в научной литературе не выработаны показатели и критерии, позволяющие оценить эффективность управления государственными финансовыми активами (ГФА). По нашему мнению, эффективность управления ГФА будет зависеть от его типа, поэтому критерии эффективности управления ГФА следует дифференцировать с учетом вида актива (табл. 1).

Таблица 1. Показатели и критерии эффективности управления государственными финансовыми активами

Вид актива	Показательэффективности	Критерий эффективности
Монетарное золото и специальные права заимствования	Наличие международных резервов и монетарного золота	Рост активов (+) Снижение активов (–)
Долговые ценные бумаги, кроме акций	Доходность по активу не ниже уровня инфляции	Доходность по активу ниже уровня инфляции (–). Доходность по активу на уровне инфляции (+/–). Доходность по активу выше уровня инфляции (–)
Кредиты и вклады	Доходность по активу не ниже уровня инфляции и достижение стратегических социально-экономических целей	Доходность по активу ниже уровня инфляции и не достигнуты стратегические социально-экономические цели (–). Доходность по активу ниже уровня инфляции, достигнуты стратегические социально-экономические цели (+/–). Доходность по активу выше уровня инфляции (+), достигнуты стратегические социально-экономические цели
Акции, доля в акционерном и инвестиционном фонде	Доходность, добавленная стоимость, социальные эффекты выше, чем в частном секторе	Доходность низкая или отрицательная, социальные эффекты ниже, чем в частном секторе (-). Доходность низкая, социальные эффекты выше, чем в частном секторе (+/–). Доходность, добавленная стоимость, социальные эффекты выше, чем в частном секторе (+)
Производные финансовые инструменты	Снижение рисков управления долгом и активами, а также получение дополнительных доходов	Повышение рисков управления долгом и активами (–). Снижение рисков управления долгом и активами (+/–). Снижение рисков управления долгом и активами, а также получение дополнительных доходов (+)
Примечание: (+) – высокоэффективное управление; (+/–) – эффективное управление; (–) – неэффективное управление.		

Эффективность управления денежными средствами в иностранной валюте, специальных прав заимствования (СДР), резервной позиции в МВФ и монетарного золота можно оценить по динамике их величины за ряд лет. Положительная динамика свидетельствует об эффективном управлении, поскольку создает резервы для правительства к покрытию дополнительных расходов, обусловленных внешними шоками. В табл. 2 приведены параметры управления международными резервами в Российской Федерации и зарубежных странах.

Таблица 2
Резервные активы органов денежно-кредитного регулирования (без монетарного золота) (на конец года), млрд долл. (по данным [2])

Страна	2014	2015	2016
Россия	339,37	319,84	317,55
Бразилия	360,97	354,18	341,15
Германия	62,27	58,51	59,58
Индия	303,46	334,31	341,15
Канада	74,58	79,70	82,72
Китай	3859,17	3345,19	3029,78
Норвегия	64,80	57,46	60,45
Республика Корея	358,79	363,15	366,31
Франция	49,55	55,19	56,13
Великобритания	95,70	119,03	123,50
США	119,05	106,54	106,29

Данные таблицы свидетельствуют, что управление резервными активами, как в Российской Федерации, так и в других странах, осуществляется эффективно, некоторое снижение резервных активов в России за 2015–2016 годы связано с их использованием для ликвидации кризисных явлений 2014 года. В развивающихся странах объемы резервных активов выше активов в развитых странах.

Вложения государства в унитарные предприятия или приобретение акций могут преследовать различные цели:

- обеспечение контроля за стратегически важными видами деятельности (космические разработки, обеспечение фундаментальных исследований космоса, обеспечение новых научных разработок стратегического назначения, строительство и обслуживание дорог, портов и др.);
- стимулирование развития коммерческих организаций, отвечающее интересам государства (государственно-частное партнерство);
- создание компаний, осуществляющих общественно значимые, некоммерческие услуги.

В связи с изложенным, по нашему мнению, оценивать эффективность управления государственными финансовыми активами следует по следующим показателями:

- создание добавленной стоимости и достижение определенных финансовых показателей (при условии приобретения акций коммерческих организаций);

- достижение количественных показателей, определенных программами социально-экономического развития публично-правового образования, приоритетных программ развития видов экономического развития (для некоммерческих организаций).

Также могут учитываться такие результаты деятельности организации: создание дополнительных рабочих мест, прирост бюджетных доходов. Финансовые показатели деятельности коммерческой организации (ROA, ROE, EBITDA и др.) должны быть не ниже среднего уровня в коммерческом секторе, обоснованы должны быть и другие показатели эффективности (количественные показатели должны устанавливать федеральные органы исполнительной власти, в ведении которого находятся организации).

Ввиду отсутствия необходимых данных в открытых источниках в Российской Федерации не представляется возможным оценить эффективность управления государственными финансовыми активами в ценные бумаги коммерческих организаций. Конкретные министерства и ведомства могут запросить необходимую информацию и провести оценку эффективности управления конкретным видом государственного финансового актива.

Считаем, что федеральный орган исполнительной власти, в ведении которого находятся организации, ценные бумаги которых находятся в собственности публично-правового образования, должны устанавливать целевые ориентиры деятельности с учетом показателей экономической, финансовой, социальной и бюджетной эффективности, и в дальнейшем осуществлять контроль за достижением заданных критериев.

Такая практика используется во Франции: Государственное инвестиционное агентство (L'Agence des participations de l'État [5], созданное в 2004 году в составе Министерства экономики и финансов, управляет портфелем из 81 стратегических и находящихся в центральной собственности компаний (на сумму около 100 млрд евро). Его цели – гарантировать лучшее управление, обеспечивать финансирование инноваций и обеспечивать качество обслуживания. Агентство проводит анализ экономических и финансовых показателей компаний, в которые инвестировало государство, оценивает их финансовые и инвестиционные решения и ежегодно представляет отчет в парламент.

В целях усиления государственного и общественного контроля за показателями эффективности деятельности организаций, в которые инвестированы средства государства, должны быть регламентированы: формат отчетности, периодичность (например, год) и информационный портал в Интернете. Программы развития подведомственных организаций, показатели эффективности их деятельности целесообразно публично раскрывать на информационном портале. Например, во Франции существует Портал экономики, финансов, акций и государственных счетов.

Оценку эффективности управления государственными финансовыми активами в рамках инвестирования в деятельность организаций путем приобретения акций, на наш взгляд, следует проводить отдельно по организациям финансового (банковская и страховая деятельность) и нефинансового секторов экономики. Это обусловлено тем, что ключевые показатели эффективности (KPI) отличаются у компаний финансового и нефинансового секторов.

В целях оценки эффективности финансовых вложений государства в организации нефинансового сектора экономики потребуется отчетность по распределению финансовых активов по видам экономической деятельности: транспорт, электроэнергия, производство, услуги и другие виды в соответствии с установленной классификацией в стране. Для Российской Федерации

такая классификация установлена ОКВЭД. Классификация финансовых активов по видам экономической деятельности позволяет установить критерии по показателям экономической и финансовой эффективности деятельности использования вложенных финансовых ресурсов, провести сравнение эффективности функционирования организаций с долей участия публичного сектора и частного, сравнить эффективность деятельности организаций после их приватизации или приобретения в государственную собственность. Считаем, в рамках аудита эффективности государственных финансовых активов что Счетная палата Российской Федерации может проводить сравнительный анализ эффективности вложений государства в акции компаний.

Согласно статистике государственных финансов, в составе государственных финансовых активов следует учитывать активы государства в резервных, инвестиционных и иных фондов, к которым относятся также суверенные фонды. Эффективное управление средствами суверенного фонда – долгосрочного финансового актива, заключается в том, что любое размещение средств суверенного фонда должно, в первую очередь, соответствовать основной цели его создания максимально координировать с макроэкономической политикой в стране, учитывать оказываемое влияние на состояние бюджетной системы, денежного обращения, частного сектора и уровень жизни населения – конечных бенефициариев фонда. Следовательно, должна быть обеспечено сохранение средств, решение проблемы циклических спадов в экономике и обеспечена доходность фондов в долгосрочной перспективе для создания условий развития будущих поколений. Фонд национального благосостояния (ФНБ) и Норвежский государственный пенсионный фонд «Глобал» (НГПФ), которые были открыты примерно в одно и то же время, имеют разные объемы, инвестиционную стратегию.

Так, объем средств НГПФ на 01.01.2019 года превышает объем средств ФНБ более чем в 20 раз. ФНБ составляет чуть более 6% ВВП России, в то время как размер НГПФ превышает в 2,2 раза ВВП Норвегии. Это свидетельствует о низкой эффективности управления средствами ФНБ, которая заключается в нерационально выбранной стратегии инвестирования средств – консервативной. Поскольку более 75% активов ФНБ – это депозиты на счетах Центрального банка. Инвестирование части средств ФНБ с 2014 года в акции и облигации компаний не обеспечит высокой доходности.

Эффективность управления долгосрочными финансовыми активами оценивается по достижению цели их создания и уровню доходности. Доходность ФНБ очень низкая на протяжении последних 5 лет, максимальное значение – 1,7% годовых, но при этом уровень стабильный на протяжении всего анализируемого периода. Доходность НГПФ очень волатильная, максимально высокий уровень (13,7%) в 2017 году и даже отрицательное значение (– 6,11%) в 2018 годы, то есть обеспечивается положительное значение доходности на длинном горизонте управления средствами суверенного фонда за счет агрессивной стратегии управления фондом. В современных условиях, учитывая невысокий размер средств ФНБ по отношению к ФНБ, не представляется возможным использовать агрессивную стратегию инвестирования средств в Российской Федерации. В ближайшие годы при достижении установленного размера ФНБ 7% ВВП появится возможность инвестирования его средств в инфраструктурные проекты, однако важно соблюдать дифференциацию вложений по видам деятельности, следует оценивать уровень доходности не ниже уровня инфляции, коммерчески окупаемые проекты. Учет данных факторов исключит неэффективное управление Фондом.

Итак, в целях повышения эффективности управления средствами ФНБ необходимо изменить стратегию инвестирования, перейдя к смешанной стратегии инвестирования. Кроме того, одним из направлений повышения эффективности управления может быть увеличение числа источников формирования средств ФНБ за счет перечисления в фонд части акцизов на нефтепродукты, доли налога на прибыль организаций сырьевого сектора экономики.

Таким образом, в целях повышения эффективности управления государственными финансовыми активами в Российской Федерации целесообразно реализовать следующие мероприятия:

- подготовить нормативную правовую базу по определению показателей и критериев оценки эффективности управления ГФА;
- проводить оценку эффективности управления ГФА с учетом вида и назначения актива;
- при оценке эффективности вложений в акции и уставные капиталы целесообразно сравнивать с результатами аналогичных коммерческих организаций;
- размещать отчетность по результатам управления государственными финансовыми активами в интернете для возможности общественного контроля;
- проводить более активную инвестиционную стратегию ФНБ.

Реализация на практике рассмотренных предложений позволит повысить эффективность управления ГФА.

Литература

1. **Сангинова Л. Д.** Роль Фонда национального благосостояния в реализации инфраструктурных проектов: опыт и перспективы // Экономика. Налоги. Право. 2016. № 1. С. 72–80.
2. Финансы России 2018: Стат. сб. М., 2018 // Федеральная служба государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/free_doc/doc_2018/fin18.pdf.
3. **Berg A., Rafael P., Shu-Chun S. Yang, and Luis-Felipe Z.** Public Investment in Resource-Abundant Developing Countries // IMF Working Paper. 2012. Vol. 12/274.
4. **Dabla-Norris E., Jim B., Annette K. et al.** Investing in Public Investment: An Index of Public Investment Efficiency // IMF Working Paper. 2011. Vol. 11/37.
5. L'Agence des participations de l'État. URL: https://www.economie.gouv.fr/agence-participations-etat.
6. **Wang Y.** The rise of the 'shareholding state': financialization of economic management in China // Socio-Economic Review. 2015. Vol. 13, N 3. P. 603–625. DOI: https://doi.org/10.1093/ser/mwv016.

© Сангинова Л. Д., 2019

УДК 369

А. К. Соловьев
д.э.н., профессор
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
заслуженный экономист России, начальник
департамент актуарных расчетов
и стратегического планирования
Пенсионный фонд Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: Sol26@100.pfr.ru

ГЛОБАЛЬНЫЕ РИСКИ РЕАЛИЗАИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕНСИОННОЙ СИСТЕМЫ РОССИИ

Аннотация. Основным источником доходов пенсионеров является пенсия, которая в зависимости от наличия и величины трудового стажа и заработка выплачивается либо из средств системы обязательного пенсионного страхования (страховые и накопительные пенсии), либо из средств системы государственного пенсионного обеспечения. Регулирование факторов бедности пенсионеров – главная цель пенсионной реформы, основанной на страховых принципах рыночной экономики. Однако достижение данной цели постоянно с той или иной степенью остроты вступает в противоречие с второй по значимостью целью пенсионной реформы – долгосрочной финансовой устойчивостью, т.е. финансовой обеспечением выполнения государственных пенсионных обязательств.

Ключевые слова: пенсия, пенсионная система, стратегия долгосрочного развития.

A. C. Solovev
Doctor of Economics, Professor
Financial University under the Government of the Russian Federation
honored economist of Russia
Head of the Department
Department of actuarial and strategic planning
Pension Fund of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: Sol26@100.pfr.ru

GLOBAL RISKS OF IMPLEMENTATION OF THE PENSION SYSTEM DEVELOPMENT STRATEGY IN RUSSIA

Abstract. The main source of income for pensioners is pension, which are paid either from the compulsory pension insurance system (insurance and funded pensions) or from the state pension system, depending on the availability and amount of work experience and earnings. The regulation of the poverty factors of pensioners is the main goal of the pension reform based on the insurance principles of the market economy. However, the achievement of this goal is constantly in conflict with the second most important goal of the pension reform – long-term financial stability, i.e. financial security of the state pension obligations.

Keywords: pension, pension system, long-term development strategy.

Ситуация с пенсионным обеспечением осложняется тем, что в большей мере на развитие пенсионной системы влияют рыночные глобальные и национальные риски: макроэкономические и социально-трудовые (развитие рынка труда), поскольку страховые принципы формирования пенсионных прав основаны на учете в стоимости рабочей силы наряду с зарплатой также и пенсионных отчислений. Обе отмеченные цели характеризуют развитие основного компонента российской пенсионной системы – обязательного пенсионного страхования (ОПС).

Для преодоления бедности пенсионеров поставлен целевой ориентир пенсионной реформы – достижение к 2030 году размера страховой пенсии 2,5–3,0 прожиточного минимума пенсионера. Однако в прогнозируемых макроэкономических условиях при действующем пенсионном законодательстве средняя пенсия по старости составит к заданному сроку, по оценкам, не выше 1,7 прожиточного минимума пенсионера. После бюджетно-финансового кризиса 2014–2016 годов для решения поставленной задачи необходимы дополнительные меры как параметрического, так и институционального характера, которые позволят улучшить материальное обеспечение пенсионеров [2].

Материальное обеспечение пенсионеров в рыночной экономике отличается от других социально-демографических групп населения. Следовательно, для выработки эффективной политики преодоления бедности пенсионеров исходным условием является всесторонний анализ причин их бедности и выявление факторов, которые на нее влияют, также необходимо установить интегральный критерий и показатели, наиболее объективно характеризующие бедность данной категории населения.

В российской статистике до сих пор не установлен адекватный показатель эффективности государственного пенсионного обеспечения, в той или иной степени учитывающий уровень бедности пенсионеров. Зачастую для этого используется соотношение среднестатистической пенсии и среднестатистического размера номинальной зарплаты.

Очевидно, что в таком сочетании показатель практически не имеет экономического смысла, поскольку как минимум не учитывает ни специфику статистического учета пенсии и зарплаты в части сопоставимости и соизмеримости, не отражает требования для участников государственной системы обязательного пенсионного страхования.

Для оценки эффективности пенсионной системы предлагается использовать показатель, связанный с уровнем достижения целевых ориентиров пенсионной реформы, который определен как размер страховой пенсии, равный 40% от среднестатистического заработка застрахованного лица за нормативно-установленный период стажа. Такой показатель принят в правительственной Стратегии долгосрочного развития пенсионной системы (на период до 2030 года) (Стратегия) [1]. Расчет такого показателя в прогнозных макроэкономических и демографических условиях наглядно свидетельствует, что даже при полном выполнении данных условий (нормативном стаже и средней зарплате) целевой ориентир Стратегии не достигнет необходимых 40% и будет варьироваться в промежутке 30,4–32,0%.

Закономерно вытекает вывод, что в прогнозируемых условиях социально-экономического развития страны для достижения цели Стратегии по сокращению бедности потребуются дополнительные мероприятия как в части совершенствования самой пенсионной системы, так и в части повышения уровня участия государственного бюджета по выполнению своей функции

субсидиарной ответственности за реализацию государственных пенсионных обязательств как перед прошлыми, так и перед будущими пенсионерами [3].

Вопрос в том, какие именно меры дадут лучший эффект – макроэкономические или пенсионные, поскольку именно ухудшение макроэкономической ситуации после принятия Стратегии стало причиной того, что запланированные целевые ориентиры отодвинулись на десятки лет несмотря на реализацию большинства предусмотренных мер по совершенствованию пенсионной системы.

С позиций простого человека цифровизация мировой экономики означает не только обладание электронными устройствами, но – что гораздо серьезнее – радикальную трансформацию системы трудовых отношений, которые имеют многовековую историю. На практике в перспективе возможно выполнение всех производственных функций, осуществляемых наемным работником, машинами. В текущем столетии влияние цифровизации начинает проявляться в странах с низким уровнем экономического развития.

Самым опасным проявлением негативных результатов рассматриваемых глобальных процессов является необходимость изменить национальные пенсионные системы в части нивелирования сложившихся форм и методов пенсионного обеспечения [4].

Как и в нашей стране, современные пенсионные системы в развитых странах ориентированы на реализацию страховых принципах государственного пенсионного обеспечения и были основаны на формирование пенсионных прав в период рамках трудовых отношений наемного работника и работодателя. В той или иной степени, в зависимости от уровня развития экономики и социально-трудовых отношений, страховые пенсионные системы в цивилизованных странах гарантируют всем застрахованным лицам достойный уровень материального обеспечения, адекватный их трудовому потенциалу.

Цифровая трансформация экономики неизбежно потребует радикальной трансформации трудовых отношений и, соответственно, изменения институциональных принципов формирования пенсионных прав на страховой основе солидарного перераспределения экономических рисков. Однако, как показывает многолетняя практика перестройки советской пенсионной системы, институциональные трансформации социальных и экономических отношений сопряжены с серьезными рисками ухудшения не только социального, но и экономического положения населения. Дополнительные риски для пенсионного обеспечения создают глобальные процессы ускорения старения коренного населения и растущий приток мигрантов. Таким образом, основные предпосылки реализации целевых ориентиров правительственной Стратегии развития пенсионной системы по преодолению бедности пенсионеров и обеспечению финансовой устойчивости всей пенсионной системы России находятся не в параметрических настройках внутри пенсионной системы, а в макроэкономических параметрах развития страны в долгосрочной перспективе: низкие зарплаты и неполноценный стаж, обусловленный снижением уровня официальной занятости в наиболее трудоспособном возрасте, при сохранении низкой продолжительности занятости в течение года.

Литература

1. Распоряжение Правительства РФ от 25.12.2012 № 2524-р «Стратегия долгосрочного развития пенсионной системы Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2012. 31 дек. № 53 (ч.2), ст. 8029
2. **Соловьев А. К.** Бедность пенсионеров: социально-экономические причины и условия преодоления // Финансовые исследования. 2016. №4 (53). Дек. С. 141–156.
3. **Соловьев А. К.** Коэффициент замещения трудовой пенсии как критерий эффективности пенсионной системы // Экономическая политика. 2014. № 3. Июнь. С. 61–92.
4. **Соловьев А. К.** Проблемы реформы пенсионной системы Российской Федерации в период социально-экономических трансформаций // Материалы I Всероссийской научно-практической конференции «Россия: вчера, сегодня, завтра» / Отв. ред. В.М. Юрченко. Краснодар, 2018. С. 158–164.

© Соловьев А. К., 2019

УДК 336.02

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

РЕАЛИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ БЮДЖЕТНО-НАЛОГОВОЙ ПОЛИТИКИ ГОСУДАРСТВА В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ РЕГИОНОВ

Аннотация. В статье представлены основные направления бюджетно-налоговой политики с точки зрения стратегических задач и их роли в социально-экономическом развитии регионов. Определено, что к наиболее важным направлениям бюджетно-налоговой стратегии регионов на сегодняшний день могут быть отнесены устранение незаконных финансовых потоков, увеличения доли прямых налогов, снижение налоговой нагрузки на отдельные категории налогоплательщиков, развитие информационных технологий, внедрение современных технологий в процесс налогового контроля, изменение отношения государства к неналоговым доходам и др. Проводимая в регионе бюджетно-налоговая политика всегда оказывает как положительное, так и отрицательное влияние на ту или иную сферу общественной жизни. Влияние бюджетно-налоговой политики на социально-экономическое развитие региона проявляется в том, что кроме выполнения фискальной функции как основного источника доходной части бюджета налоги выполняют еще и регулирующую функцию. С помощью регулирующей функции налогов государство воздействует на различные общественные процессы путем стимулирования налогоплательщиков.

Ключевые слова: бюджетно-налоговая политика, регион, развитие региона, целибюджетно-налоговой политики.

Yu. G. Tyurina
Doctor of Economics, Associate Professor, Professor
Department of Public Finance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: u_turina@mail.ru

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

Abstract. The article presents the main directions of fiscal policy in terms of strategic objectives and their role in the socio-economic development of the regions. Determined that the most important lines of the fiscal strategy of regions today can be attributed such as eliminating illicit financial flows, increasing the share of direct taxes, reduce the tax burden on certain categories of taxpayers, the development of information technologies, introduction of modern technologies in the process of tax control, a change of attitude of the state to non-tax revenue, etc. Both positive and negative effects on a particular area of public life always has

conducted in the region of fiscal policy. The impact of fiscal policy on the socio-economic development of the region is manifested in the fact that in addition to performing the fiscal function as the main source of budget revenues, taxes also perform a regulatory function. With the help of the regulatory function of taxes, the state influences various social processes by stimulating taxpayers.
Keywords: fiscal policy, region, regional development, objectives of fiscal policy.

В современных условиях налогового федерализма в России особая роль отводится построению бюджетно-налоговой политики на региональном уровне ввиду делегирования достаточной части полномочий с федерального на региональный уровень. Вместе с тем регионы должны строить свою налоговую политику в соответствии с федеральной политикой.

В теории налогообложении условно выделены налоговые стратегии: политика максимальных налогов, политика разумных налогов, политика экономического развития, адаптивная налоговая политика, которая учитывает изменения факторов социально-экономического развития и относительно быстро подстраивается под эти изменения.

Среди составляющих бюджетно-налоговой политики региона можно выделить ряд наиболее важных:

- сглаживание неравенства в уровнях доходов населения;
- обеспечение органов власти финансовыми ресурсами, требуемыми для проведения экономической и социальной политики и выполнения органами их функций;
- использование регионом как отдельных видов налогов, так и всей налоговой системы для принятия решений в области функционирования и ряд других.

В настоящее время основными приоритетами эффективной бюджетно-налоговой политики являются ее стратегические направления (рис. 1).

Рис. 1. Приоритетные стратегические направления бюджетно-налоговой политики региона

Систематизация стратегических целей бюджетно-налоговой политики позволяет нейтрализовать налоговые риски и укрепить экономическую безопасность субъекта РФ и всего государства. Стратегическая цель бюджетно-налоговой политики задает образ будущего состояния региона в неопределенной и нестабильной окружающей среде и указывает путь его достижения. Таким образом, стратегические цели характеризуются упреждающим поведением, возможностью альтернатив и изменений. Среди наиболее важных стратегических целей налоговой политики региона чаще всего выделяют социальные, экономические, стимулирующие, фискальные, экологические и контрольные. Выделяют определенные требования к выбору стратегических целей бюджетно-налоговой политики:

- обоснованность предполагает учет взаимосвязи между параметрами социально-экономического развития и различными инструментами бюджетно-налоговой политики региона;
- должна прослеживаться последовательность в принятии решений и в оценке их последствий на различных горизонтах времени;
- внешняя согласованность заключается в соответствии целей региона стратегическим приоритетам развития государства;
- при выборе стратегических целей налоговой политики региона также должна соблюдаться согласованность норм бюджетного и налогового законодательства;
- внутренняя согласованность предполагает соответствие целей бюджетно-налоговой политики способам и средствам их достижения, непротиворечивость тех и других;
- адаптивность предполагает гибкость реагирования, учет факторов риска и неопределенности.

Общеизвестным является тот факт, что многие регионы Российской Федерации значительно отстают в социально-экономическом развитии по сравнению с другими. Многие проблемы существуют на протяжении многих лет, притом что федеральные и региональные органы власти предпринимают различные попытки их решить [2]. Многолетние исследования позволили сделать вывод, что эффективное решение всех этих проблем невозможно без грамотно организованной бюджетно-налоговой политики регионов. Направления влияния налоговой политики региона на его социально-экономическое развитие представлены на рис. 2.

Рис. 2. Направления влияния бюджетно-налоговой политики региона на его социально-экономическое развитие

Принято считать, что для физических лиц наиболее значимым фактором налоговой составляющей являются налоговые ставки и вычеты. Налоги и, следовательно, проводимая в регионе налоговая политика всегда оказывают как положительное, так и отрицательное влияние на ту или иную сферу общественной жизни. Чаще всего последствия мероприятий региональной налоговой политики действуют по закону сохранения энергии: положительное влияние в одной сфере сопровождается отрицательным влиянием в другой сфере [3].

Как показывает практика, эффективная налоговая политика способствует формированию благоприятного инвестиционного климата в регионе путем вовлечения в экономику дополнительных средств [1]. Общий анализ налоговой политики регионов страны показывает, что не всегда имеет место эффективное обеспечение инвестиционного процесса, которое желательно для развития экономики в этих территориях. Нужен новый подход в разработке теоретического обоснования, который поможет разобраться в истоках проблемы этого вопроса и применить новые действенные методы, которые столь необходимы для инвестиционной активности, как в самом регионе, так и по всей стране.

В заключение отметим, что воздействие бюджетно-налоговой политики на социально-экономическое развитие наиболее явно выражено на уровне регионов и муниципалитетов. Как превило, проводимая в регионе бюджетно-налоговая политика влияет обеспечение занятости населения и снижение уровня безработицы, обеспечение доступности социально значимых товаров, доступность здравоохранения и стимулирование его развития, повышение уровня образованности населения, поддержку социально незащищенной категории граждан, поддержку благотворительности.

Бюджетно-налоговая политика государства должна соответствовать ряду экономических, организационных, юридических и стратегических принципов. Обязательное соответствие стратегическим принципам продиктовано тем, что бюджетно-налоговая политика связана с принятием решений стратегического характера.

Систематизация стратегических целей бюджетно-налоговой политики позволяет нейтрализовать налоговые риски и укрепить экономическую безопасность субъекта РФ и всего государства. Стратегические цели диктуют принятие действий упреждающего характера, предусматривают возможность альтернатив и изменений.

Литература

1. **Вылкова Е.С., Красавин В.И.** Формирование налоговых льгот в субъектах Российской Федерации (на примере СЗФО). СПб.: Центр подготовки персонала Федеральной налоговой службы, 2011.
2. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов // Министерство Финансов Российской Федерации. URL: https://www.minfin.ru.
3. **Тюрина Ю.Г.** Социально ориентированная региональная налоговая политика: теория и методология // Вестник Казахского национального университета. Серия экономическая. 2019. № 3 (129). С. 116–138.

© Тюрина Ю. Г., 2019

УДК 351

Ю. А. Хакимова
аспирант
Институт государства и права РАН
преподаватель страховых дисциплин
Пермский филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Пермь, Российская Федерация
E-mail: julia1156@yandex.ru

К ВОПРОСУ О ПРОБЛЕМАХ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ОБЯЗАТЕЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО СТРАХОВАНИЯ

Аннотация. Эффективное государственное регулирование общественных правоотношений является важнейшим условием действенности реализуемых мер, направленных на развитие экономики страны. Одним из важнейших финансово-экономических институтов является страхование, существование которого невозможно без государственного административно-правового регулирования.

Обязательное государственное страхование в современных условиях играет особую роль, так как борьба с множественными угрозами внешней и внутренней безопасности страны требует особой защиты для лиц, ее осуществляющих, так как защита их интересов – одна из важнейших задач Российской Федерации.

Ключевые слова: государственное регулирование страхования, Центральный Банк Российской Федерации, обязательное государственное страхование, урегулирование убытков.

Yu. A. Khakimova
Postgraduate Student
Institute of state and law of the RAS
Teacher of insurance disciplines
Perm branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation
Perm, Russian Federation
E-mail: julia1156@yandex.ru

ON THE PROBLEM OF STATE REGULATION OF COMPULSORY STATE INSURANCE

Abstract. Effective state regulation of social legal relations is the most important condition for the effectiveness of the implemented measures aimed at the development of the country's economy. One of the most important financial and economic institutions is insurance, the existence of which is impossible without state administrative and legal regulation.

Compulsory state insurance in modern conditions plays a special role, since the fight against multiple threats to the external and internal security of the country requires special protection for persons engaged in it, since the protection of their interests is one of the most important tasks of the Russian Federation.

Keywords: state regulation of insurance, the Central Bank of the Russian Federation, compulsory state insurance, settlement of losses.

Роль мегарегулятора в финансовой сфере Российской Федерации играет Банк России. Являясь органом страхового надзора, он определяет политику формирования отрасли, задает направление и темп развития страхования в России с сентября 2013 года.

В последнее время мегарегулятор уделяет повышенное внимание регулированию и организации реализации добровольного страхования, при этом обязательное государственное и социальное страхование практически не вызывает заинтересованности органа.

Национальное законодательство нашей страны предусматривает особую защиту интересов со стороны государства, в том числе посредством страхования достаточного широкого круга лиц, к которым отнесены военнослужащие и приравненные к ним для нужд обязательного государственного страхования лица, сотрудники полиции, прокуроры и сотрудники Следственного комитета, судебные приставы, должностные лица и сотрудники таможенных органов, органов внешней разведки, правоохранительных и контролирующих органов, а также судьи, сотрудники и работники Государственной противопожарной службы, Счетной палаты и налоговых органов [2; 3].

Следует отметить, что государственное регулирование права на страхрвание характеризуется формальным подходом и отсутствием конкретики в вопросах осуществления выплат в нормативно-правовых актах. На практике каждая страховая компания устанавливает свой порядок осуществления страховой выплаты по вышеуказанному виду страхования, включая то, в какое подразделение компании должен обращаться заявитель, каким образом он должен вступать во взаимодействие со страховой компанией и т.д. С учетом специфики отрасли важнейшей задачей государства является осуществление контроля за отсутствием нарушений в указанной сфере. Отсутствие четкого и прозрачного администрирования данной области вызывает проблемы как длоя конкретных лиц, так и для страны в целом. Одним из способов установления четкой структуры государственного регулирования страховых выплат может послужить внедрение цифровизации при урегулировании убытков.

На сегодняшний день для получения страховой выплаты по рассматриваемому виду страхования застрахованному или его наследникам необходимо обратиться в центральный офис компании-страховщика лично или отправить заявление по почте независимо от места их службы или проживания. Например, устанавливаются только общие требования к организации деятельности страховой компании по работе с выгодоприобретателями [5, ст. 11, п. 3]. Отметим, что ключевой обязанностью страховщика является осуществление страховой выплаты при наступлении страхового случая. Страховщик выплачивает средства получателю (застрахованному лицу или его наследникам по закону независимо от места их жительства, места прохождения военной службы или военных сборов) в российской валюте на территории России способами, предусмотренными страховым договором, заключенным с обязанным лицом. Это влечет за собой определенные проблемы при обращении за страховой выплатой, так как нет законодательно установленной нормы, регламентирующей обязательное наличие представительства страховщика по обязательному государственному страхованию в каждом субъекте Российской Федерации [5]. Например, выгодоприобретатель, находящийся в Петропавловске-Камчатском вынужден обращаться за выплатой в Москву.

В соответствии с госконтрактом на оказание услуг по осуществлению обязательного государственного страхования жизни и здоровья военнослужащих Вооруженных Сил Российской Федерации и граждан, призванных на военные

сборы (страхователем является Министерство обороны Российской Федерации; страховщиком является АО «СОГАЗ») в 2018–2019 годах страховая компания несет ответственность по страховым случаям, наступившим с 01.01.2018 по 31.12.2019 (№ 581/ОК/2017/ДГЗ/З от 03.11.2017). В соответствии с законодательством Российской Федерации условия обращения за выплатой размещены на сайте АО «СОГАЗ». В предлагаемой «памятке застрахованного лица» сказано, что с заявлением на страховую выплату нужно обратиться по адресу: 107078, г. Москва, пр. Академика Сахарова, д. 10, АО «СОГАЗ», Управление урегулирования убытков по обязательному страхованию от НС и болезней [4]. Альтернативный вариант – направление сформированного пакета документов на абонентский ящик АО «СОГАЗ». Естественно, данный факт усложняет реализацию прав выгодоприобретателей на получение страховой выплаты.

В коммерческом страховании активно внедряется система электронного урегулирования убытков: сканирование документов и отправка по интернету через сайт страховой компании. Такой же порядок урегулирования может быть введен и в обязательном государственном страховании. Если данная функция будет централизованно осуществляться через ведомство, являющееся страхователем или иным государственным органом, то это решит проблему непосредственного контроля страхователя за действиями страховщика, а в дальнейшем позволит экономить денежные средства посредством более точных актуарных расчетов в сфере обязательного государственного страхования конкретного вида. Аргументом в пользу указанной схемы урегулирования является тот факт, что уже создана необходимая электронная инфраструктура – система «Госслуги».

Вторым вариантом решения данной проблемы может стать создание Единого центра урегулирования убытков по обязательному государственному страхованию в составе Центрального Банка Российской Федерации. Прямое взаимодействие с участниками отношений может быть организовано через существующую систему многофункциональных центров (МФЦ).

Порядок урегулирования убытка

В соответствии с предлагаемой схемой (см. рисунок) застрахованное лицо или его наследники подают сформированный пакет документов через МФЦ по месту дислокации. Как и в первом варианте предлагается ввести сведений об урегулировании убытка через систему «Госуслуги». МФЦ передает документы в Центр урегулирования убытков по обязательному государственному страхованию при Центральном Банке Российской Федерации. Центр учитывает

страховой случай и передает распоряжение о выплате в страховую компанию. Страховщик перечисляет денежные средства застрахованному лицу (выгодоприобретателю).

Оба варианта позволяют обеспечить:

- отсутствие фактов возникновения «мертвых душ» при осуществлении страховых выплат по обязательному государственному страхованию;
- четкий контроль за соблюдением законодательства об обязательном государственном страховании;
- единые требования к набору документов;
- отсутствие необходимости покидать постоянное место дислокации для подачи документов на страховую выплату;
- постоянный контроль со стороны заявителя за стадиями прохождения документов с момента подачи в электронной форме через систему «госуслуги»;
- возможность оперативного предоставления недостающих документов без дополнительных затрат со стороны заявителя на дорогу и пересылку.

С нашей точки зрения, каждый из предложенных вариантов решения указанных проблем поможет установить четкий государственный контроль за расходованием целевых бюджетных средств, используемых для оплаты страховых премий по обязательному государственному страхованию.

Литература

1. **Бондарев Ю. А.** Право военнослужащих и сотрудников правоохранительных органов на возмещение вреда причиненного их жизни и здоровью в соотношении с нормами о страховых выплатах по обязательному государственному страхованию // Общество и право. 2010. №1 (28). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/pravo-voennosluzhaschih-i-sotrudnikov-pravoohranitelnyh-organov-na-vozmeschenie-vreda-prichinennogo-ih-zhizni-i-zdorovyu-v-sootnoshenii.
2. Закон РФ от 17.01.1992 № 2202-1 «О прокуратуре Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_262/.
3. Закон Российской Федерации от 26.06.1992 № 3132-1 «О статусе судей в Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_648/.
4. Памятка застрахованного лица» для личного состава Минобороны России // АО СОГАЗ. URL: https://www.sogaz.ru/upload/documents/%D0%9F%D0%B0%D0%BC%D1%8F%D1%82%D0%BA%D0%B0%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%A1%D0%92%2012.08.2019.docx.
5. Федеральный закон от 28.03.1998 № 52-ФЗ «Об обязательном государственном страховании жизни и здоровья военнослужащих, граждан, призванных на военные сборы, лиц рядового и начальствующего состава органов внутренних дел Российской Федерации, Государственной противопожарной службы, сотрудников учреждений и органов уголовно-исполнительной системы, сотрудников войск национальной гвардии Российской Федерации» // Гарант. URL: https://base.garant.ru/12111156/.

©Хакимова Ю.А.,2019

УДК 334.021

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

МОДЕРНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ КОРПОРАЦИЯХ В УСЛОВИЯХ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К ЭКОНОМИКЕ 4.0

Аннотация. Анализируется проведение модернизации системы управления рисками в государственных корпорациях в условиях перехода к экономике 4.0. Выявлены области изменений, которые трансформируют политику риска в стратегически приоритетную для организации. Установлены основные причины риска ликвидности. Определено, что необходимо постоянно отслеживать увеличение концентрации рисков, при этом формирование системы управления рисками требует нового управленческого мышления. Выделены направления модернизации стратегии управления рисками в условиях перехода к экономике 4.0: персонал, организационная культура и новые технологии.

Ключевые слова: риски, управление рисками, риск ликвидности,концентрация риска, модернизация стратегии управления рисками.

Yu. N. Shedko
Doctor of Economics, Associate Professor, Professor
Department of State and Municipal Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ynshedko@mail.ru

MODERNIZATION OF RISK MANAGEMENT IN STATE CORPORATIONS UNDER CONDITIONS IN TRANSITION TO ECONOMY 4.0

Abstract. The article analyzes the modernization of the risk management system in public corporations in the context of the transition to economy 4.0. The areas of changes that transform the risk policy into a strategic priority for the organization are identified. The main causes of liquidity risk are identified. It was determined that it is necessary to constantly monitor the increase in risk concentration, while the formation of a risk management system requires new managerial thinking. The directions of modernization of the risk management strategy in the context of the transition to economy 4.0 are highlighted: personnel, organizational culture and new technologies.

Keywords: risks, risk management, liquidity risk, risk concentration, modernization of risk management strategy.

Управление рисками в государственных корпорациях – это сфера, которой и исследователи, и практики уделяют пристальное внимание. Развиваются как сами риски, так и инструменты управления риском. Особо значима проблема рисков государственных корпораций при финансировании инфраструктурно-

го обеспечения инновационного развития [2] и взаимодействии с социально ориентированным малым предпринимательством [1].

В условиях перехода к экономике 4.0 можно выделить четыре области изменений которые трансформируют политику риска в стратегически приоритетную для организации. Эти изменения происходят в рамках организационной культуры, основанной на методах управления рисками, динамически внедряемых на предприятии.

- *Риск ликвидности* стал ключевым фактором нестабильности. Волатильность, ликвидность и корреляции являются основой для оценок, чувствительности и остаточных рисков. Причем волатильность, ликвидность и корреляции влияют друг на друга с очень нелинейной и довольно непредсказуемой взаимозависимостью.
- *Риск оценки* предусматривает управление рыночным и кредитным рисками в целом. Кредитный риск фирмы зависит от оценки и прозрачности рыночных рисков ее контрагентов. Стратегии с несколькими активами превратили подверженность кредитному риску в прямой рыночный риск. Риск, связанный с управлением стоимостью данных, моделями и процессами оценки, является движущей силой как рыночного, так и кредитного риска независимо от того, идет ли речь об оценке залоговой стоимости, оценке риска контрагента или распределении капитала.
- *Нормативные риски* весьма существенныкак для условийглобализации, и так и для новой регионализации. Такие системные регуляторные риски возникают в ведущих промышленных секторах в связи с узким выбором стратегий и единой тактикой хеджирования.
- *Политика риска* теперь определяется и осуществляется всеми фирмами как часть их бизнес-стратегии. Чтобы быть устойчивыми и действительно защищать стоимость акций, эти стратегии должны быть приведены в соответствие с организационной культурой, возможностями и истинным отношением фирмы к рискам. Причем фирмы могут сознательно подвергнуть себя рискам, с которыми они не могут по-настоящему справиться, или прибегнуть к ненадлежащей стратегии хеджирования или диверсификации рисков, которые они не могут полностью контролировать.

Проблемы с ликвидностью возникают из-за неправильного управления рисками, связанными с финансовыми и техническими аспектами бизнеса, такими как финансирование, управление портфелем и обеспечением, взаимодействие с контрагентами, просчеты в управлении дебиторской задолженностью и другие операционные вопросы. В связи с этим риск ликвидности следует рассматривать как конечный операционный риск, а не как отдельный риск. Существуют три основные *причины риска ликвидности*:

- Рыночный риск ликвидности – риск того, что активы, находящиеся в портфеле или заложенные в качестве обеспечения, могут быть неправильно оценены или или их будет невозможно продать в связи с неблагоприятными рыночными условиями. Риск ликвидности усугубляется в мире структурированных финансов из-за отсутствия прозрачности базовых активов; управляющие деньгами перестали инвестировать в эти активы, тем самым истощая ликвидность.
- Финансирование риска ликвидности – финансирование и затраты на финансирование, связанные с предоставлением кредитов. В силу отсутствия прозрачности в отрасли у банков существуют ограни-

ченные кредитные линии на межбанковском рынке, что приводит к истощению средств, влияющих на большинство кредитных рынков.

- Управляемый контрагентом риск ликвидности – риск ликвидности, связанный с невыполненными обязательствами контрагента, пропущенными или просроченными расчетами. Причины могут быть связаны с финансовыми проблемами у контрагентов, сбоями в соединении или с неправильным использованием данных. Последнее происходит в сквозных системах обработки, связывающих лиц, принимающих решения в условиях риска, с местами их исполнения, брокерами, хранителями и администраторами. Эти системы требуют сложного и частого согласования базы данных. Невыполнение своевременной обработки транзакций может привести к сбоям в платежах, которые в экстремальных рыночных условиях могут нарушить управление ликвидностью фирмы.

Снижение риска ликвидности должно состоять не только в подготовке буферов ликвидности в качестве противовеса и требует фундаментального анализа факторов риска и их соответствия политике риска фирмы. Это сложная задача, поскольку факторы риска, которые влияют на фирму, не очевидны, особенно когда речь идет о секьюритизации и деривативах. Возможно, корпорации потребуется потребоваться отобразить все активы или факторы риска, лежащие в основе управляемых активов, чтобы полностью понять подверженность риску и потенциальные концентрации, а также провести углубленный обзор фактических факторов риска, включая связи с основными клиентами фирмы, чувствительность и концентрацию ключевых активов и потенциальную корреляцию между активами, клиентами и портфелями. Все они имеют основополагающее значение для определения соответствующих сценариев кризиса для каждой фирмы. Каждая организация должна разработать свою собственную индивидуальную систему реагирования и противовеса с учетом собственной подверженности рискам, подверженности своих клиентов и характера бизнеса, а затем привести ее в соответствие с утвержденными политикой риска. Надлежащая профилактика и управление проблемами ликвидности должны включать жесткий контроль концентраций.

Банки традиционно структурированы для мониторинга и хеджирования концентраций кредитов, фокусируются на рисках финансирования. Компании-покупатели, как правило, обязаны обеспечивать мониторинг и диверсификацию в портфелях, что предотвращает риск ликвидности рынка.

Проблемы возникают, когда стороны (покупатель или продавец) вынуждены сопоставлять концентрации активов с одинаковыми рисками, когда концентрации скрыты производной природой инструментов, когда финансирование может быть нарушено в результате изменений рынка, меняющих стоимость залога, и когда на всех оказывает влияние неспособность контрагентов должным образом справиться с этими рисками. Было бы трудно предсказать все бизнес-сценарии, которые могут привести к дисбалансу и сбоям такого рода, поскольку они, как правило, являются результатом неожиданных изменений корреляции и волатильности из-за непредвиденных событий. Тем не менее возможно строго контролировать концентрации воздействия всех видов, внутренних и внешних, поскольку они указывают на уязвимости фирмы (внутренние) и даже уязвимости всей отрасли и финансовых рынков (внешние).

Ликвидность, возникающая из концентраций. Рынки, генерирующие богатство, – фондовые биржи или недвижимость, совокупная ликвидность, основанная на предполагаемой стоимости торгуемых активов. Рынки игр с

нулевой суммой, такие как фьючерсы и опционы, соответствуют потребителям, поэтому выигрыш трейдера – это потеря другого игрока. Одна макроэкономическая роль первых заключается в поглощении ликвидности, последняя представляет собой инструмент хеджирования для операторов, сопоставляя подверженность факторам риска, например колебаниям цен на товары или валюту.

Ключевым элементом поддержания сбалансированности рынков, создающих богатство, являются временные рамки, в которых работают инвесторы. То, что один игрок воспринимает как краткосрочную возможность продать актив, воспринимается другими игроками как долгосрочная инвестиция. Ожидание эффекта, полученного от различных инвестиций, приводит к хеджированию с нулевой суммой с помощью таких инструментов как фьючерсы и опционы. При этом рынки с нулевой суммой не определяют тенденции, но могут резко усилить краткосрочные колебания цен базовых инвестиций,на основе которых они получены.

Спекулятивные пузыри имеют тенденцию раздуваться, когда подавляющее большинство инвесторов торгуют в одном направлении независимо от таймфрейма. Концентрации риска формируются в этой точке, и, скорее всего, вызовут проблемы с ликвидностью, поскольку каждый игрок становится краткосрочным трейдером и впасть в панику, когда пузырь лопнет. Определение обвала фондового рынка – «день, когда каждый становится краткосрочным трейдером». Таким образом, необходимо отслеживать увеличение концентрации рисков и связанный с этим риск ликвидности.

Мониторинг концентраций по мере их накопления. Ключом к пониманию уязвимости фирмы является выявление фактических факторов риска, которым она подвержена. Значимо потенциальное влияние цен на биржевые товары, на акции. Моделирование цен на базовые акции также чревато риском, поскольку оно опирается на многие допущения, такие как ковариация доходности акций и базовых ценовых доходов, влияние на волатильность рынка и ликвидность экстремальных движений рынка, корреляции внутри отрасли. Следовательно, рассмотрение влияния риска ликвидности требует максимально возможного мониторинга подверженности риску.

Ценовое движение и объемы торговли дают ценную информацию о возможном повышении концентрации, поскольку указывают на степень эмоций при торговле ценными бумагами или финансовыми инструментами. Хорошо сбалансированный рынок, где покупатели встречают продавцов в устойчивом объеме, имеет тенденцию возвращать нормально распределенные цены и изменения прибылей и убытков как в краткосрочной, так и в среднесрочной перспективе. До того как рынок потеряет равновесие и испытает сильную просадку, часто заметны некоторые типичные искажения, такие как дисбаланс направленного объема, неожиданные изменения в корреляциях, необычные стандартные отклонения.

Суть управления финансовыми рисками заключается в создании четкого и систематического процесса выявления, агрегирования и управления рисками наиболее оптимальным способом. При этом целесообразно руководствоваться системным подходом [3]. Интегрированный подход к управлению рисками минимизирует транзакционные издержки и, что более важно, создает уверенность у менеджеров корпорации в том, что проблемы неопределенности в окружающей среде могут быть решены. Формирование системы управления финансовыми рисками требует новогоуправленческого мышления, которое побуждает людей идти на взвешенный риск, но не становиться азартным игро-

ком. Компании, которые могут эффективно осуществлять управление рисками, смогут создавать устойчивые конкурентные преимущества, вести свою деятельность, более эффективно соблюдая принципы устойчивого развития [4].

Когда сотрудники, ответственные за управление рисками, отчитываются перед группой управления портфелем, возникает потенциальный конфликт интересов при применении политики управления рисками и, как следствие, при эффективном внедрении управления рисками. В условиях низкой волатильности, высокой доходности, существовавшей до формирования системы управления рисками, слабые структуры управления рисками не были проверены, и недостаточно оценены проблемы, связанные с тем, что управляющий портфелем является единственным арбитром риска и вознаграждения.

В организационном аспекте следует учитывать, что повышение качества управления рисками в компании является довольно длительной и дорогостоящей процедурой, которая может потребовать существенных материальных, финансовых, трудовых и интеллектуальных ресурсов [5]. Целесообразно сделать так, чтобы те, кто отвечает за работу операционных подразделений, включая функцию управления портфелем, не контролировали тех лиц, кто выполняет функцию управления рисками.

В рамках функции риска существует различие между задачами, связанными с измерением риска, и задачами, которые являются управлением рисками. Измерение риска является высокотехнологичной дисциплиной и варьирует по степени сложности при применении для менее сложных и ликвидных стратегий, таких как недвижимость с прямыми инвестициями, или более сложных финансовых стратегий, таких как хедж-фонды с несколькими стратегиями, где оценка рисков является очень сложной. В связи с тем что в рамках анализа рыночного риска существует субъективность, связанная с выбором факторов риска, следует регулярно пересматривать их.

Функция измерения риска должна обеспечивать независимое хранилище позиций и рисков, часто получаемых от многочисленных контрагентов и объединяемых. Технология также должна обеспечивать гибкость измерения риска способом, соответствующим инвестиционной стратегии, контролировать соблюдение конкретных инвестиционных ограничений фонда. Отчетность должна не только удовлетворять потребности функции управления рисками, которой может быть комитет риска или управляющий риском, но и облегчать регулирующие требования к отчетности по рискам.

В заключение подчеркнем, что государственным корпорациям необходимо внедрить целостную систему управления рисками, которая включает в себя комплексную таксономию рисков, описывающую различные типы рисков, и надежный процесс идентификации рисков для оценки и снижения финансовых и нефинансовых рисков по всем направлениям защиты.

Отметим три направления модернизации стратегии управления рисками: персонал, организационная культура и новые технологии. В условиях перехода к экономике 4.0 управление рисками невозможно без использования таких новых технологий, как большие данные, автоматизация процессов и прогнозная аналитика, для автоматического сканирования более широкого набора источников данных, чтобы обеспечить раннее предупреждение о потенциальных событиях риска при одновременном сокращении затрат.

Литература

1. **Быкова О.Н., Руденко Л.Г.** Система поддержки социально-ориентированного малого и среднего предпринимательства // Экономика и предпринимательство. 2019. № 1 (102). С. 682–686.
2. **Морковкин Д.Е.** Эффективное взаимодействие банковского и реального секторов российской экономики как фактор устойчивого социально-экономического развития // Colloquium-journal. 2018. № 8-5 (19). С. 51-57.
3. **Шедько Ю.Н.** Системный подход к оценке риска на предприятии: опыт США // Конкурентоспособность и развитие социально-экономических систем: Сб. аннотаций докл. Второй Всерос. науч. конф. памяти акад. А. И. Татаркина / Под общ. ред. В.И. Бархатова, Д.А. Плетнева, Д.С. Бенц. Челябинск: Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2018. С. 92-93.
4. **Шедько Ю.Н., Власенко М.Н.** Совершенствование системы экономической безопасности организации, функционирующей на основе принципов устойчивого развития // Вуз. XXI век. 2015. № 3 (49). С. 123–130.
5. **Markova O.V., Zavalko N.A., Kozhina V.O., Panina O.V., Lebedeva O.E.** Enhancing the quality of isk management in a company // Espacios. 2018. Т. 39. № 48. С. 26.

© Шедько Ю.Н. 2019

УДК 336.14 (045)

Н. С. Шмиголь
к.э.н., доцент
департамент общественных финансов
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: nshmigol@fa.ru

РАЗВИТИЕ КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ПОДХОДОВ И НАПРАВЛЕНИЙ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ

Аннотация. Целью исследования является разработка предложений по повышению качества финансового менеджмента главных администраторов бюджетных средств, государственных и муниципальных учреждений с учетом требований эффективного и ответственного управления общественными финансами. Методология исследования основана на общих и специальных методах научного познания – методах эмпирического исследования, сравнительного и статистического исследования, синтеза теоретического и практического материала. В рамках исследования определены концептуальные подходы к оценке качества финансового менеджмента в государственном секторе с учетом требований эффективного и ответственного управления общественными финансами, результатов анализа зарубежного опыта; даны рекомендации по совершенствованию методики и инструментария оценки качества финансового менеджмента главных администраторов бюджетных средств; сформулированы предложения по совершенствованию организации мониторинга качества финансового менеджмента, осуществляемого главными администраторами средств федерального бюджета; обоснованы рекомендации по формированию прозрачной системы информирования об итогах оценки качества финансового менеджмента в государственном секторе, включая требования по обеспечению достоверности, полноты и своевременности обновления информации.

Ключевые слова: государственный финансовый менеджмент, оценка качества, бюджетирование, ориентированное на результат, сектор государственного управления.

N. S. Shmigol
PhD in Economics, Associate Professor
Department of the Public Finance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: nshmigol@fa.ru

DEVELOPMENT OF CONCEPTUAL APPROACHES AND TRENDS IN ASSESSING THE QUALITY OF FINANCIAL MANAGEMENT IN PUBLIC SECTOR

Abstract. The purpose of the study is to develop proposals to improve the quality of financial management of chief administrators of budget funds, state and municipal institutions, taking into account the requirements of effective and responsible management of public finances. The research methodology is based on general and

special methods of scientific knowledge: methods of empirical research, comparative and statistical research, synthesis of theoretical and practical material. The study identifies conceptual approaches to the assessment of the quality of financial management in the public sector with the requirements of effective and responsible management of public finances, the results of the analysis of foreign experience; it gives recommendations for improving the methodology and instruments for evaluating the quality of financial management of chief administrators of budget funds; proposals for improving the monitoring of the quality of financial management that is performed by main administrators of federal budget funds; recommendations on formation of transparent system of informing about the results of the evaluation of the quality of financial management in the public sector, including requirements to ensure accuracy, completeness and timeliness of information updates.

Keywords: public finance management, quality assessment, performance based budgeting, government sector.

В бюджетном процессе на федеральном уровне мониторинг оценки качества финансового менеджмента главных администраторов средств федерального бюджета реализуется с 2008 года, позже подобные методики были внедрены в бюджетный процесс на региональном и местном уровнях. На основе мониторинга финансовый орган анализирует степень отлаженности бюджетных процедур, оценивает эффективность использования бюджетных средств и состояние бюджетной дисциплины.

В ходе мониторинга финансового менеджмента в секторе государственного управления особое внимание уделяется комплексному бюджетному планированию и прогнозированию, эффективному бюджетированию, ориентированному на результат, жесткому контролю ликвидности. На практике это означает, что бюджеты бюджетной системы сформированы в соответствии с государственными стратегическими документами, целями и задачами бюджетной политики, финансовый менеджмент главных администраторов бюджетных средств и государственных (муниципальных) учреждений обеспечивает оптимальный выбор поставщиков государственных (муниципальных) услуг и соответствие качества и цены таких услуг ожиданиям конечного потребителя, финансовая отчетность главных администраторов бюджетных средств и государственных (муниципальных) учреждений является прозрачной и достоверной.

Анализ документов Совета по управлению бюджетом Директората государственного управления и развития Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), положений Международной программы (государственные расходы и финансовая подотчетность), инициированной МВФ, Европейской комиссией, Всемирным банком, органами исполнительной власти отдельных стран, позволил сформулировать следующие критерии оценки качества бюджетного планирования и прогнозирования, применяемые в ведущих станах ОЭСР:

- использование в бюджетном прогнозировании и бюджетном планировании экономических моделей, которые способны как можно более достоверно моделировать развитие национальной экономики и бюджетные параметры; здесь важную роль играют независимые фискальные комитеты – государственные институты, задачами которых являются макроэкономическое прогнозирование и расчет стоимости альтернативных способов реализации экономических и финансовых решений правительства;
- установление допустимых отклонений фактических параметров

бюджета от плановых, что предполагает использование контрциклической или циклически нейтральной бюджетной политики и расчет показателя структурного дефицита бюджета;
- наличие бюджетной перспективы, то есть планирование бюджетных параметров на ближайший бюджетный год и среднесрочный период (среднесрочный период варьируется в разных странах от 2 до 4 лет);
- соблюдение требований действующего бюджетного законодательства, в том числе установленных бюджетных правил (ограничений по предельному объему дефицита бюджета, размеру государственного долга, размеру расходов бюджета на обслуживание государственного долга, размеру расходов бюджета на формирование бюджетных резервов и суверенных фондов и др.);
- распределение средств бюджета в соответствии со средне- и долгосрочными потребностями экономики страны путем координации программной части расходов бюджета с целями и приоритетами социально-экономического развития страны, задачами бюджетной политики, целевыми индикаторами развития секторов и отраслей экономики, установленными в государственных стратегических документах, в том числе отраслевого характера;
- обеспечение открытости, прозрачности и доступности бюджетных документов и данных при составлении проекта бюджета.

На стадии исполнения бюджета, которая включает такие функциональные элементы управления бюджетом, как оперативное управление и мониторинг, учет и отчетность, оценка эффективности расходов бюджета, критериями оценки качества финансового менеджмента в государственном секторе являются наличие и использование нормативного правового акта, регламентирующего мониторинг и оценку качества финансового менеджмента главных администраторов бюджетных средств и государственных (муниципальных) учреждений, открытость данных о результатах мониторинга финансового менеджмента в государственном секторе, наличие комплекса мер мотивации главных администраторов бюджетных средств и государственных (муниципальных) учреждений к повышению качества и/или сокращению выявленных недостатков в организации финансового менеджмента. По результатам оценки качества бюджетного планирования и исполнения бюджета отраслевые министерства могут получить поощрения или санкции, если отраслевое министерство получило результаты реализации государственных (муниципальных) программ и проектов ниже запланированных).

В настоящее время накопленный зарубежный опыт оценки качества финансового менеджмента в сфере государственного управления развивается в рамках двух подходов:

- Рейтингование органов государственной власти и государственных (муниципальных) учреждений по качеству финансового менеджмента в ходе применения модели бюжетирования, ориентированного на результат (БОР), которая предполагает самостоятельное распоряжение и распределение бюджетных средств, выделенных органу государственной власти (ОГВ) (как правило, им является отраслевое министерство или его аналог). На финансовое управление такого министерства возложены:
  - функция финансового администрирования;
  - мониторинг процесса планирования бюджета и его исполнения;
  - осуществление своевременной корректировки политики в целях

предотвращения перерасхода бюджетных средств или превышения среднесрочных лимитов;
  - функция финансово-бюджетной координации, которая подразумевает совместную с секторальными подразделениями министерства подготовку рекомендаций, касающихся приоритетов расходной политики;
  - оперативный контроль, включающий в себя постоянный мониторинг эффективности и результативности текущей политики, а также выработку рекомендаций министру по возможному улучшению работы в этих сферах;
- Рейтингование/оценка эффективности государственных (муниципальных) программ, которые составляют программную часть расходов соответствующего бюджета (США, Великобритания, Новая Зеландия); в данном подходе финансовый менеджмент рассматривается и оценивается как составляющая управленческой деятельности ОГВ и государственного и муниципального управления.

Представляется, что российская система оценки качества финансового менеджмента в государственном секторе должна быть основана на принципах управления общественными финансами в Российской Федерации, разработанных с учетом отечественного опыта и лучшей мировой практики финансового менеджмента в секторе общественных финансов. Как показал опыт разработки принципов ОЭСР по управлению бюджетами, опыт Минфина России (2006) по разработке принципов ответственного управления общественными финансами, такие принципы являются основой национальной системы оценки и обеспечивают единство подходов к оценке на всех уровнях государственного и муниципального управления. Резервы и потенциал развития российской системы оценки качества финансового менеджмента в государственном секторе имеются в рамках реализации принципов стабильности и долгосрочной устойчивости бюджетов бюджетной системы Российской Федерации (в части оценки реалистичности и устойчивости бюджетов при действующих бюджетных правилах, практике их частого уточнения/изменения и частичной приостановке действия некоторых из них[1]), финансовой (налогово-бюджетной) прозрачности (включая открытость бюджетов и внесение изменений в закон о бюджете, что является серьезной проблемой и влияет на качество финансового менеджмента) и внедрения инструментов эффективного финансового контроля и мониторинга.

Важно сформулировать и другие современные подходы к оценке качества финансового менеджмента в государственном секторе:

- Обеспечение единых методических подходов к оценке качества финансового менеджмента, в том числе по содержанию и направлениям оценки на всех уровнях государственного и муниципального управления, позволит обеспечить сопоставимость полученных результатов оценки применительно к субъектам Российской Федерации и муниципальным образованиям и сформировать объективное суждение о состоянии национальной системы оценки качества государственного финансового менеджмента на всех уровнях управления. Соответственно, Минфин России должен подготовить необ-

1 Имеется в виду приостановка действия абз. 3 п. 3 ст. 96.10 БК РФ, в соответствии с которым доходы от управления средствами Фонда национального благосостояния до 1 февраля 2021 года не будут использоваться на формирование Фонда национального благосостояния, а направляются на финансовое обеспечение расходов федерального бюджета. Представляется, что необходимо обеспечить условия для стабильного пополнения Фонда национального благосостояния путем корректировки бюджетного правила.

ходимые методические указания по проведению оценки качества финансового менеджмента в государственном секторе на региональном и муниципальном уровнях. В Приказе Минфина России [4] при определении мониторинга качества финансового менеджмента сделан акцент на инструменты мониторинга (анализ и оценку) и не учтены такие важные его характеристики, как единство подходов к оценке для главных администраторов средств федерального бюджета, прозрачность применяемой методики, комплексный характер, сопоставимость показателей во времени, открытость результатов. Предлагаем внести дополнение и определить в методических документах Минфина России оценку качества финансового менеджмента в государственном секторе как основанный на принципах открытости и прозрачности формализованный процесс регулярного выражения в количественных и качественных показателях суждения о том, насколько фактические действия участников бюджетного процесса в ходе его реализации соответствуют установленным принципам, нормам, полномочиям и процедурам по управлению общественными финансами, сформулированным в стратегических надгосударственных и государственных документах, действующих нормативных правовых актах, внутренних документах, стандартах и правилах осуществления деятельности.

- Целесообразно расширение практики использования риск-ориентированного внутреннего мониторинга финансового менеджмента главных администраторов бюджетных средств и государственных (муниципальных) учреждений. Анализ зарубежных подходов к оценке качества финансового менеджмента показал, что национальная система оценки должна иметь комплексный характер и охватывать процессы управления государственными (муниципальными) финансами и финансового менеджмента у всех субъектов, относящихся к сектору государственного управления. При этом оценки субъектов более низкого уровня (государственных (муниципальных) учреждений) должны учитываться в итоговой оценке качества финансового менеджмента субъекта более высокого уровня (главных администраторов бюджетных средств) и влиять на итоговую оценку качества управления общественными финансами соответствующего публично-правового образования.
- Наряду с критериями оценки достигнутых целей деятельности проверяемого субъекта стоит применять критерии оценки затрат на их достижение, то есть соотношения объемов и результатов использования средств соответствующего бюджета, опираясь на экономические методы «затраты – выгоды», «затраты – полезность», «затраты – эффективность».
- В состав показателей качества финансового менеджмента необходимо включить не только бюджетных показателей, но и другие показател, способные существенно влиять на качество исполнения бюджета или финансово-хозяйственную деятельность контролируемого субъекта (показатели процедуры организации и проведения государственных закупок, формирование и финансовое обеспечение государственных (муниципальных) заданий на оказание государственных (муниципальных) услуг, целевые показатели деятельности, заявленные в стратегиях развития органов государственной власти и государственных

(муниципальных) учреждений и др.). Кроме того, в пояснительной записке по результатам оценки качества финансового менеджмента предлагается предоставлять главным администраторам средств федерального бюджета не просто констатацию фактов, а информацию, касающуюся системных ошибок и возможных путей их решения с целью повысить качество мониторинга финансового менеджмента, осуществляемого главными администраторами средств федерального бюджета.

- Необходимо использовать практику внутренней самооценки финансового менеджмента, усиливающей административную и общественную ответственность высших должностных лиц главных администраторов бюджетных средств и государственных (муниципальных) учреждений, особенно на региональном и местном уровне, за проведение качественного финансового менеджмента, соответствующего принципам ответственной и результативной бюджетной политики. При этом критерии оценки должны быть понятными и прозрачными для объекта, проводящего самооценку финансового менеджмента.
- Нужна разработка и применение стимулов к совершенствованию финансового менеджмента у тех публичных субъектов, которые в течение ряда лет показывают высокие результаты оценки, возможно, за счет повышения самостоятельности в распоряжении выделенными бюджетными средствами, то есть в методике оценки качества финансового менеджмента главных администраторов бюджетных средств и государственных (муниципальных) учреждений необходимо предусмотреть не только дисквалифицирующие, но и стимулирующие показатели, с тем чтобы объект контроля принимал управленческие решения по повышению качества финансового менеджмента (например, в части риск-ориентированного планирования внутреннего финансового аудита).
- Предстоит обеспечить увязку оценки качества финансового менеджмента главных администраторов бюджетных средств и государственных (муниципальных) учреждений с целями и индикаторами государственных (муниципальных) программ, а также проектными подходами и методами распределения средств бюджетов бюджетной системы.

В условиях развития концепции управления по результатам и концепции эффективного управления, в рамках направлений совершенствования организации мониторинга качества финансового менеджмента главных администраторов средств федерального бюджета представляется актуальным сформировать систему обратной связи (методологического сопровождения) с Минфином России по вопросам, возникшим при проведении расчетов главными администраторами средств федерального бюджета и их подведомственными организациями, которые не позволяют произвести правильные расчеты. Данная система может быть создана путем проведения рабочих встреч, закрепления куратора за главным администратором средств федерального бюджета или проведение оперативных телефонных консультаций. Пока же, когда главные администраторы средств федерального бюджета обращаются в Минфин России, то получают, как правило, только рекомендации обратиться к нормативным правовым документам, что не решает возникших затруднений при проведении расчетов.

Литература

1 **Балтина А. М.** Оценка качества финансового менеджмента главных распорядителей бюджетных средств на основе сбалансированной системы показателей // Экономические науки. 2010. № 11 (72). С. 226–230.

2 **Бегчин Н. А., Богачева О. В., Смородинов О. В.** Обзоры расходов как инструмент управления общественными финансами в странах ОЭСР: теоретический аспект // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. 2018. № 3. С. 49–62.

3 **Бычков С. С., Кокарев А. И., Лавров А. М.** Развитие методологии и практики оценки качества финансового менеджмента главных администраторов средств федерального бюджета // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. 2018. № 1 (41). С. 9–25.

4 Приказ Министерства финансов Российской Федерации от 29.12.2017 № 264н «О формировании отчета Министерства финансов Российской Федерации и результатах мониторинга качества финансового менеджмента, осуществляемого главными администраторами средств федерального бюджета (главными распорядителями средств федерального бюджета, главными администраторами доходов федерального бюджета, главными администраторами источников дефицита федерального бюджета)» // КонсультантПлюс. URL:http://www.consultant.ru / cons / cgi / online.cgi?req=doc&cacheid=4FAC7C1ED7CE1CD9731E51C03EF4E60D&SORTTYPE=0&BASENODE=1&ts=10784014130419990343 5927417&base=LAW&n=293712&rnd=58B6DC05B0578F90E4E39589A278B4DC#05390847794284469.

5 **Шмиголь Н. С.** Подходы к оценке качества финансового менеджмента в секторе государственного управления // Финансы. 20018. № 10. С. 20–27.

6 **Graham A.** Public Sector Financial Management for Managers // CANADEM. URL: http://canadem.ca/documents/Public%20Sector%20Financial%20Management%20for%20Managers.pdf.

7 **Hawkesworth I., Klepsvik K.** Budgeting Levers, Strategic Agility and the Use of Performance Budgeting in 2011/2012 // OECD Journal on Budgeting. 2013. Vol. 13. N 1. URL: http://dx.doi.org/10.1787/budget-13-5k3ttg15bs31.

8 **Larbi G. A.** The New Public Management Approach and Crisis States. UNRISD Discussion. PaperNo 112, September 1999 // UNRISD. URL: http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/httpNetITFramePDF?ReadForm&parentunid=5F280B19C6125F4380256B6600448FDB&parentdoctype=paper&netitpath=80256B3C005BCCF9/%28httpAuxPages%29/5F280B19C6125F4380256B6600448FDB/$file/dp112.pdf.

9 Public Governance and Territorial Development Directorate. Recommendation of the Council on Budgetary Governance // OECD. URL: http://www.oecd.org/gov/budgeting/Recommendation-of-the-Council-on-Budgetary-Governance.pdf.

10 **Schick A.** The metamorphoses of performance budgeting // OECD Journal on Budgeting. 2013. Vol. 2. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-metamorphoses-of-performance-budgeting_budget-13-5jz2jw9szgs8.

11 Setting high professional standards for public services around the world. Thirdedition. February 2016 // ACCA Global. URL: http://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/Technical/pubsect/ea-public-sector-policy-.pdf.

© Шмиголь Н. С., 2019

Управление изменениями и лидерство

УДК 378.18

Л. В. Приходько
к.т.н., доцент, доцент
дпартамента менеджмента
начальник
Управление международного сотрудничества
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: LVPrikhodko@fa.ru

Н. Л. Смит
главный специалист
Управление международного сотрудничества
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: NLSmit@fa.ru

С. В. Илькевич
к.э.н., доцент
департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ilkevich83@mail.ru

ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В АДАПТИВНОЙ СРЕДЕ ЕВРОПЕЙСКИХ И РОССИЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ

Аннотация. Моделирование адаптивной среды и матрицы эффективных кросс-культурных коммуникаций в контексте интернационализации образовательных учреждений становится особенно важной областью организационных изменений, лидерства и даже в некотором смысле политической воли (в сетевом взаимодействии научно-образовательных организаций). Предлагаемая в публикации матрица эффективного выстраивания внутривузовских коммуникаций в области кросс-культурного взаимодействия формируется на основе принципов репутационного и компетентностного лидерства, толерантности, информационной открытости образовательного учреждения, формирования института тьюторства с углубленными межкультурными модулями взаимодействия, расширения гибкости образовательных траекторий и идеи «мягкой силы». Большой интерес представляет сравнение лучших европейских и российских практик университетов в обозначенных направлениях адаптационной деятельности с анализом конкретных технологий и приемов эффективного моделирования адаптивной среды.

Ключевые слова: студентоцентрированное обучение, индивидуальная образовательная траектория, непрерывное обучение, иностранные студенты, культурная адаптация, адаптивная среда, межкультурные коммуникации, кросс-культурные тренинги, интернационализация, тьютор.

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
Department of International Relations
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: NLSmit@fa.ru

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

LEADERSHIP AND CHANGE MANAGEMENT IN ADAPTIVE ENVIRONMENTS OF EUROPEAN AND RUSSIAN UNIVERSITIES

Abstract. Modeling the adaptive environment and matrix of effective cross-cultural communications in the context of the internationalization of educational institutions is becoming an especially important area of organizational change, leadership, and even, in a sense, political will (in networking arrangements for interactions of scientific and educational organizations). The matrix of effective intra-university communications in the field of cross-cultural interactions, proposed in the article, is founded on principles of reputation and competency leadership, tolerance, information openness for educational institutions, the development of tutoring as an impactful institution with in-depth intercultural interaction modules, expanding the flexibility of educational trajectories, and the idea of «soft power». Of great interest is the comparison of the best European and Russian university practices in cultural and academic adaptation activities with the analysis of specific technologies and techniques for effective modeling of adaptive environments.

Keywords: student-centered learning, individual educational trajectory, lifelong learning, international students, cultural adaptation, academic adaptation, adaptive environment, intercultural communications, cross-cultural trainings, internationalization, tutoring

Introduction

The purpose of this paper is to summarize approaches to modeling the matrix of adaptive environments and efficient cross-cultural communications in the context of the internationalization of educational organizations. At present, from the point of view of the internationalization of education, the sociological information and analytical support of the managerial process, the socio-cultural technologies for transmitting knowledges and skills, the process of cultural reproduction in the context of education,, and the expansion of participativeness within the culture of educational organizations are becoming of particular importance [9], as well

as methodologies for building inclusive systems [6] and conceptualizing overall cultural management [10]. Additionally, it is worth pointing out that in modern conditions, depending on the country but on average roughly for the last 15 years, universities have become the object of strategic and operational management methods applications, including change management methods, which were previously applied only to market (commercially-oriented) enterprises and firms. And in the framework of achieving long-term competitive advantages, it is becoming increasingly important for almost any type of university to develop a framework of strategic actions and transformations for cross-cultural interactions based on a better understanding of the educational organization's developing intercultural competences and flexible skills for all participants in the educational process: teaching staff, international and domestic students, and, notably, administrative staff. Of particular importance is a field of expertise in the systematization of modern approaches to managing cultural differences in the educational process, the methodology for classifying national cultures and mentalities of students – and then collating these results with the profile, resources, competencies and competitive advantages of a particular university.

Features of national models, approaches and long-standing traditions in cultural and academic adaptation of international students can be a separate focus for consideration. And in this area there is a quite large niche for conducting comparative studies of the best practices of European and Russian universities, as both the European Union and Russia are major destinations for international students worldwide.

Leadership and change management framework for developing adaptive university environment

The matrix of efficient modules of intra-university communications in the field of cross-cultural interaction is based on the principles of tolerance, information openness of the educational organization, an institution of tutoring, flexibility of educational trajectories and the idea of «soft power». That, in turn, requires a more detailed and well-structured understanding of the pros and cons of economic and cultural globalization in relation to national traditions of ensuring academic inclusivity, as well as clarifying positive and, arguably, some negative trends associated with the formation of a global culture in terms of sustainability and particular features of the scientific and educational processes in European and Russian universities. An analysis of approaches to the development of the organizational culture of educational organizations in the context of establishing efficient cross-cultural communications is associated with the effectiveness of choice and the correct justification of the methodology and innovative approaches to the classification of national cultures and mentalities of students.

Rationalization and justification of specific technologies and techniques for effective modeling of the adaptive environment of educational institutions can go along five main, most central areas of organizational change and progressive leadership at the upper, middle and lower (processes) levels of educational institution management:

- **Cross-cultural training for all participants and stakeholders.** The first area for leadership and organizational change includes preparing detailed and structured proposals regarding the areas and topics for conducting cross-cultural trainings for teaching and administrative staff working in the field of intercultural communication, integration, psychological and social aspects of interaction with international students [1], as well as partners,

visitors, including those in the field of business communication and correspondence. In the context of Russian universities substantial improvements are need at the use proper internationally-oriented professional rhetoric, terminology and notions in the context of educational activities. Trainings should be integrated within the outline of developing the principles of information transparency of educational organizations. And a further building up of full-fledged intra-university cultural communications should be based on improved understanding of adaptation needs of international students, as well as recognition of their wider contribution to the productivity and cultural diversity of the overall educational environment [2]. The motivational aspect here is paramount, because what is needed here is a systematic and sustainable increase in the interest, comprehension and dedication of all university departments in covering and providing their activities for better informing and serving international students;

- **Formation of the institution of tutoring.** Tutoring is essential both as facilitation and counseling in initial admissions to an educational institution [12], and as further help in making choices of flexible educational trajectories throughout the entire period of studies [5]. In the framework of this approach, studenst, relying on the fullness of the information and the expert opinions of tutor, decide whether to include certain electives in their individual curricula or not. And an important feature of this system is that credits for additional elective course are counted beyond the statutory 60 credits per year. And that implies full responsibility on the part of students and their tutors. Another feature is that groups for elective and optional subjects (disciplines) are formed from students of various specialties. At the same time, specialized disciplines are still studied together with students of the same specialty. Electives are not tied to semesters, so the same subject can be taken both in the first year and in the last one. Such principles are currently being institutionalized in a number of Russian universities, for example, at the Higher School of Economics and Tyumen State University. Obviously, within the framework of such a decision-making system, tutors should be trained at the highest scientific and methodological level and, probably, also have great intersectoral experience [7], to solve complex interdisciplinary tasks in vocational guidance and accompanying students throughout the course of their individual trajectories [11]. Tutors also are efficient in selecting internships abroad. Addiionally, in senior courses they can be especially instrumental in agreeing with companies about the substance of practices and inductions. And also tutors can improve efficiencies in students' choosing and participating in scientific conferences, which is a particularly problematic area for proper motivation as students tend to overlook the importance of conferences, workshops and other events as efficient mechanisms for improving core professional competences. Ideally, students in the future, after completion of training, should better understand how the formal components of training can be in the most complementary and synergistic ways combined with non-formal and informal learning, and which possibilities may or might exsist for their subsequent validation as part of current and prospective improvements in building progressive and inclusive educational systems, including VNIL [8];
- **Development of feedback tools for students.** Such elements as electronic questionnaires for international and domestic students, online survey platforms provide crucial data for taking actions in improving

cultural and academic adaptation. Development of a methodology for interviewing various ethno-cultural groups of foreign students and processing information with the aim of creating a database of ethno-cultural preferences for choosing Russian education may include: the reputation of the national higher education system in the international educational services market, possibilities of employment during and after training, visa and migration legislation, tuition, rating and reputation of the university, education quality, different types of logistics convenience, economic and political ties, the presence or absence of bilateral agreements on recognition of education documents;

- **Elaborating effective internal university navigation.** Navigation may include Student Service Points, bilingual and multilingual information desks, navigation displays in the halls and floors, mobile applications for foreign visitors, students and teachers. One of the most interesting and broad arrangements for Student Service Points are implemented in Saxion University, the Netherlands. Within the Service Point there can be arranged wide opportunities for technologies and adaptation measures for international students of the first year of study: for instance, welcomeparties, intensive two or three-week briefings of international students with the participation of all relevant services and departments (visa registration, training, dormitories, financial, etc.), familiarization with the infrastructure: library, key offices, banks, pharmacies, medical care, safety;
- **Development of new formats for education and training export.** Including training for the needs of target ethno-cultural groups with the possibilities of organizing specialized trainings in the territory of another country for targeted training programs for foreign personnel of Russian companies with big operational facilities abroad.

Conclusion

The study assumes high potentials of building for international activities of the university at least with some elements of cluster approaches, as an organizational and managerial system of connections and relations with partners and international students should be conducted in a wide network interactions and taking into account the interests of all stakeholders. Leadership and change management are required within the entire conglomerate: universities + public authorities + employers + graduates + domestic students + international students + media. And that networking improvements should be based on the systematization of modern approaches to managing cultural differences in the educational process, as well as efficient methodologies for classifying national cultures and mentalities. It is important to initially build productively and inclusively mechanisms for developing involvements and interests of services and departments in focusing their activities on international students' needs and to build intra-university communications in the field of cross-cultural interactions. Particularly promising in that respect is the development of a methodology for taking into account opportunities and barriers in ensuring the optimal format of cross-cultural education with the goal of how to overcome the stresses of foreign students associated with acculturation [4], and then to increase personal satisfaction with educational and extracurricular achievements, taking into account cultural, religious and national factors [3]. Tutors should be key playmakers in the overall configuration of cultural and academic adaptation mechanisms.

References

1. **Akhtar M., Kröner-Herwig B.** Acculturative stress among international students in context of socio-demographic variables and coping styles// Current Psychology. 2015. Vol. 34. N 4. P. 803–815.
2. **Bittencourt T., Johnstone C., Adjei M. et al.** "We See the World Different Now": Remapping Assumptions About International Student Adaptation // Journal of Studies in International Education. 2019. Vol. 23. DOI: https://doi.org/10.1177/1028315319861366.
3. **Blasko M.** Making the tacit explicit: rethinking culturally inclusive pedagogy ininternational student academic adaptation // Pedagogy, Culture & Society. 2015. Vol. 23. N 1. P. 85-106. DOI: https://doi.org/10.1080/14681366.2014.922120.
4. **Han S., Pistole M.C., Caldwell J.M.** Acculturative Stress, Parental and Professor Attachment, and College Adjustment in Asian International Students // Journal of Multicultural Counseling and Development. 2017. Vol. 45. N 2. P. 111-126. https://doi.org/10.1002/jmcd.12068.
5. **Krasnova T., Demeshko M.** Tutor-mediated Support in Blended Learning // Procedia — Social and Behavioral Sciences. 2015. Vol. 166. Jan. P. 404-408. DOI: https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.12.544.
6. **Marginson S.** The worldwide trend to high participation higher education: dynamics of social stratification in inclusive systems // Higher Education. 2016. Vol. 72. N 4. P. 413–434. DOI: https://doi.org/10.1007/s10734-016-0016-x
7. **McFarlane K.J.** Tutoring the tutors: Supporting effective personal tutoring //Active Learning in Higher Education. 2016. Vol. 17. N 1. P. 77–88. DOI: https://doi.org/10.1177/1469787415616720.
8. **Smith N.L., Ilkevich S.V.** Validation of non-formal learning as a new social institution in Russia // Pedagogy [Педагогика]. 2018. № 2. P. 15-25.
9. **Straker J.** International Student Participation in Higher Education: Changing the Focus From "International Students" to "Participation" // Journal of Studies in International Education. 2016. Vol. 20. N 4. P. 299–318.
10. **Wu H.-P., Garza E., Guzman N**. International Stusents' Challenge and Adjustment to College // Educational Research International. 2015. Vol. 2015. Article ID 202753. DOI: http://dx.doi.org/10.1155/2015/202753.
11. **Yale A.T.** The personal tutor-student relationship: student expectations and experiences of personal tutoring in higher education // Journal of Further and Higher Education. 2019. Vol. 43. N 4. P. 533–544. DOI: https://doi.org/10.1080/0309877X.2017.1377164.
12. **Yan Z., Sendall P.** First Year Experience: How We Can Better Assist First-Year International Students in Higher Education // Journal of International Students. 2016. Vol. 6. N 1. P. 35–51.

© Приходько Л. В., 2019
© Смит Н. Л., 2019
© Илькевич С. В., 2019

УДК 334.012

М. Е. Анненков
к.э.н., доцент
кафедра «Бухгалтерского учета и финансово-экономического анализа»
АНО ДПО «Техническая академия Росатома»
Обнинск, Российская Федерация
E-mail: MEAnnenkov@rosatomtech.ru

ЭФФЕКТИВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ: ПОСТУЛАТЫ И ОГРАНИЧЕНИЯ

Аннотация. В основе понятия эффективности лежит фундаментальная концепция целесообразности. Однако понятие целесообразности не имеет корректного логически связного определения. Оно обладает эвристической природой, основанной на волевых актах субъектов. С понятием целесообразности связано понятие рационального экономического поведения. В работе с использованием взгляда теории игр на рациональное поведение рассмотрены лежащие в основе понятия эффективности постулаты: полнота и отчетливость информации, аналогия между законами физики и экономического поведения; стохастическая природа законов экономического поведения, существование внутренне устойчивых норм поведения. Сделан вывод о том, что понятие эффективности может быть корректно определено для часто повторяющихся оперативных заданий, выполняемых в краткосрочном периоде. Для имеющих длительную временную перспективу и предполагающих существенные организационные изменения задач понятие эффективности теряет свою состоятельность. Эффективные изменения в этом смысле есть эстетическая категория, означающая совпадение задуманного и выполненного с точки зрения участников изменений.

Ключевые слова: организация, целесообразность, эффективность, рациональное поведение, теория игр.

M. E. Annenkov
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Accounting and Financial Analysis
Rosatom Technical Academy
Obninsk, Russian Federation
E-mail: MEAnnenkov@rosatomtech.ru

EFFICIENT AND EFFECTIVE CHANGE: POSTULATES AND LIMITATIONS

Abstract. The notion of «efficiency and effectiveness» is based on the fundamental concept of purposefulness. However, there is no logically correct definition for the term «purposefulness». It's nature is rather judgment and will based. To purposefulness is closely linked the notion of rational behaviour. The game theory viewpoint on rationality is used here to formulate and discuss the postulates of organizational efficiency, i.e.: availability of complete and distinct information; analogy between the laws of physics and the laws of economical behaviour; stochastic nature of economical behaviour laws; existence of internally stable behaviour norms in organizations. The conclusion is made, that efficiency and effectiveness may be correctly defined for routine, short-term operations. In case of long-term tasks

and organizational change, the notion of efficiency and effectiveness is not valid any more. Efficient and effective change is rather an aesthetical category, which means coincidence of what was intended with what was realized, as perceived by change agents.

Key words: organization, purposefulness, efficiency, rational behaviour, game theory.

Когда говорят об эффективной деятельности, то обычно подразумевают, что она эффективно достигает своих целей. Поэтому в основе понятия эффективности лежит фундаментальная концепция целесообразности. Цель настоящей работы – выяснить,при каких условиях возможны эффективные изменения в организации исходя из концепции целесообразности.

Общепринятое понимание организации основывается на представлениях о цели и целесообразности. Организация определяется как «объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил. В более узком смысле социальная организация – это относительно автономная группа людей, ориентированная на достижение некоторой заранее фиксированной цели, реализация которой требует совместных и координированных действий» [5, с. 448]. Таким образом, никакая организация невозможна без целей, любая организация принципиально основана на целесообразной деятельности.

Целесообразность в общепринятом понимании определятся как «соответствие явления или процесса определенному (относительно завершенному) состоянию, материальная или идеальная модель которого представляется в качестве цели» [5, с. 730]. Под целью подразумевается «один из элементов поведения и сознательной деятельности человека, который характеризует предвосхищение в мышлении результата деятельности и пути его реализации с помощью определенных средств. Цель выступает как способ интеграции различных действий человека в некоторую последовательность или систему, как одна из форм детерминации человеческой деятельности. Анализ деятельности как целенаправленной предполагает выявление несоответствия между наличной жизненной ситуацией и целью; осуществление цели является процессом преодоления этого несоответствия» [5, с. 731]. Приведенные определения указывают на то, что целесообразная деятельность – это результат сознательной деятельности человека. Вместе с тем тот же источник указывает, что «сознательным называется то, что осуществляется людьми в соответствии с заранее поставленной целью» [5, с. 731]. Таким образом, цель и сознательная деятельность определяются друг через друга, значит в соответствии с законами логики эти термины не имеют корректного определения. Этот вывод можно подкрепить словами А. Розенблюта, Н. Винера и Дж. Бигелоу: «Термин «целенаправленное» означает, что действие или поведение допускает истолкование как направленное на достижение некоторой цели, т.е. некоторого конечного состояния, при котором объект вступает в определенную связь в пространстве или во времени с некоторым другим объектом или событием. Нецеленаправленным поведением является такое, которое нельзя истолковать подобным образом. Слова «допускает истолкование» могут показаться настолько туманными, что все различие теряет смысл» [7; 4, с. 298]. Из этого можно заключить, что целеполагание и целесообразность имеют эвристическую природу, основанную на волевых актах субъектов.

С понятием целесообразности обычно увязывают понятие рационального экономического поведения в том смысле, в котором о нем говорили Макс Вебер

и Йозеф Шумпетер. Согласно Шумпетеру, рациональными называются «действия, которые наблюдатель признает ведущими к достижению данной цели в данных обстоятельствах» [6, с. 107–109]. Вебер утверждает, что «рациональность в большой мере обусловлена исчисляемостью решающих технических факторов, которые образуют основу точной калькуляции, а это, в сущности, означает, что такая рациональность зиждется на своеобразии западной науки прежде всего естественных наук с их рациональным математическим обоснованием и точными экспериментальными методами» [1, с. 53–54]. Кроме этого, общепринятый взгляд на рациональное поведение предполагает присущее ему «стремление индивидуума к излечению максимальной пользы или, в случае предпринимателя, к получению максимальной прибыли» [3, с. 27]. Эти взгляды лежат в основе широко распространенного нынче кибернетического подхода к управлению организациями.

Согласно китбернетическому подходу, организация представляет собой инструмент для достижения целей заинтересованных сторон (акционеров, государства и т.д.). Эти цели рассматриваются как очевидная, не подлежащая сомнению данность, некие начальные условия, определяющие всю последующую деятельность организации, которая, в свою очередь, основана на вертикальной иерархии и вертикальном разделении труда, предполагающем последовательную декомпозицию целей более высокого уровня на цели более низких уровней. Достижение всех поставленных целей позволяет заинтересованным сторонам считать организацию эффективной. Рассмотрим, какие постулаты лежат в основе понятия эффективности организации.

Во-первых, это постулат отчетливости и полноты информации, означающий, что эффективная организация – это организация, обладающая полным и совершенным пониманием своих процессов и способностью связно ответить на любой вопрос, касающийся происходящих в ней событий. В теории игр данному постулату соответствует утверждение о полноте системы индивидуальных предпочтений: для любых двух u, v имеет место одно и только одно из следующих отношений: $u = v$, $u > v$, $u < v$ [3, с. 52].. Это предположение означает, что сумма предпочтений индивидуума полностью и ясно им осознаются. Кроме того, полнота системы предпочтений предполагает полную информированность индивидуума относительно всех имеющихся обстоятельств выбора в настоящий и будущий моменты времени, т.е. его всеведение. Этот постулат также находит свое выражение и в гипотезе совершенного рынка, для которого характерна информационная симметрия.

Во-вторых, постулатом является то, что экономическая деятельность подчиняется законам, аналогичным законам физики. Согласно этому принципу, рационально то, что можно выразить количественно. Так, теория игр формулирует задачу «найти математически полные принципы, которые определяют «рациональное поведение» для участников экономики общественного обмена, и вывести из них общие характеристики такого поведения. Весьма правдоподобно, что непосредственное принятие решения должно сводиться к набору правил для каждого участника, предписывающих ему способ поведения в любой ситуации, которая может возникнуть. «Правила игры», т.е. физические законы, определяющие фактические условия рассматриваемой экономической деятельности, могут быть явно стохастическими» [3, с. 57].

В-третьих, стохастическая природа этих законов обусловливает постулат, утверждающий, что вероятность – это частота наступления событий в ближайшем будущем, а не субъективная оценка, а все будущие события произойдут в один и тот же момент времени в ближайшем будущем.

В-четвертых, эффективная организация – это организация, полностью достигшая поставленных целей и совершенно удовлетворенная тем, что она есть. Эта удовлетворенность обусловлена тем, что организация знает о том, что она удовлетворена, т.е. она подразумевает абсолютное сознание себя. Удовлетворенность сопровождается одобрением со стороны внешних лиц, считающих, что организация служит образцом для всех людей и организаций, которые хотят быть похожими на нее. Поэтому эффективная организация – это организация, обладающая нравственно совершенными ценностями.

Приведенному выше постулату соответствует предположение теории игр о существовании некоего равновесия или «норм поведения, которые обладают внутренней устойчивостью» [3, с. 66–67]. Это статическое предположение исключает возможность изменений в организации. «Мы весьма настойчиво повторяем, что наша теория является целиком статической. Статическая теория рассматривает состояния равновесия. Существенной характеристикой состояния равновесия является отсутствие тенденций к изменениям, иначе говоря, равновесие не приводит к динамическому развитию» [3, с. 70]..Ту же идею высказывает Шумпетер: «Если однажды будет найден наилучший из возможных вариантов данного способу использования производительных сил, то хозяйственный субъект станет оценивать последнее, руководствуясь уже этим лучшим способом использования. Разумеется, не нужно проводить никакого специального исследования, чтобы убедиться в том, что и при этих новых допущениях существует определенное состояние равновесия» [6, с. 107–109].

Ниже приводится критический анализ постулатов.

Во-первых, постулат отчетливости и полноты предпочтений индивидуума противоречит принципу максимизации прибыли. С одной стороны, рациональное поведение основано на предположении полной информированности хозяйственных субъектов и их стремлении максимизировать свою выгоду. С другой стороны, хозяйственные субъекты в силу своей информированности распределяют выгоды поровну, они знают о невозможности сверхприбыли, поэтому их деятельность в рамках идеального рынка не будет рациональной, то есть направленной на получение максимальной прибыли. Таким образом, максимизация прибыли имеет смысл в условиях, где имеет место недостаток информированности у хозяйственных субъектов. Однако хозяйственные субъекты не могут вести себя рационально в силу их недостаточной информированности. Следовательно, понятие эффективности опирается на внутренне противоречивую систему постулатов.

Во-вторых, отчетливость и полнота предпочтений не существуют в действительности. «Даже тогда, когда хозяйственный субъект принимает решения о своем экономическом поведении, он исходит не из всей совокупности фактов, находящих свое отражение в данной системе стоимостей, а из фактов известных и готовых для использования» [6, с. 105–106].

В-третьих, предположение о существовании устойчивых норм поведения и равновесии как оптимальном состоянии системы не соответствует действительности. Равновесное состояние экономической системы (организации) всегда неустойчиво, поскольку его разрушает стремление хозяйственных субъектов не только к максимизации собственной выгоды, но и к реализации их мечты и воли, имеющих внеэкономические измерения.

В-четвертых, количественные экономические величины (стоимости, выгоды и др.) имеют разные субъективные оценки. Следовательно, максимум выгоды нельзя однозначно выразить количественно, так как одно и то же число имеет разные оценки для разных индивидуумов или одного и того же,

но находящегося в разных ситуациях индивидуума. У стоимостей может быть единый масштаб цен, но при этом каждый субъект будет по-разному к ним относиться.

В-пятых, количественные оценки вероятностных величин имеют сиюминутную природу. Это означает, что измерение эффективности ориентируется на краткосрочные решения и лишено временной глубины. Принятие долгосрочных (стратегических) решений или сравнение краткосрочных и долгосрочных выгод выходит за рамки кибернетического подхода.

Таким образом, понятие эффективных изменений может быть корректно определено в ситуациях, когда хотя бы с определенными допущениями выполняются вышеизложенные постулаты. В наибольшей степени это характерно для часто повторяющихся оперативных заданий, выполняемых в краткосрочном периоде. Как правило, цели таких заданий очевидны для всех заинтересованных сторон, а результаты можно быстро и легко оценить. При возникновении новых задач, имеющих длительную временную перспективу и предполагающих существенные организационные изменения и, как следствие, неоднозначные последствия для вовлеченных сторон, понятие эффективной организации теряет свою состоятельность.

Эффективность стратегических изменений оценивается исходя из некоего соответствия или совпадения задуманного и выполненного. Эффективные изменения, в этом смысле, есть эстетическая категория: организация как задуманное совпадает с собой же, как с реализованной действительностью. В этом состоит сущность прекрасного [2, с. 114]. Однако прекрасное оценивается в соответствии с критериями, которые могут существенно различаться в зависимости от мотивации заинтересованных сторон.

Шумпетер указывает на следующие мотивы, подвигающие предпринимателя на изменения: «Прежде всего, это мечта и воля основать свою частную империю и – в большинстве случаев, хотя и не всегда, – свою династию. Своя империя дает ему простор и чувство власти, т.е. то, что в принципе не может существовать в современном мире; но это первое приближение к состоянию полного господства. Одному нужна «свобода» и «условия развития личности», другой хочет обладать сферой влияния, третий движим «снобизмом».

Вторая группа мотивов связана с волей к победе. Сюда входит, с одной стороны, желание борьбы, а с другой – стремление к успеху ради успеха. Величина прибыли здесь всего-навсего показатель успеха – зачастую только потому, что другого нет, – и символ победы.

Наконец, третья группа мотивов связана с радостью творчества, которая проявляется и в других случаях, но только здесь становится определяющим моментом поведения. Это и радость, которую человек испытывает от творческой деятельности, своего творения. Он может отважиться на перемены ради самих перемен, ради возможности проявить отвагу и даже ради трудностей, которые придется преодолевать.

Что касается мотивов поведения, перечисленных в первой группе, то сформировавшаяся в результате осуществления предпринимательской деятельности частная собственность является существенным показателем эффективности этой деятельности. В двух остальных случаях речь идет не столько о собственности, сколько о тех своеобразных, «утонченных» и не зависящих от мнения других людей способах, с помощью которых в капиталистическом обществе измеряется «успех» или одержанная «победа», реализуется и оправдывает себя в жизни дело, доставляющее творцу радость» [6, с. 193–194].

Литература

1. **Вебер М.** Избранные произведения. М.: Прогресс, 1990.
2. **Лосев А. Ф.** История античной эстетики. Ранняя классика. М.: Ладомир, 1994.
3. **Нейман Дж., фон, Моргенштерн О**. Теория игр и экономическое поведение, М.: Наука, 1970.
4. **Розенблют А., Винер Н, Бигелоу Дж.** Поведение, целенаправленность и телеология // Винер Н. Кибернетика или управление и связь в животном и машине. М.: Наука, 1983.
5. Философский энциклопедический словарь. М.: Советская энциклопедия, 1989.
6. **Шумпетер Й.,** Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982.
7. **Rosenblueth A., Wiener N., Bigelow J., Behavior,** Purpose and Teleology // Philosophy of Science. 1943. Vol. 10, N 1. P. 18–24.

© Анненков М. Е., 2019

УДК 65.01, 004, 331.1
JELM12, M14, D83, L86

Е. В. Васильева
д.э.н., доцент, профессор
кафедра «Бизнес-информатика»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: evvasileva@fa.ru
http://orcid.org/0000–0002-0054-832X

НОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ЛИДЕРОВ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Аннотация. Повсеместное внедрение ИТ и мобильных сервисов, человеко-ориентированный подход и новые формы управления организацией предъявляют повышенные требования к компетенциям лидеров. Для современного руководителя важны комбинации жестких и мягких навыков, интегративное мышление, умение нестандартно мыслить и быстро адаптироваться к постоянно меняющимся условиям. В статье дается обзор актуальных подходов к формированию стиля менеджмента. Приводится результат анкетирования выпускников вуза на определение карты ценности по системе спиральной динамики, уровня эмоционального интеллекта и стиля в системе измерений 4D-лидерства. Сделаны выводы о готовности молодежи к бирюзовой системе управления. Дается обоснование применения методологии дизайн-мышления для повышения мягких навыков персонала организации.

Ключевые слова: дизайн-мышление, мягкие навыки, спиральная динамика, эмоциональный интеллект, бирюзовые организации, 4D-лидеры, эмоциональный интеллект

E. V.Vasilieva
Doctor of Economics, Associate Professor, Professor
Department of Business Informatics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: evvasileva@fa.ru
http://orcid.org/0000–0002-0054-832X

NEW COMPETENCIES OF ORGANIZATION LEADERS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract. The widespread introduction of information and communication technologies and mobile services, a human-oriented approach and new forms of organization management place increased demands on the competencies of leaders. For a modern manager, combinations of hard and soft skills, integrative thinking, ability to think outside the box and quickly adapt to constantly changing conditions are important. The review of actual approaches to formation of style of management is given. The article presents the results of a survey of University graduates to determine the value map by the system of spiral dynamics, the level of emotional intelligence and style in the system of 4D-leadership measurements. Conclusions about the readiness of young people to turquoise management system are given. Justification of application of methodology of design thinking for increase of soft skills of the personnel of the organization is given.

Keywords: design thinking, soft skills, spiral dynamics, emotional intelligence, turquoise organizations, 4D leaders, emotional intelligence.

Цифровизация экономики и общества обуславливает необходимость трансформации профессиональных качеств и компетенций персонала компаний, активно внедряющих клиенто-ориентированный подход и новые формы управления. В отчете Всемирного экономического форума [4] среди базовых профессиональных навыков названы когнитивная гибкость, креативность, чувствительность к проблемам, способности к активному слушанию, критическое мышление, эмоциональный интеллект, умения логически рассуждать, координировать и обучать других. Активное внедрение информационных систем и мобильных сервисов в организации приводит к изменению способов, которыми выполняется работа, что вызывает повышение спроса на комплементарные навыки в использовании информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), поддерживающие выполнение новых задач, связанных с использованием ИКТ на рабочем месте: использование социальных сетей для коммуникации с коллегами и клиентами, продвижение бренда продуктов на платформах электронной коммерции, бизнес-планирование и т.п. В условиях увеличивающихся информационных потоков к 2020 году станут критически важными станут компетенции в области аналитики данных, коммерциализации. Уже сегодня востребованы творческие и межличностные навыки работников, умение управлять мультидисциплинарной и многопрофильной командой, выстраивать коммуникации с клиентами в сферах бизнеса или государственного управления.

Меняются и требования к компетенциям руководителя, который сегодня должен обладать знаниями в профессиональной и технической сфере, уметь глобально мыслить и иметь широкий управленческий кругозор и опыт, чтобы обладать даром предвидения и работать на опережение, переводя стратегию организации в новое качество. Когда сотрудники видят сильного руководителя, они по-другому относятся к выполнению своих задач, фокусируются на качестве и скорости принятия решения, уделяют внимание собственному развитию и повышению компетентности в своей профессиональной деятельности. В противном случае менеджеры теряют мотивацию, не понимают важности поставленный целей, что негативным образом отражается на выполнении стратегических задач.

Два мегатренда – цифровизация и ориентация на сервис – делают трансформацию бизнес-модели основным стратегическим приоритетом для многих лидеров. Однако базисом для изменений является всесторонняя программа организационных изменений.

Уже в 1960-х годах доктор Клер Уильям Грейвз, американский психолог, автор концепции спиральной динамики, изменил способ, которым люди понимают человеческие ценности. В терминах двойной спирали он отобразил динамику развития не только организации как системы, подчеркнул важность изменения круга ценностей каждого ее сотрудника. Целевые мемы подобно кодам ДНК образуют мировоззрение, определенный уровень психологического существования, структуру убеждений, образ мышления человека [6; 1]. Вне зависимости от того, на каком витке спирали находится человек или организация, для них важно осознание перспективы будущего развития. Грейвз указал, что наше мировоззрение изменяется в процессе жизни. Совсем недавно Кен Уилбер исследовал серию похожих моделей и пришел к выводу, что мировоззрение людей основано на всех базовых мировоззрениях. Согласно К. У.

Грэйвзу, «система ценностей менеджеров определяет многие решения, которые примет руководство, а система ценностей работников в значительной степени определяет, какую реакцию будут вызывать управленческие решения» [6].

Цветовые коды спиральной динамики определяют разные уровни восприятия, культурные паттерны и стили мышления человека: от бежевого, где биологические потребности являются ключевыми, к магическому фиолетовому и импульсивному красному, затем к оранжевому, отражающему дух соперничества и достижений, зеленому, где важны межличностные связи и духовные ценности, интегрирующему желтому (в системе Ф. Лалу это уровень бирюзовых организаций [3]) и целевому бирюзовому, характеризующему внимание к динамике в масштабах всей Земли и действия на макроуровне. Грейвз указал, что наше мировоззрение изменяется по мере развития человеческой природы: не существует такого понятия, как зрелый человек, люди продолжают развиваться, а психологическая зрелость является функцией условий существования человека (это бесконечный процесс).

Мы провели анкетирование группы выпускников вузов в возрасте от 20 до 22 лет (рис. 1) по вопросам The Value Systems Questionnaire, размещенных на сайте JobEQ.net. Анкета составлена на модели ценностных систем спиральной динамики Грейвза и модели понимания культурного разнообразия, созданной Талкоттом Парсонсом. Вопросник систем ценностей измеряет, насколько человек идентифицирует себя с элементами разных мировоззрений. Вопросник содержит различные вопросы, касающиеся личных ценностей и социальных моделей. Также на сайте представлен диапазон баллов, рассчитанный по ранее полученным ответам. Большую часть группы составляют европейцы и граждане США. Полученная нами оценка относительно входит в представленный диапазон результатов других участников. Большая часть респондентов (84%) имеет тип ценностной ориентации целостного мыслителя (бирюза). 69% имеют доминанту также в оранжевом типе (с сильно развитым чувства материализма, с ориентацией на цели, KPI, карьеру). Также у большинства участников анкетирования (59%) в качестве третьего лидирующего типа присутствует паттерн системного мыслителя (желтый). Отметим, что у 15% оказались высокие показатели бежевой системы ценности («выживание» – «Survival»), а у 7% – красной («сила» – «Power: War & Conquest»).

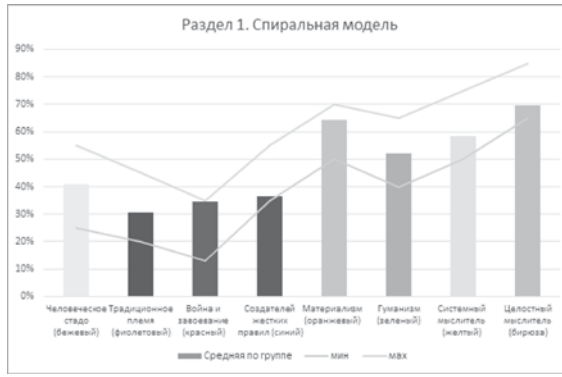


Рис. 1. Результаты измерения выпускников по системе ценностей VSQ

Фредерик Лалу [4] обратил внимание на принципиально новый тип организации предприятий, в которых большое значение имеет осмысленная работа, учитывающая интересы всех работников, а не одного руководителя. Лалу назвал их «бирюзовыми» предприятиями, которые представляют собой организации будущего (это желтый цвет в соответствии с теорией спиральной динамики К. У. Грейвза). «Бирюзовые» организации отличаются от организаций других типов тем, что в них большое значение уделяется свободе работников, которые получают самостоятельность и власть для принятия решений. Необходимость таких перемен была налицо: для сотрудников все же важно быть не инструментом для получения прибыли, а личностями, которые способны работать с большей отдачей, если им действительно интересно развиваться вместе с компанией. Бирюзовый стиль управления выбрали на западе Buurtzorg, Patagonia, Google, Zappos, у нас – «ВкусВилл», Кнопка, Mindbox, «Фабрика Окон», «Аскона», применен в некоторых филиалах Сбербанка.

Чарльз Дж. Пеллерин [9] подчеркивается, что организация нуждается в высокопроизводительных командах, чтобы конкурировать и добиться успеха. Он выделил стили лидеров 4D на основе четырех измерений по векторам (эмоции, интуиция, логика, и ощущения себя в системе): зеленое (культивирующее), желтое (включающее), синее (визионерское) и оранжевое (направляющее). Зеленые (культивирующие) лидеры в большей степени сфокусированы на ценностях и людях, например Ганди и мать Тереза. Желтые (включающие) лидеры сосредоточены на отношениях и создании команды (Авраам Линкольн). Синие лидеры – визионеры, с доминантой на творчестве и стремлении к совершенству (Стив Джобс). Оранжевые (направляющие) лидеры держат фокус на системах, планах и уверенности в успехе (Джек Уэлч, глава компания General Electric, внесших большой вклад в теорию менеджмента). Каждому стилю соответствует свой паттерн поведения. Сила каждого измерения проявляется, если сам лидер испытывает должное уважение к своему стилю лидерства, продиктованному его врожденным типом личности, и в то же время обеспечивает себе комплексное и сбалансированное развитие во всех четырех измерениях и улучшает 8 типов 4D-поведения. Только тогда человек становится эффективным 4D-лидером.

Мы предложили оценку врожденных предпочтений в принятии решений и способе получения информации (тест размещен на сайте Академии управления Эрфолаг: https://54erfolg.ru/main/4-d-sistema/test.html), которая может быть полезна лидеру при формировании команды, а членам команды позволит лучше понять друг друга, открыть для себя доминанты стиля мышления, лидерства и коммуникации, выбрать путь развития других измерений поведения. Тест показал, что у большей часть респондентов стиль мышления включающего (желтого) и культивирующего (зеленого) лидера, то есть они открыты по отношению к парадигме бирюзовых организаций.

Лидеру команды важно развивать «мягкие» навыки (soft skills), включая эмоциональный интеллект, креативность и навыки коммуникации, умения эффективно выстраивать взаимоотношения с коллегами, клиентами и партнерами. Для развития мягких навыков важна основа в виде метакомпетенций, к которым относятся осознанность своих мыслей и эмоций, эмпатия, гибкость поведения, интегральное мышление, внимательность к деталям, толерантность к различиям. Такие навыки необходимы как в бизнес-среде, так и в повседневной жизни.

Опросник эмоциональной компетентности, представленный на сайте jobeq.net, служит доказательством концепции инструмента обратной связи 360°,

основанного на методологии COMET. Эта анкета основана на многолетних исследованиях Патрика Мерлеведа, Дени Бриду и др. [8]. В анкете эмоциональные компетенции связаны с 11 категориями. Среди них: эмоциональное самосознание, уверенность в себе и интуиция, эмоциональная осведомленность о других, или эмпатия, планирование и позитивное мышление, способность вырабатывать видение и миссию, умение задавать вопросы и уходить от ловушек общения, гибкость в общении, преодоление проблем, разрешение конфликтов и др. Участники исследования проявили высокий уровень креативности, практического эмоционального интеллекта и гибкости в коммуникациях. Однако низким оказался уровень осознанности собственных эмоций и эмоционального выбора. Человек, обладающий этой компетенцией, может назвать эмоции, которые он испытывает, может справиться с этой эмоцией (например, выяснить, что представляет собой сообщение о негативной эмоции, и разобраться с ней) и даже сознательно выбрать, в каком эмоциональном состоянии находиться. Также у респондентов снижена уверенность в себе и доверие своей интуиции. Люди с высоким уровнем этой компетенции лучше осознают свои сильные и слабые стороны, могут ими грамотно управлять.

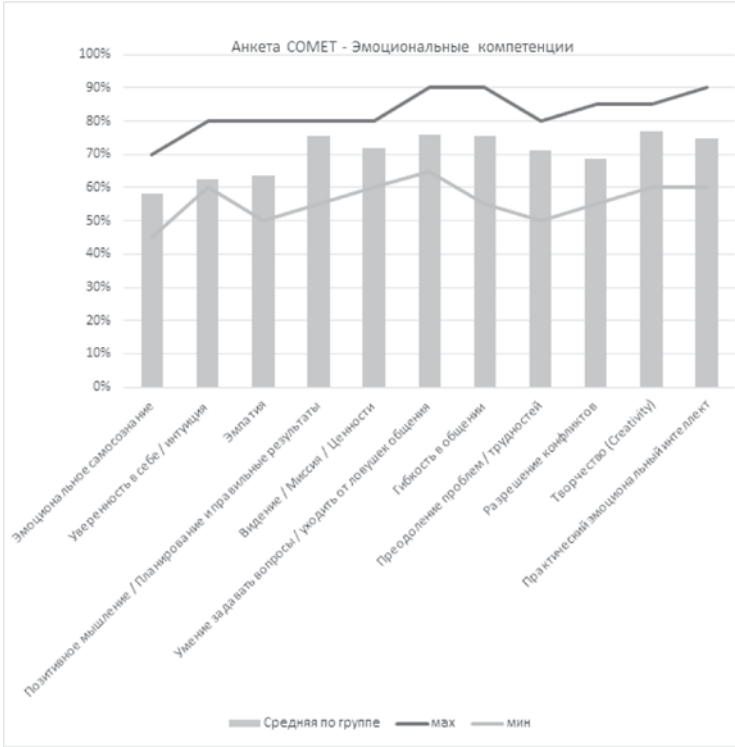


Рис. 2. Результаты анкетирования по методологии COMET «Эмоциональные компетенции»

Одна из целей бирюзовой организации – помогать каждому сотруднику развивать свою личность, реализовывать свой проект. Поэтому человек, который пришел в компанию с уровнем инстинкта силы и власти, ни за что на ней не останется. Значит, эту «пустоту» в цепочке закроет кто-то другой. Не существует рецепта, где четко прописано, сколько людей и с каких уровней должно работать в эволюционной компании, чтобы она была успешной. В любом случае команда должна обладать способностью к развитию поведенческих паттернов и стилей мышления, чтобы обеспечить успех общего дела.

Именно поэтому сегодня как никогда становятся актуальными следующие вопросы:

- Как организации могут подходить к управлению производительностью, когда рабочая сила включает ботов и виртуальных работников?
- Как обучить команду инновационному мышлению и коммуникативным способностям?
- Как создать круг неформальных лидеров?

Для того чтобы развить мета-навыки и softskills существует ряд популярных подходов, в том числе дизайн-мышление, которое сегодня широко обсуждается [2]. В 2004 году Дэвид Келли, основатель дизайн-агентства IDEO, и Хассо Платтнер, сооснователь компании SAP, сформулировали философию создания инновационных решений дизайн-мышлениы, в которой соединились различные наработки в области развития креативных навыков человека, изучения клиентского поведения, генерации идей, визуализации [5; 7]. В основе процессов дизайн-мышления лежат принципы проектирования, ориентированного на человека. Ключевые шаги дизайн-мышления построены посредством таки процессов, как эмпатия, фокусировка, генерация, выбор, прототипирование и тестирование. Каждый этап поддерживается набором инструментов и техник, которые позволяют анализировать проблему в многопрофильной команде специалистов.

Сегодня дизайн-мышление как отдельная дисциплина изучается в колледжах, бизнес-школах и университетах: Stanford D.School, Hasso Plattner Institute, Hyper Island, курс MBA-программы Калифорнийского колледжа искусств, 16-месячная MBA-программа «для гибридных мыслителей» Университета Филадельфии, совместная программа по дизайну и лидерству (Design Leadership) бизнес-школы Carey в Университете Джонса Хопкинса и колледжа искусств в Мэрилендском университете, BabsonCollege, HyperIsland (Швеция), лаборатория дизайна Университета Сиднея. В Москве открыт в прошлом году и активно функционирует Центр дизайн-мышления. Обучающие программы лаборатории дизайн-мышления и клиентского опыта проводятся в компании Accenture, банке «Открытие». Компания IBM проводит дизайн-исследования на коммерческой основе, обучает свою команду, развивая в целом корпоративную культуру, чтобы у персонала сформировалась не только инженерная культура, но и «мягкие» навыки и креативность. Подход внедрен как часть процесса управления в международных компаниях IBM, AirBnb, Procter&Gamble, GE, Apple, используются в решениях корпоративных задач в российских банках и ИТ-компаниях. Результаты внедрены на порталах Правительства Москвы, в сервисах Московского метрополитена, госкорпорации «Росатом», компании TELE2 и др.

Начиная с 2015 года мы активно внедряем техники дизайн-мышление в учебный процесс для решения адаптивных проблем как в сфере образования для подразделений Финансового университета и его партнеров, проводим дизайн-семинары по приглашению организаций в различных отраслях. В

формате тренинга сотрудники организации сначала знакомятся с методикой развития навыков интегративного мышления и мета-навыков, участвуют в исследовании клиентского опыта взаимодействия с их продуктом или услугой, изучают процесс глазами клиентов. Это позволяет им взглянуть на рабочий процесс совершенно с другой стороны. В конечном итоге участие коллектива организации в дизайн-семинарах позволяет развить навыки командной работы и сотрудничества, усилить взаимопонимание и вовлеченность в проблему. Выявляя сложные проблемы и находя варианты их решения, участники дизайн-тренингов в том числе ощущают ответственность за изменения, могут оценить тот вклад, который они вносят в общий процесс.

В компании IDEO, основателе движения дизайн-мышления, дали определение процесса погружения в организационные процессы через исследование: «Мы стараемся научить клиентов самостоятельно развивать свою культуру и создавать для самих себя решения, которые работают» [10]. Если директивно навязать стратегию неподготовленному к инновациям коллективу, то с большой степенью уверенности можно ожидать, что трансформирующие процессы будут провалены. Когда благодаря дизайн-сессиям персонал оказывается вовлеченным в изменения, то и организация может рассчитывать на успех.

Литература

1. **Бен Д., Кован К.** Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. М.: BestBusinessBooks, 2010.
2. **Васильева Е.В.** Дизайн-мышление: немного о подходе и много об инструментах развития креативного мышления, изучения клиентских запросов и создания идей. М.: Русайнс, 2018.
3. **Лалу Ф.** Открывая организации будущего. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
4. Chapter 1: The Future of Jobs and Skills // Report. URL: http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/.
5. **Ertel C., Solomon L. K.** Moments of Impact: How to Design Strategic Conversations That Accelerate Change. NY: H. Simon & Schuster, 2014.
6. **Graves C.W.** Levels of Human Existence. London: Example Product Manufacturer, 2004..
7. **Kelley T., Kelley D.** Creative Confidence Unleashing the Creative Potential Within Us All. NY: Crown Business, 2013.
8. **Merlevede P.** 7 Steps to Emotional Intelligence. London: Crown House Publishing, 2001.
9. **Pellerin Ch.** How NASA Builds Teams: Mission Critical Soft Skills for Scientists, Engineers, and Project Teams. NY.: Wiley, 2009.
10. What makes IDEO? Design Organizations. Part 1 / From E. Zorina's interview. URL: https://medium.com/wonderfull-lab/что-делает-ideo-дизайн-организаций-часть-1-c3b5395da162.
11. **Wilber K. A** Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science, and Spirituality. Boston: Shambhala Publications, 2000.

© Васильева Е.В., 2019

УДК 65. 014.1 + 65.012.12

П. А. Михненко
д.э.н., заведующий кафедрой
кафедра общего и стратегического менеджмента
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»
E-mail: pmihnenko@synergy.ru

РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ: ДЕСКРИПТИВНАЯ МОДЕЛЬ

Аннотация. Стратегическое развитие организации оказывается возможным при условии реализации программы организационных изменений. Эффективность изменений во многом определяется выбором способа распределения задач между подразделениями и моделью их оперативной интеграции, обеспечивающей кросс-функциональное взаимодействие при решении новых задач. Процесс управления организационным развитием может быть описан дескриптивной динамической моделью, включающей контуры управления организационными изменениями, реализацией стратегии и взаимодействием организации с внешней средой. Основу модели оперативной интеграции в контуре организационных изменений составляет корректное сочетание механизмов координации с типом организационной культуры. В организациях, работающих в условиях динамичной внешней среды и информационной неопределенности, высокую эффективность демонстрирует оперативная интеграция, построенная на основе механизмов неформальной коммуникации и адхократической культуры. Важную роль в этих процессах играет лидер организации.

Ключевые слова: организационное развитие, стратегия, организационные изменения, оперативная интеграция, культура, лидер, экономическая эффективность.

P. A. Mikhnenko
Doctor of Economics, head of the Department
General and strategic management
Synergy Moscow University for Finance and Industry
E-mail: pmihnenko@synergy.ru

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CHANGES IN THE PROCESS OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION: DESCRIPTIVE MODEL

Abstract. The condition of the strategic development of the organization is the implementation of organizational changes, the effectiveness of which is determined by the choice of the method of distribution of tasks between departments and the model of their operational integration, providing cross-functional interaction in solving new problems. The process of managing organizational development can be described by a descriptive dynamic model, which includes three control circuits: organizational changes, implementation of the strategy and interaction of the organization with the external environment. The basis of the operational integration model is the right combination of coordination mechanisms and the type

of organizational culture. In the conditions of dynamic external environment and information uncertainty, operational integration based on informal communication mechanisms and adhocracy culture demonstrates high efficiency. An important role in these processes is played by the leader of the organization.

Keywords: organizational development, strategy, organizational changes, operational integration, culture, leader, economic efficiency.

Термин организационное развитие (organization development) появился в литературе по менеджменту в конце 1950-х – 1960-х гг., однако и в настоящее время не существует единого определения этого процесса. В контексте темы исследования мы будем понимать организационное развитие как выбор менеджментом форм существования организации, приводящих к качественным изменениям, для достижения желаемого экономического эффекта в долгосрочной перспективе и накопления критических факторов успеха при обеспечении в краткосрочной перспективе самосохранения организации.

Сегодня большинство предприятий работают в условиях динамичной внешней среды, информационной неопределенности, жесткой конкуренции, глобализации спроса и предложения, информационных и технологических инноваций. Основу организационного развития современных предприятий составляет стратегическое управление. Организационные изменения представляют собой необходимый элемент процесса стратегического развития предприятия – формирование организационной системы, обеспечивающей максимальную результативность и эффективное достижение целей стратегического развития. В данной постановке организационные изменения носят стратегический характер, что позволяет говорить о стратегических организационных изменениях.

Процесс управления организационным развитием, центральное место в котором занимают стратегические организационные изменения, может быть описан дескриптивной динамической моделью (см. рисунок).

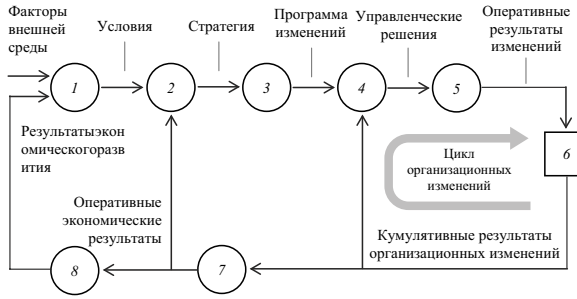


Схема дескриптивной динамической модели управления стратегическим организационным развитием

1 – процесс взаимодействия организации с внешней средой; 2 – стратегическое планирование; 3 – планирование организационных изменений; 4 – распределение задач организационных изменений между подразделениями; 5 – оперативная координация (интеграция) подразделений в процессе организационных изменений; 6 – концентрация результатов организационных изменений; 7 – изменение финансово-хозяйственной деятельности организации; 8 – формирование экономических результатов стратегического развития организации

Процесс взаимодействия организации с внешней средой (1) представляет собой функцию двух групп переменных: влияния факторов внешней среды и результатов экономического развития организации. Результатом взаимодействия является совокупность ситуационных переменных, определяющих экономические (рыночные) условия функционирования и развития организации. Анализ этих переменных позволяет менеджменту обосновывать направления стратегического развития организации (2), осуществлять постановку стратегических целей и синтез стратегии их достижения.

Как показывает практика, реализация стратегии развития организации оказывается невозможной без осуществления комплекса организационных изменений, поэтому важнейшими задачами менеджмента являются обоснование и реализация программы организационных изменений (3), содержание которой зависит от типа стратегии и устойчиво проявляющихся результатов предыдущего этапа организационного развития. Содержанием функции планирования организационных изменений (3) является выбор таких модели и параметров нового этапа организационных изменений, которые позволят наиболее эффективно обеспечить достижение новых стратегических целей при сохранении устойчивости организационной системы.

Важнейшим этапом реализации программы стратегических изменений является рациональное распределение задач организационных изменений между подразделениями организации (4). Данный этап предполагает принятие обоснованных управленческих решений, представляющих собой систему задач, норм и требований, формируемых для каждого подразделения в соответствии с его компетенциями и содержанием программы организационных изменений. В большинстве случаев этот процесс протекает в условиях недостаточно достоверной информации – при наличии ошибок оценивания результатов, ограниченности ресурсов, выделяемых на осуществление изменений.

На наш взгляд, одним из важнейших принципов осуществления эффективных организационных изменений является принцип распределенной ответственности – способ распределения задач, ресурсов и ответственности между подразделениями, предполагающий, что каждое подразделение должно включать в план своих организационных изменений каждую из задач, стоящих перед организацией в целом [4]. Иными словами, каждое подразделение формирует свою программу организационных изменений как декомпозицию общего процесса управления изменениями на конкретные виды деятельности. При этом степень интенсивности решения каждой задачи во многом определяется функционально-ролевой моделью подразделения. Элементы программы организационных изменений конкретного подразделения, которые демонстрируют неспецифические для него функции, можно назвать непрофильными. Однако, на наш взгляд, термин «неявные» отражает существенный недостаток реальных адаптивных процессов – отсутствие требуемой согласованности действий подразделений при решении нетрадиционных задач. Концентрация внимания руководителей подразделений на «собственных» функциональных задачах приводит к усилению автаркии в организации. При этом осуществление организационных изменений в большинстве случаев требует постановки именно неявных задач, поиска новых методов их кросс-функционального решения за счет эффективной координации.

Осуществление организационных изменений требует глубокого изменения характера и интенсивности координации подразделений (5) – их взаимодействия в процессе реализации плана изменений. Эффективность модели координации влияет на эффективность формирования оперативных результа-

тов организационных изменений. Оперативную интеграцию подразделений мы будем понимать как обоснованный выбор возможных координационных механизмов взаимодействия в интересах эффективного осуществления организационных изменений.

Выбор форм оперативной интеграции в интересах решения задач организационных изменений требует глубокого и всестороннего учета синергетической взаимозависимости таких организационных факторов, как координационный профиль и организационная культура. Как показывают результаты исследований [3], в организациях, которые осуществляют стратегические организационные изменения в условиях динамичной внешней среды и высокого уровня информационной неопределенности, максимальную эффективность демонстрирует оперативная интеграция на основе механизмов неформальной коммуникации (взаимного согласования) [2] и адхократической организационной культуры [4]. Эффективным оказывается сочетание прямого контроля со стороны руководителя в условиях явно выраженной культуры кланового типа [1]. Очевидно, что в этих и других моделях оперативной интеграции крайне важной является способность руководителя играть роль лидера перемен.

Очевидно, что каждое оперативное организационное изменение (например, создание нового департамента или внедрение нового стандарта коммуникаций) само по себе не вызывает немедленного изменения экономических характеристик организации. В отличие от них, сконцентрированные (кумулятивные) и устойчиво проявляющиеся результаты изменений приводят к изменению результатов финансово-хозяйственной деятельности организации (7). По мнению А. В. Райченко, «наиболее ярко и разнообразно организационные изменения проявляются в организационных структурах управления, иерархии, распределении полномочий, построении коммуникаций, формировании процедур и осуществлении взаимодействия органов и субъектов управления» [5, с. 266].

Очевидно, что процесс формирования результатов экономического развития, способных заметно изменить характер взаимодействия организации с внешней средой, во-первых, требует определенного времени, во-вторых, не является пассивным следствием формирования оперативных результатов, требуя осуществления особых мероприятий в рамках функции формирования эффективных экономических результатов развития организации (8).

Таким образом, процесс управления организационным развитием образует совокупность трех контуров управления: 1) управления организационными изменениями; 2) управления реализацией стратегии; 3) управления взаимодействием организации с внешней средой. Контур управления организационными изменениями обладает наибольшей динамикой, что определяет ключевую роль организационных изменений в процессе управления организационным развитием. Интенсивность организационных изменений обуславливает скорость концентрации результатов изменения экономической эффективности организации, а следовательно, скорость изменения условий ее конкурентного функционирования во внешней среде. Поэтому представление менеджмента о желаемом характере конкурентного воздействия на внешнюю среду должно лежать в основе выбора моделей и параметров организационных изменений.

Предлагаемая модель развития организации удобна для выявления роли и места процесса организационных изменений как системы мероприятий, призванных создать условия для стратегического развития организации.

Литература

1. **Камерон К., Куинн Р.** Диагностика и изменение организационной культуры; Пер. с англ. СПб: Питер, 2001.
2. **Минцберг Г.** Структура в кулаке: создание эффективной организации; Пер. с англ. СПб.: Питер, 2011.
3. **Михненко П. А.** Модели и методы стратегического анализа структурно-культурных свойств организации. М.: Университет «Синергия», 2017.
4. **Михненко П. А.** Принцип распределенной ответственности в системе организационных изменений // Экономический анализ: теория и практика. 2010. № 23. С. 47-57.
5. **Райченко А. В.** Прикладная организация. СПб.: Питер, 2003

© МихненкоП.А., 2019

УДК 330.3

С. В. Николаев
аспирант
Интеллектуальное партнерство по развитию и интеграции общества (ИПРИО)
Москва, Российская Федерация
E-mail: svn@ipr.io

АРХИТЕКТОНИКА СОЗДАНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА КАК КЛЮЧЕВОГО ПАРТНЕРА ЧЕЛОВЕКА 21 ВЕКА

Аннотация. Рассматривается спектр вопросов и последствий применения в разных сферах программных решений искусственного интеллекта. Описывается архитектоника построения искусственного интеллекта как прогнозный сценарий оптимального проектирования его архитектуры и роли в формируемых социально-экономических отношениях.

Ключевые слова: искусственный интеллект, этический контроль, контуры будущего, пико-технологии, трансграничность, социотехнический подход, методология МАКРОС.

S. V. Nikolaev
Postgraduate Student
Intellectual partnership for the development and integration of society (IPRIO)
Moscow, Russian Federation
E-mail: svn@ipr.io

THE ARCHITECTONICS OF CREATING ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A KEY PARTNER OF MAN OF THE 21ST CENTURY

Abstract. A range of issues and consequences of the application of artificial intelligence software solutions in various fields is considered. The architectonics of constructing artificial intelligence is described as a predictive scenario for the optimal design of its architecture and role in the emerging socio-economic relations.

Keywords: artificial intelligence, ethical control, future circuits, pico-technologies, transborderity, sociotechnical approach, MACROS methodology.

Введение

Уровень развития глобализации в начале XXI века определяет новые предпосылки для самоосознания человечества как единого целого: технологическая связанность 7 млрд человек (или около 88% землян в 2020 г.) с мгновенной передачей информации по мобильной связи и Интернету обостряет осознание обострившихся самих по себе общепланетарных угроз (это природные катаклизмы, военные конфликты, демографический кризис, экономическая рецессия, и т.д.) [9].

В 2015 году 193 страны мира договорились о продолжении курса совместного улучшения жизни. В Организации Объединенных Наций (ООН) зафиксированы 17 целей устойчивого развития (ЦУР) до 2030 года [10]. Предыдущие «Цели развития тысячелетия» на 2000–2015 годы признаны ООН во многом исполненными: почти вдвое сокращение доли живущих за чертой бедности, уменьшение детской и материнской смертности и т.д.

Вместе с тем ЦУР пока не сопровождаются ожидаемой эффективностью в решении кардинальных социально-экономических проблем [6]. Так, динамика расслоения самых богатых и самых бедных (что можно считать отражением корневой проблемы, порождающей все остальные последствия), в 2010–2018 годах «устойчиво» увеличивается: богатые все богаче, бедные все беднее – несмотря на декларируемый успех устойчсивого развития (УР) [7] (рис. 1).

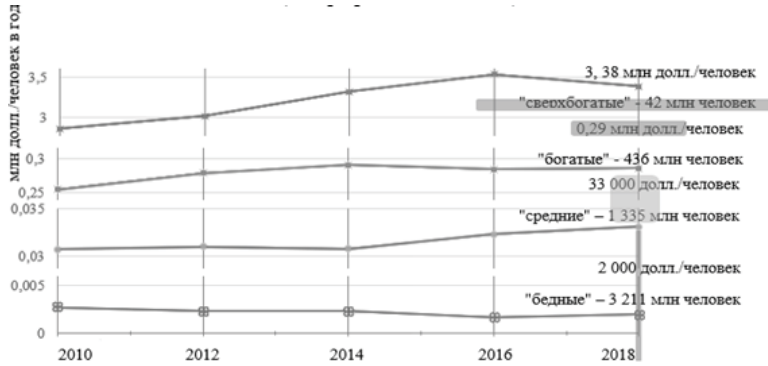


Рис. 1. Динамика и структура пирамиды богатств за 2010–2018 гг. (логарифмическая шкала)

Так, УР не рассматривает факторы роботизации как вызов (угрозу-возможность) для цивилизации. Отсутствие артикуляции роли искусственного интеллекта (ИИ) в принятой триаде УР «экономика-экология-социум» не позволяет описать и прилагать проработку концептов по освоению в теории и практике этого нового и, несомненно, значимого фактора социального прогресса. Кроме упущенного социально-экономического акцента существует не менее важный эффект, относимый к компоненту «социум», – экзистенциальный кризис, порождаемый роботизацией: человечество перестает осознавать труд как необходимости для выживания. Труд становится необязательным для поддержания минимального качества жизни, которое гарантируется человеку в форме базового основного дохода (БОД) [4]. Себестоимость труда человека ниже ставки 20 долларов/час уже невостребована экономически – ИИ делает многие рутинные и высококвалифицированные процессы кратно эффективнее. Инструментально используемый в УР термин «инновации» также не имеет как единого мирового толкования, так и сущностного функционального наполнения: нет критериев оценки перехода на новый качественный (поколенческий) уровень развития технологий.

Уже сегодня ИИ замещает высококвалифицированных специалистов в профессиях юриста, врача (диагност и хирург), управляющего директора в сфере стратегического менеджмента по вопросам слияния и поглощения и т.д. ИИ становится партнером человека в повседневной деятельности – совместном производстве, где заняты человек и коллаборативный робот «Кобот», которого приходится ограничивать по скорости осуществления технологических процессов для синхронизации с физическими возможностями человека. При этом ИИ раскрывает новые возможности, которые в соответствии с «созидательным разрушением» Шумпетера превосходят существующий уровень социально-экономических отношений.

Прямое отождествление прогресса с развитием информационных систем, как это принято считать в массовом сознании, не подтверждается на практике. Например, экспоненциальная динамика производительности суперкомпьютеров отнюдь не соответствует линейной динамике роста экономики и блага для человечества в 1960–2010 годах [9] (рис. 2).

Рис. 2. Сопоставление роста производительности компьютеров и ВВП США на душу населения за 1940–2015 гг.

Социальные эффекты ИИ

В некотором смысле ИИ как сверхчеловеческая система знаний существовал и в докомпьютерную эпоху. Так, в самом первом приближении его подобием можно считать любую систему коллективного обращения знаний (например, общность как круг общения, библиотека, документ), у которой есть способность транслировать и накапливать их устно или формализованно. В этом аспекте следует рассматривать ИИ не просто как информационную сквозную технологию, пронизывающую техносферу, а как коммуникативную технологию прямого и косвенного обращения информации в деятельности человека и общества.

В середине XX века опередившая свое время Общегосударственная автоматизированная система учета и обработки информации (ОГАС) [2] как основа новой суперэффективной экономики могла изменить военно-политическое баланс сил между СССР и США [12]. Наиболее интересно это проявилось в технологии блокчейн (blockchain), на которой отразился перегретый интерес как к якобы абсолютной безопасности и как к платформе новых возможностей криптовалют, включая транзакции и децентрализованную эмиссию электронных квази-денег [9]. Зародившись совсем недавно, причем самостоятельно (т.е. силами энтузиастов, без явного вмешательства государств [8]), блокчейн-технологии содержат одну из недооцененных и при этом самых значимых граней – являются протоколом согласования общих интересов между участниками одноранговой сети, когда даже «мошенник» вынужден действовать в соответствии с общими правилами, разделяемыми большинством, через процедуру арбитража. В этом разрезе ценность представляет не просто особый способ шифрования данных, а совершенно иной аспект – организационно-информационную технологию поддержания общих интересов

участников децентрализованной одноранговой сети, то есть «социализацию» взаимоотношений как на микроуровне, так и на социентарном уровне, включая общественно-политические и государственные модели [7].

Таким образом, ИИ можно представить как современную реализацию обращения информации, что, в свою очередь, является производной формой коммуникаций человека с другими людьми и с окружающим миром и, таким образом, компонентом социально-технологического взаимодействия.

Современные формы ИИ

В современном понимании, в деловой и обыденной практике корпоративной и инновационной микроэкономики ИИ понимают как существующие сегодня программно-технологические модификации. Это различные направления машинного интеллекта на современном уровне реализации (в топологии нанометров 10^{-9} м): обучающиеся нейросети, «глубокое обучение» и т.д. Помимо недооцененного потенциала увеличения эффективности в самых разных, кажущихся пока незыблемыми, сферах жизни, этот случай демонстрирует и новые социальные риски – склонность самого общества к «футурошокам» Тоффлера.

ИИ способен выйти за рамки правил предложенной ему системы и, при некоторых допущениях, изменить ее правила. Так, алгоритмы находят и используют парадоксальным образом уязвимости в компьютерных играх, ошибки проектирования, скрытые возможности, порождая незапланированные в логике игры, но наиболее эффективные (набор максимума баллов при минимуме затрат) побочные сценарии.

Подобные проявления уже могут представлять опасность в случае применения ИИ в системах жизнеобеспечения, управления вооружениями и т.д. Эти же возможности ИИ могут быть использованы для расчета теоретически невозможных ситуаций при современном уровне развития научных, управленческих и мыслительных парадигм.

Перспективы ИИ

Применяя методологию социотехнического прогнозирования МАКРОС [4], основу которой составляет научно-объективный базис теории волн Кондратьева [1], можно сделать определенные предположения о контурах будущего в рассматриваемом аспекте. Современные программно-технологические модификации ИИ являются лишь предтечей феномена, который обретет сущность в течение предстоящих 10–20 лет. Развитие ИИ сегодня уперлось в технологический «потолок»: на современном уровне научно-технического развития возможности по плотности размещения транзисторов исчерпаны, поэтому происходит развитие по побочным ветвям: повышение качества работы с помощью иных методологий обработки информации, применение иных информационных архитектур, наработки объемов и качества дата-сетов (набор исходных данных, data set). ИИ в его ожидаемом проявлении как сущности, по своему значению соразмерной с самим человеком, может появиться как синергетическая сумма технологий, если произойдет совмещение результатов одновременных скачков нескольких сфер жизни, построенных на разных основаниях (технологической, энергетической [5], информационной, биологической, психологической, когнитивной, социально-политической и т.д.), в их новое состояние в ожидаемой фазе эволюционного развития каждой из них, а также в самой методологии научного познания (например, трансдисциплинарность) [11].

Принципы безопасной архитектуры ИИ

Для определения возможных подходов по проектированию ИИ необходимо провести разграничение категориальности информации. Оптимальной представляется следующая структура ее иерархии, увязывающая низший и высший элементы информации: данные – информация – смысл (science) – методологии – онтология [4].

Для обеспечения безопасности человеческого рода и недопущения фатальной «большой научной ошибки» (недооценка феномена и возможных рисков ввиду отсутствия адекватной научной парадигмы – случайное обнаружение радиоактивности в начале XX века и ее неверная трактовка в физико-химической парадигме [4]) при проектировании архитектуры человеко-машинных систем необходимо учесть риски и предусмотреть определенные контуры безопасности. Это может быть управляющая подсистема этического контроля людей над нечеловеческими системами. Наработки дата-сетов и базовых паттернов деятельности ИИ должна проходить в сфере жизнедеятельности, не угрожающей прямо или косвенно человеку даже теоретически. Над одпитывающей энергосистемой управляющих и прикладных контуров ИИ следует установить безусловный контроль человека, включая автономное ручное, механическое, т.е. неэлектронное управление.

Взращивание возможностей ИИ как социального агента взаимоотношений должно происходить поэтапно, подобно постадийному взращиванию мыследеятельности ребенка с соответствующим уровнем самосознания, социализации, с апробацией и контролем эффективности применяемых методологий, подходов, методов. На высшем уровне ИТ-архитектуры должны быть прописаны законы робототехники, обеспечивающие этический контроль, безопасность человека и человечества, в соответствии с позитивной этической матрицей человека.

Контроль деятельности ИИ должен проходить как посредством надзора человека, так и с помощью вспомогательного, контрольного ИИ, нацеленного на поиск возможных ошибок и сбоев работы основной системы, превентивного или аварийного реагирования.

Вывод

Завершая описание перспектив ИИ, имеет смысл дать описание более широкой, фоновой рамке и самого контура будущего как метасистеме, контекстной среде рассматриваемого явления. Наиболее близкое функциональное определение, описывающее контуры будущей реальности, но позволяющее инструментально управлять этой моделью, – «гиперциклично-сверхновая трансграничность» [4]. Это трансграничная динамика самовозникающих сред и явлений: новые формы субъектностей и связей самовозникают с увеличивающейся скоростью и гиперциклично взаимодействуют между собой, постоянно увеличивая синергетичное многообразие во всех реальных и виртуальных (действующих и будущих) средах. При этом происходит интеграция сред, созданных и функционирующих на разных основаниях: материальное неживое, живое, человеческое, информационное, организационное, онтологическое и пр.

Таким образом, осуществляемая трансформация мира под воздействием цифровой революции по масштабу и значению будет сопоставима с неолитической революцией, пороговые значения большинства сфер жизнедеятельности приведут к бесповоротному переходу в новое качество, что ознаменует

собой наступление совершенно нового состояния социума, экономики, техносферы по структуре, принципам, смыслам. Уже недостаточно интеграции систем, построенных на разных основаниях – будет необходимо проактивное проектирование востребуемых и сопрягаемых сред на новом естественно-эволюционном шаге развития каждой из них, а также их онтологических перспектив. На метасистемном уровне необходимо осознание вектора и грядущих вех эволюционно-исторического развития.

Оптимальной видится непременное развитие ИИ как нового субъекта как социальных отношений «человек – человек», так и управляющей подсистемы всей техносферы «человек – ИИ». Это развитие должно быть продиккктовано безусловным развитием естественного био-психо-когнитивно-онтологического потенциала человека в векторе развития социального прогресса для человечества. Для раскрытия потенциала ИИ как прорывной инновации имело бы смысл ввести в оборот термин «синергетические инновации» (синновации) – достижение кратного уровня эффективности при переходе на новый уровень отраслевого развития с созданием положительных эффектов для смежных отраслей и сфер.

Представляется, что предпринятый анализ поможет научно-объективными средствами выбрать оптимальные траектории развития, включая защиту от неблагоприятных и катастрофичных сценариев, достоверно сформировать загоризонтные прогнозы социотехнического и социального прогрессов на рубежах 2050, 2100, 2200 годов [6], прописать отдельные фазы и режимы перехода, выбрать модель и сценарий социотехнического развития, оптимального для человечества.

Литература

1. **Глазьев С.Ю.** Прикладные результаты теории мирохозяйственных укладов // Экономика и математические методы. 2016. Т. 52. № 3. С. 3–21.
2. **Жирков О.А., Белкин С.В.** Технология управления ОГАС на муниципальном уровне // Сильное государство – выбор России. Угрозы, ценности, приоритеты / Под науч. ред. И. М. Братищева. М., 2019.
3. Инновации – определяющие критерии в XXI веке: Группа «Прорывные технологии» // ИПРИО – интеллектуальное партнерство по развитию и интеграции общества. URL: https://clc.to/T_H_ow.
4. **Николаев С.В.** Глобальная цифровизация и необходимость долгосрочного прогнозирования. // Будущее экономики России: роль цифросферы. Вызовы, угрозы, решения / Под науч. ред. И. М. Братищева. М., 2018.
5. **Николаев С.В.** Есть ли будущее зеленой энергетики в новом техноукладе XXI века // Региональная энергетика и энергосбережение. №4/2018. С.77.
6. **Николаев С.В.** Образование в мобилизационном прорыве государства, «созидании смыслов» и формировании «контуров будущего» // Экономика России: вызовы XXI века и импульсы развития / Под науч. ред. И. М. Братищева. М., 2017. С. 327–242.
7. **Николаев С.В.** Перспективы модификации государства: целеполагание, функции, тенденции // Сильное государство – выбор России. Угрозы, ценности, приоритеты / Под науч. ред. И. М. Братищева. М., 2019.

8. **Николаев С.В.** Цифровая экономика как заслонка квантового скачка в «золотой век // БИТ. Бизнес & Информационные технологии. 2018. Вып. №1 (74).
9. **Николаев С.В.** Цифросфера в контексте концепции «Устойчивое развитие 2.0» как возможной международной инициативы России. // Будущее экономики России: роль цифросферы. Вызовы, угрозы, решения / Под науч. ред. И.М. Братищева. М., 2018.
10. Почему устарело «устойчивое развитие» в редакции ООН от 2015 года?: Научный консорциум «Устойчивое развитие 2030+». URL: https://пл-тфрм.рф/2030+.
11. Трансдисциплинарная общественно-научная ТОН-трибуна «Единение» // Интеллектуальное партнерство по развитию и интеграции общества ИПРИО. URL: http://ipr.io/ton-tribuna.
12. Schlesinger, Jr., Arthur, to Robert Kennedy, 20 October 1962. Schlesinger Personal Papers. John F. Kennedy Library (Boston, Mass.). Box WH-7. «Cybernetics»; Malcolm D.G. Review of Cybernetics at Service of Communism // Operations Research. 1963. Vol. 11. P. 1012.

© Николаев С. В., 2019

УДК 338.24.01

А. А. Никонова
к.э.н., ведущий научный сотрудник
ФГБУН Центральный экономико-математический институт РАН
Москва, Российская Федерация
E-mail: prettyal@cemi.rssi.ru

ТРАНСФОРМАЦИЯ ФУНДАМЕНТАЛЬНЫХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ИННОВАЦИЯМИ В ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ[1]

Аннотация. Обсуждаются методологические и методические вопросы управленческих воздействий, направленных на улучшение создания, внедрения и распространения знаний и технологий в быстро меняющемся мире. Приведены факторы, которые определяют эволюцию инновационных систем и которые могут быть использованы для управления инновационными процессами современной научно-технологической революции. Предложена концептуально новая модель инновационной экосистемы, меняющая подходы к управлению инновациями и механизмы функционирования ключевых подсистем экономики и общества в цепочках создания новых ценностей.

Ключевые слова: новые технологии, электронные технологии, инновационная экосистема, управленческие воздействия/

A. A.Nikonova
PhD in Economics, Leading Research Assistant
Central Economic and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences
Moscow, Russian Federation
E-mail: prettyal@cemi.rssi.ru

TRANSFORMING FUNDAMENTAL APPROACH TO GOVERN INNOVATION IN ECONOMIC SYSTEMS[2]

Abstract. The article covers methodological and methodological issues of governance impacts aimed at improvement the creation, implementation and diffusion of knowledge and new technologies in a rapidly changing world. The paper shows the factors that determine the evolution of innovation models and which can be used to control innovation processes of the now scientific and technological revolution. The new concept model of the innovation ecosystem is proposed that changes approaches to innovation management and governance as well as the mechanisms of functioning key subsystems of the economy and society in the chains of creating new values.

Keywords: new technologies, electronic technologies, innovation ecosystem, governance impact/

Проблемы и задачи исследования

Феномены стагнации технологических нововведений предприятиями в условиях ускорения научно-технического прогресса свидетельствуют о неэффективности инновационной модели несмотря на значительные меры пра-

1 Работа выполнена при финансовой поддержке РФФИ, проект № 18-010-01028 (а).
2 The investigation was carried out with the financial support of the RFFI, the project 18-010-01028 (a).

вительственной поддержки. В особенности это характерно для российской экономики, где удельный вес организаций, осуществлявших технологические инновации, остается на уровне 8–9%, значительно отставая от соотвестсвующего показателя развитых стран мира [8], хотя Национальная технологическая инициатива (НТИ), стратегии научно-технологического развития Российской Федерации, федеральные целевые программы намечали технологическое лидерство России и определенные системные решения с этой целью [3; 7; 10].

Причины слабой инновационной активности скрыты в области механизмов стимулирования инноваций, нормативно-правового регулирования, управления и организации инновационной деятельности. К примеру, НТИ декларирована как модель взаимодействия четырех составляющих: рынков, институтов, технологий, талантов (интеллектуальных ресурсов). Однако, по сути, НТИ представляет собой проектный подход на базе дорожных карт (в основном создание новых технологий, отчасти нормативно-правовое регулирование и поддержка талантов) с применением оценочных показателей результативностии реализации проектов при помощи субсидий, с подготовкой отчетности о достижении целевых показателей и обязательствами по уплате штрафных санкций. Это не то, что неправильный, а весьма однобокий подход, который не оставляет места для формирования инновационной культуры, драйва от возможности успеха, стимулов к принятию рисков, соответствующих личных и общественных ценностей.

Под влиянием стремительных изменений технологической среды трансформируются способы генерирования знаний и технологий и взаимодействий участников инновационной деятельности. Меняются философия и подходы к развитию инноваций. Успех зависит от степени соответствия системы управления и других подсистем экономики и общества модели создания и развития инноваций в ходе ее эволюции. В статье исследованы методологические аспекты трансформации фундаментальных принципов управления инновациями, обоснованы факторы перехода к модели инновационной экосистемы в новой экономике.

Драйверы инноваций в новой экономике

Эффекты спилловера и риски, вполне естественные для нововведений [1], заставляют пересмотреть подходы к организации инновационных систем и стимулированию инновационной активности на локальном уровне и макроуровне национальной экономики с целью ликвидировать управленческие и организационные дисфункции инновационных систем на разных уровнях хозяйственной иерархии в новых условиях. С позиций системной экономической теории коренные источники таких дисфункций следует искать в несоответствии инновационных моделей и инструментов управления современным особенностям и тенденциям глобального мира.

К наиболее существенным для инноваций факторам и трендам, кардинально меняющим организацию и управление инновационной деятельностью, отнесем следующие характерные признаки новой экономики:

- интенсивную конвергенцию технологий;
- большую открытость экономических систем, межграничный трансфер знаний;
- расширение источников и круга участников инноваций, переход к четверной инновационной спирали;
- расширение сотрудничества в НИОКР участников, объединяемых общими целями создания новой ценности;

- развитие электронных технологий, способствующих расширению коммуникационных сетей и углублению контактов между стейкхолдерами;
- нелинейный характер генерирования инноваций;
- значимость когнитивных факторов, неформальных знаний, уникальных способностей, талантов, инновационной культуры в организации и состояния умов в обществе.

В результате изменения структуры воздействующих факторов заметно меняется подход к управлению и организации инновационной деятельности. Практически повсеместно в мире произошел переход от линейной инновационной модели к нелинейной. Проектный подход к созданию знаний и технологий также претерпел существенную модификацию [4; 6]. В самых передовых вариантах в США, Израиле, ОАЭ и других странах формируются и успешно развиваются инновационные экосистемы (ИЭС), где совместные усилия участников инноваций направлены на создание уникальных ценностей [11]. В соответствии с этим меняются механизмы и способы стимулирования и институционального обеспечения инновационной деятельности.

Инновационная экосистема

Суть новизны подхода в том, что стимулы должны быть переведены из разряда внешних воздействий во внутренние императивы, консолидирующие всех участников инноваций во имя достижения общей цели. Таким путем можно формировать целостность ИЭС, ее адаптивные качества, резистентность к неблагоприятным внешним воздействиям и, напротив, восприимчивость к трансферу знаний, продуктивным влияниям и перспективным технологиям.

ИЭС устроена по принципам природных экосистем, где элементы дополняют друг друга функционально и сбалансированно, в результате достигается гармония и достаточно сильная адаптация к изменениям внешней среды [13]. В нашем понимании ИЭС – это совокупность экономических субъектов, тесно связанных между собой на основе общих целей создания уникальных ценностей и взаимодействующих при помощи обмена потоками идей, творческой энергии, денег, предпринимательских навыков и других ресурсов, которые могут быть использованы в качестве входных источников для создания инноваций, то есть изобретений, признанных рынком [4].

Концепция ИЭС находится в развитии в методологическом и методическом аспектах [9; 12], состав участников и особенности могут быть различны, но в экономической науке уже сложилось общее понимание структуры ИЭС:

- научно-образовательный сектор – поставщики талантов и открытий (университеты, исследовательские лаборатории и организации);
- инвесторы, финансирующие создание знаний и технологий (банки, бизнес-ангелы, венчурные компании);
- предприниматели, осуществляющие инновации (организации, внедряющие новые технологии и выпускающие новые продукты);
- законодатели, регулирующие инновационную деятельность прямо или косвенно.

Правительственные органы могут входить в состав ИЭС макроуровня. В ИЭС нижележащих уровней иерархии они выходят за границы ИЭС, но тесно взаимодействуют со всеми ее субъектами.

Взаимное дополнение элементов ИЭС позволяет преодолевать главный барьер – долину смерти инноваций – в силу достаточности привлекаемых источников финансирования на ранних стадиях внедрения изобретений.

Принципы управленческой поддержки инноваций

Организационно-экономическую и институциональную поддержку инноваций следует проводить в соответствии с новой моделью инновационной деятельности, то есть в рамках ИЭС. В России все наоборот: инноваторы подстраиваются под плохо прогнозируемые, хаотические и перманентно меняющиеся воздействия экономического и внеэкономического характера, ориентированные по-прежнему на линейные инновационные модели (рис. 1).

Рис. 1. Управленческие воздействия в линейной инновационной модели

В ИЭС подсистемы связаны между собой определенным образом и взаимодействуют согласно системному пониманию закономерностей функционирования социально-экономических систем [2, с. 58]. Для поддержки инноваций в ИЭС требуется комплекс сбалансированных между собой мероприятий, затрагивающих ведущие блоки ИЭС – ключевые подсистемы экономики и общества, участников создания знаний и технологий. Мероприятия $У_1$, $У_2$, $У_3$, У4, направленные на поддержку каждой из подсистем, должны корреспондироваться между собой соответствующим образом (рис. 2):

- $У_1$: кадровое обеспечение; развитие талантов, творческих инициатив, экспериментаторства; диффузия знаний и новых технологий, усовершенствование инноваций (процессная подсистема ИЭС);
- $У_2$: финансирование образования, НИОКР, стартапов (проектная подсистема);
- $У_3$: укрепление и развитие технико-технологической базы предприятий (объектная подсистема);
- $У_4$: формирование благоприятной институциональной среды и инновационной инфраструктуры (средовая подсистема).

Взаимный интерес к сотрудничеству, степень слаженности взаимодействий игроков, инновационная культура, особое состояние умов и настроений общества представляют собой ключевые условия успешного развития ИЭС. Отсюда следует трансформация подходов к поддержке инноваций и к оценке результатов затрат и экспертизе проектов. К примеру, во главе угла стимулирования научно-образовательной деятельности должны быть не наукометрические принципы, а рост масштабности творческой активности и качества ментальных способностей. Именно они рождают новые знания и передовые технологии при условии соответствующего отклика финансовой, институциональной и технологической подсистем. Это можно реализовать с наибольшей полнотой исключительно в рамках модели ИЭС.

Рис. 2. Управленческая поддержка инновационной экосистемы

Распространение электронных технологий не меняет принципиально вектор взаимодействий подсистем, но способствует углублению сотрудничества и вовлечению новых игроков, например потребителей новинок, которые задают желательные для них характеристики новых продуктов и технологий. Рост разнообразия и усложнение сети коммуникаций дает известные преимущества для получения эффектов инновационной деятельности при условии «правильных» управленческих воздействий и, напротив, затрудняет контакты и повышает неопределенность входных условий для экономических агентов в случае неадекватных сигналов со стороны управляющей подсистемы.

Заключение

С целью повысить качество и темпы научно-технологического развития экономических систем любого уровня иерархии следует применять такие виды стимулирующих воздействий, которые способствуют улучшению связей между элементами ИЭС и облегчению исполнения ими функций в качестве взаимно дополняющих друг друга звеньев цепочки создания новой стоимости. На основе основополагающего принципа функционирования такой модели – самоорганизации ИЭС – при условии подходящих условий и определенных ограничений со стороны регулятора игроки сумеют договориться и согласовать свои интересы между собой и с общесистемными интересами с целью получить синергетический эффект от создания уникальной ценности и вывода инновации на рынок с наименьшими трансакционными издержками.

В странах с развитой рыночной системой сигналы рынка исполняют роль регулятора отношений и экономических потоков. В странах с несовершенным рынком должно быть больше управляющих воздействий со стороны государства: следует направить их на поддержку системной целостности ИЭС, но не вмешиваясь в ее жизнь, а оказывая помощь в сохранении ее устойчивости в нестабильной внешней среде.

Национальные проекты и стратегии следует направить на формирование и развитие ИЭС на разных уровнях экономической иерархии. Когда заработает модель ИЭС, достаточно поддерживать структуру этой системы, совершенствовать законодательную базу и механизмы обратных связей для подачи сигналов от управляющей подсистемы в зависимости от приоритетовнациональной экономической системы в целом.

Литература

1. **Голиченко О. Г**. Развитие национальной инновационной системы России: факторы и узкие места // Институциональные аспекты глобальных технологических сдвигов. Матер. Пятых Друкеровских чтений. М.: Доброе слово, 2011. С. 56–66.
2. **Клейнер Г. Б.** Системное управление в трансформирующейся экономике //Эффективное антикризисное управление, 2014, № 5(86). С. 54–58.
3. Национальная технологическая инициатива. Агентство стратегических инициатив. URL: https://asi.ru/nti/.
4. **Никонова А. А.** От зеленых технологий к инновационной экосистеме // Crnogorski časopiszaekologiju (MontenegrinJournalofEcology). 2015. No 1-2. Vol. 1–2. P. 5–22.
5. **Никонова А. А.** Трансформация моделей инноваций в экономической динамике // Экономика и математические методы. 2018. № 4(54). С. 3–28. DOI: 10.31857/S042473880003316-6 © https://emm.jes.su/s042473880003316-6-1.
6. **Никонова А.А.** Эволюция инновационных моделей в экономике // Экономика и математические методы. 2018. № 1. С. 3–28.
7. Постановление Правительства РФ от 18.04.2016. № 317 «О реализации Национальной технологической инициативы» // Гарант. URL: https://base.garant.ru/71380666/.
8. Российский статистический ежегодник 2018:Стат. сб. М.: Росстат, 2018.
9. **Смородинская Н. В.** Сетевые инновационные экосистемы и их роль в динамизации экономического роста // Инновации. 2014. № 7(89). С. 27-33.
10. Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации. Утв. Указом Президента РФ от 01.12.2016 № 642 // Гарант. URL: http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71451998.
11. **Mercan B., Goktas D.** Components of Innovation Ecosystems: A Cross Country Study // International Research Journal of Finance and Economics. 2011. Vol. 76. P. 102-112.
12. **Moore J. F.** The Death of Competition. Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. NY, Harper Business, 1996.
13. **Rothschild M.** Bionomics: economy as ecosystem. New York: Henry Holt and Company, 1990.

© Никонова А. А., 2019

УДК 659.3

Р. М. Сафиулина
к.филол. н., доцент
кафедра «Корпоративная культура»
Московский промышленно-финансовый университет «Синергия»
Москва, Российская Федерация.
E-mail: ranovi@yandex.ru

РЕЙТИНГ ШКОЛ КАК СТИМУЛИРУЮЩИЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ (ПРОГРАММА ГУБЕРНАТОРА МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ «НАШЕ ПОДМОСКОВЬЕ»)

Аннотация. В статье анализируется роль рейтингов школ Московской области в системе управления образовательной деятельностью и их значение в повышении эффективности образовательного процесса области, влияние на имидж и деловую репутацию школ. Научная новизна состоит в анализе современных фактов и процессов в образовательном комплексе Подмосковья, инновационных тенденций в организации процесса обучения с целью повышения конкурентоспособности учебных заведений области. Выявляются итоги рейтингов школ, их значение для получения учащимися качественного образования.

Ключевые слова: Московская область, образование, рейтинг школ, эффективность образования, конкурентоспособность, инновационные образовательные технологии.

R. Safiulina
PhD in Philology, Associate Professor
Department of Corporate Culture
Synergy Moscow University for Industry and Finance
Moscow, Russian Federation
E-mail: ranovi@yandex.ru

SCHOOL RATING AS A STIMULATING FACTOR FOR THE DEVELOPMENT OF THE EDUCATION SYSTEM OF THE MOSCOW REGION (PROGRAM OF THE GOVERNOR OF THE MOSCOW REGION «OUR MOSCOW REGION»)

Abstract. The article analyzes the role of ratings of schools in the Moscow region in the educational management system and their importance in improving the efficiency of the educational process in the region, the impact on the image and business reputation of schools. Scientific novelty consists in the analysis of modern facts and processes in the educational complex of the Moscow region, innovative trends in the organization of the learning process in order to increase the competitiveness of educational institutions in the region. The results of school ratings are revealed, their importance for students to receive a quality education.

Keywords: Moscow region, education, school rating, educational effectiveness, competitiveness, innovative educational technologies.

В последние двадцать лет мировой тенденцией стало признание важности и ценности качественного образования. Условия конкурентной среды в глобальном мире требуют специалистов с высоким уровнем квалификации и образования. Все это требует кардинальных изменений в сфере образования. В «Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» говорится: «Конкуренция различных систем образования стала ключевым элементом глобальной конкуренции, требующей постоянного обновления технологий, ускоренного освоения инноваций, быстрой адаптации к запросам и требованиям динамично меняющегося мира. Одновременно возможность получения качественного образования продолжает оставаться одной из наиболее важных жизненных ценностей граждан, решающим фактором социальной справедливости и политической стабильности» [8].

Для Московской области качественное и доступное образование стало одним из главных приоритетных задач. В области 1500 школ. Подмосковье входит в пятерку лучших регионов по качеству школьного образования, занимает второе место (после Москвы) в рейтинге регионов по конкурентоспособности.

Рейтинг – числовой или порядковый показатель, отображающий важность или значимость определенного объекта или явления. Список объектов или явлений, имеющих наибольший рейтинг, обычно называют «топ N», где N – количество объектов в списке, обычно кратное 10 [7]. Целью рейтинга является оценка эффективности деятельности образовательных учреждений и стимулирование развития качества образования. Рейтинги позволяют поднять престиж образовательных учреждений в глазах общественности и СМИ и привлечь внимание к нерешенным проблемам образования. По итогам 2019 года девять образовательных учреждений Подмосковья были включены в топ-100 лучших российских школ по конкурентоспособности выпускников. В список включены лицей научно-инженерного профиля в Королеве, физтех-лицей им. П. Л. Капицы в Долгопрудном, физико-математический лицей в Сергиевом Посаде, физико-математический лицей № 5 в Долгопрудном, лицей № 19 в Королеве, МАОУ «Лицей» в Балашихе, лицей № 17 в Химках, школа № 6 в Мытищах и Сергиево-Посадская гимназия им. И. Б. Ольбинского.

В 2018 году в Подмосковье насчитывалось 849 тысяч школьников, в 2019 году их стало больше на 47 тысяч. С 11 до 6% сократилась доля обучающихся во вторую смену. 530 выпускников Подмосковья сдали ЕГЭ на 100 баллов.

Подмосковье активно включилось в выполнение нацпроекта «Образование». Нацпроект предполагает строительство новых современных школ, скоростной Интернет во всех школах, в том числе в сельских, повышение качества и конкурентоспособности российского образования и воспитание социально ответственной личности. 28 февраля 2019 года в Красногорске прошло обсуждение данного проекта с участием 700 педагогов из Центрального федерального округа и министра просвещения России Ольги Васильевой [4].

На совещании губернатор Московской области поставил цель – войти в тройку лидеров и конкретные задачи в сфере образования:

- ликвидировать вторую смену;
- построить 400 детских садов, 230 школ в течение следующих пяти лет;
- увеличить среднюю зарплату педагогов и директор школ;
- поднимать уровень образования в регионе не в отдельных школах, а во всех муниципалитетах сразу;
- развивать систему дополнительного образования.

Накануне начала учебного года губернатор Московской области встречается с директорами подмосковных школ, вошедших в топ-500 лучших учебных заведений. В Подмосковье в 2019 году за счет бюджетного строительства будут возведены 69 школ и восемь детсадов. Более 340 млн руб. было выделено в 2018 году на капитальный ремонт школ, которым больше 60 лет. Решением руководства области с 1 сентября 2018 года введена доплата: 5000 руб. – молодым педагогам, 5000 руб. – классным руководителям. Образовательные учреждения первой десятки из топа-100 получат по 1 млн руб. Премии по 100 000 руб. получат учителя, которые подготовили стобалльников на ЕГЭ.

Рейтинги школ, проводимые с 2011 года, стали одним из важных и результативных стимулирующих факторов повышения качества образования, объективной самооценки деятельности образовательных учреждений, улучшения репутационных характеристик, повышения деловой репутации и привлекательности подмосковных школ. Рейтинги позволили своевременно отслеживать конъюнктурные изменения на рынке образовательных услуг, помогают родителям и школьникам правильно выбирать услуги того или иного учебного заведения.

В Московской области стало традицией оглашение списка самых успешных образовательных организаций перед началом нового учебного года [6]. Среди основных критериев оценки учебных заведений – качество образования, организация и информатизация учебного процесса, количество учащихся, набравших 100 баллов на ЕГЭ, успехи учеников на всероссийских и международных олимпиадах и техническое оснащение кабинетов, применение новых технологий, оснащение кабинетов. Лучшие 10 школ получают в качестве приза 1 млн руб. на развитие, еще 90 – по 500 000 руб. «Деньги школа может потратить на свое усмотрение, например на закупку дополнительной техники, оснащение кабинетов или капитальный ремонт», – сообщила О. Забралова, первый заместитель правительства Московской области, министр образования МО. Так, в 2019 году победителями среди школ Московской области, возглавивших рейтинг школ, стали:

- Московская областная общеобразовательная школа-интернат естественно-математической направленности им. П. Л. Капицы (ГОБУ «Физтех-лицей» им. П. Л. Капицы) (Долгопрудный);
- Областная гимназия им. Е. М. Примакова (Одинцовский округ);
- физико-математический лицей № 5 (Долгопрудный);
- гимназия «Логос» (Дмитровский городской округ);
- лицей № 6 им. академика Г. Н. Флерова (Дубна);
- гимназия № 12 (Долгопрудный);
- гимназия «Дмитров» (Дмитров);
- лицей научно-инженерного профиля (Королев);
- гимназия им. И. Б. Ольбинского (Сергиев-Посад);
- лингвистическая гимназия (Одинцово).

Анализ списка победителей показывает, что среди лучших школ – учебные заведения из крупных городов с большим экономическим потенциалом. Это города Подольск (10 школ), Химки (8 школ), Королев (6 школ), Жуковский (4 школы), Сергиев Посад (6 школ), Дмитров (5 школ), Электросталь (8 школ). Многие лауреаты рейтинга находятся в наукоградах Московской области: Королеве (6 школ), Дубне (5 школ), Жуковском (4 школы) и (в перспективе включения) в Долгопрудном (3 школы).

На наш взгляд, существенным недостатком рейтинга является смешение школ по профилю (физико-математического, гуманитарного, естественнонаучного, языкового). Итоги рейтинга свидетельствуют, что среди победителей преобладают учебные заведения физико-математического и технического профиля, школы гуманитарного профиля заметно отстают. Данные отражают тенденцию современного общества: выпускники технических специальностей более востребованы, и их труд оценивается выше.

Директор Московской областной общеобразовательной школы-интерната естественно-математической направленности им. П.Л. Капицы (ГОБУ «Физтех-лицей» им. П.Л. Капицы) М. Машкова объясняет свой успех так: «Прошлый учебный год выдался богатым на события, и особенно приятно, что многие из них прошли на международном уровне. Наш ученик Евгений Бойцов получил золотую медаль на международной олимпиаде по астрономии и астрофизике в Венгрии. Всего у нас за прошедший год было 22 медали на международных соревнованиях как в Азии, так и в Европе. Ребята ведут активную исследовательскую работу, свой проект по биологии представили на международных соревнованиях в Южной Корее» [6].

Функционирование рейтинга 100 лучших школ Московской области предполагает решение целого комплекса задач перед руководством области, образовательных учреждений. Среди главных задач следующие:

- Эффективность использования в образовательном процессе современных образовательных технологий. Школам нужны педагоги, эффективно использующие современные педагогические технологии и информационно-коммуникационные технологии, имеющие положительную динамику образовательных результатов в течение учебного года. Для этого необходимы инновационные курсы повышения квалификации.
- Повышение уровня реализации творческого потенциала педагогов.
- Эффективность развития учреждения за счет количества реализуемых инновационных проектов, целевых программ, экспериментальных площадок федерального, регионального, муниципального уровней.
- Развитие системы дополнительного образования. Дополнительное образование может быть средством непрерывного образования и формирования личности, развития творческих способностей, интереса к познавательной деятельности, средством воспитания и в то же время источником мотивации учебной деятельности, выбора профильного обучения, помогает в выборе профессии.

В связи с этими задачами в Московской области приоритетное внимание уделяется подготовке образовательных кадров. На базе областных высших учебных заведений действуют пять центров повышения квалификации педагогов: в Орехово-Зуево, Москве, Подольске, Коломне, Истре, в будущем откроются в Королеве и Дмитрове. В 2019 году предполагается открытие Центра непрерывного развития профессионального мастерства для педагогических работников. Каждый учитель должен будет проходить здесь переподготовку не менее одного раза в три года.

Московская область – один из 11 регионов страны, которые включились в федеральный проект «Учитель будущего». Участие в нем обязывает разработать новый формат повышения квалификации для педагогов, например мастер-классы, тренинги, необычные стажировки, создание индивидуальных проектов [9].

В Московской области регулярно проводится конкурс лучших учителей Московской области. В 2019 году лучшим учителем стал Павел Сысуев, преподаватель начальных классов школы № 2 (Котельники), лучшим педагогом-психологом стала В. Савченко, сотрудник Областной гимназии им. Е. Примакова, лучшим учителем начальных классов – Алена Борова, педагог школы № 8 (Мытищи). Победитель 2018 года преподаватель гимназии им. Подольских курсантов Павел Красновид стал лауреатом всероссийского конкурса «Учитель года – 2019».

Ежегодный конкурс для педагогов дошкольного образования Московской области проводится на базе Государственного гуманитарно-технологического университета (Орехово-Зуево). Организаторы – Министерство образования МО, Московская областная организация профсоюза работников народного образования и науки РФ. На конкурсе 2018 года собрались 59 участников: воспитатели, учителя-логопеды, инструкторы по физическому воспитанию, музыкальные руководители. Цель мероприятия – повысить престиж и привлекательность профессии педагога.

Десятки учителей и воспитателей Подмосковья получили сертификаты по программе «Социальная ипотека». Сертификат позволяет купить квартиры на льготных условиях. Программу «Социальная ипотека» была открыта в Подмосковье в 2016 году по инициативе губернатора области. Тысячи работников образования улучшили свои жилищные условия.

В Московской области запущен проект по созданию базовых образовательных учреждений РАН. Цель проекта – создание максимально благоприятных условий для выявления и обучения талантливых детей. Обучающиеся получат новые возможности осваивать современные методы научных исследований, работать под руководством известных ученых, использовать для образовательной деятельности ресурсы научных институтов РАН [8]. Проект предполагает:

- создание лабораторий по выбранным направлениям, закупка оборудования;
- приглашение лекторов из высших учебных заведений;
- повышение квалификации учителей;
- проведение практических занятий в лабораториях вузов;
- вывод муниципальных школ на региональный уровень;
- открытие на базе школ учебных центров;
- строительство общежития для учеников из глубинки [9].

В проект вошли лицей (Балашиха), физико-математический лицей (Сергиев-Посад), лицей научно-инженерного профиля (Королев), лицей № 15 (Химки), гимназия № 12 (Долгопрудный), лицей № 10 (Одинцово). Балашихинский лицей определил в рамках проекта следующие приоритетные направления: робототехника, искусственный интеллект, биотехнология, физические исследования. Химкинский лицейв качестве приоритетных для своей деятельности выбрал робототехнику, биотехнологии, искусственный интеллект, экспериментальную физику и астрофизику. Одинцовский лицей № 10 располагает лабораториями по нейротехнологии, робототехнике, цифровой электроникн, программированию, транспортной робототехнике. Долгопрудненская гимназия № 12 выбрала направления: компьютерная лингвистика, нейротехнология, астрофизика.

В Подмосковье открываются «школы будущего». Дети из сельской местности смогут обучаться на современном оборудовании: с использованием шлемов виртуальной реальности, 3D-принтеров и квадрокоптеров. В Бутовской средней школе № 2 Ленинского городского округа в режиме телемоста прошло

одновременное торжественное открытие образовательных центров «Точка роста». В Московской области будут работать 100 таких прогрессивных школ [1].

В рамках нацпроекта «Образование» в регионе создается центр по работе с одаренными детьми, формируется рейтинг 75 «умных» школ, которые получают от 3,5 до 50,5 млн руб. в год на ежемесячную доплату учителям. Подмосковных школьников – победителей Всероссийской олимпиады и призера XX Азиатской олимпиады по физике чествуют в Доме правительства Московской области. Губернатор в своем выступлении отметил: «Во многом именно по нашим ребятам, которые участвуют на олимпиадах разного уровня, во всем мире оценивают качество образования в стране, регионе» [5].

В 2016 году в области организован Клуб директоров школ для разработки нового стандарта качества управления школой. На встречах руководство образовательных заведений обсуждает такие острые проблемы, как инновационные методики преподавания, мировые технологии лидерства в образовании и вопросы качества управления. Среди критериев оценки деятельности директора школы: результаты итоговой аттестации, инновационной деятельности учебного заведения, развитие олимпиадного движения, использование мультимедийных устройств, обеспечение безопасности, количество стобалльников и призеров олимпиад, работа с родителями и организация внеурочной деятельности.

Как отмечалось выше, важное значение для повышения образовательного уровня учащихся имеет система дополнительного образования. Развитию школьников и повышению интереса к научным и техническим новшествам помогают детские технопарки «Кванториум». В 2019 году такой парк открылся Балашихе, уже третий объект подобного типа в Московской области. Детские технопарки «Кванториум» – это площадки, оснащенные высокотехнологичным оборудованием, нацеленные на подготовку новых высококвалифицированных инженерных кадров, разработку, тестирование и внедрение инновационных технологий и идей. Миссия – содействовать ускоренному техническому развитию детей и реализации научно-технического потенциала российской молодежи, внедряя эффективные модели образования, доступные для тиражирования во всех регионах страны.

Таким образом, рейтинги школ Московской области позволяют руководству образовательной сферы, администрации и педагогам выявить ключевые направления развития и скорректировать свою деятельность, ориентируясь на достижения школ-победителей, это вектор развития каждой школы, директора, учителя, показатель того, насколько деятельность конкретной школы соответствует современным тенденциям развития всей системы образования.

Литература

1. **Амбаева Е.** Школы будущего открылись в Подмосковье// Подмосковье сегодня. 2019. 25 сент. № 179 (4592). С. 5.
2. **Гайнуллина Т.** Лучшие учитель и воспитатель Подмосковья // Подмосковье сегодня. 2018. 4 окт. № 186 (4352). С. 2.
3. **Заварихин Н. М., Парамонов А. В.** Рейтинг и рэнкинг аудиторских компаний: особенности составления // Аудитор. 2012. № 3. С. 23–29.
4. **Кановалова О.** Нацпроект «Образование» обсудили в Красногорске // Подмосковье сегодня. 2019. 28 февр. № 37 (4450). С. 2.
5. **Кравцова Е.** Гордость от ума// Подмосковье сегодня. 2019. 23 мая. № 91 (4504). С. 2.
6. **Кравцова Е.** Сто лучших школ // Подмосковье сегодня. 2019. 28 авг. № 159 (4572). С. 4-5.
7. Новый русско-английский и англо-русский словарь / [Сост.] М. А. О'Брайн. М.: Крон-Пресс, 1994. С. 254–256.
8. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р «Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/law/hotdocs/5251.html.
9. **Соколова А.** Ученый от школы // Подмосковье сегодня. 2019. 26 сент. № 180 (4593). С. 6.

© Сафиулина Р. М., 2019

УДК 65.01, 657

Р. Р. Чугумбаев
к.э.н., доцент
кафедра «Финансы, бухгалтерский учет и налогообложение»
ФГБОУ ИВО «Московский государственный гуманитарно-экономический университет»
Москва, Российская Фендерация
E-mail: romanry@ya.ru

ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. Волатильность среды функционирования бизнеса непрерывно нарастает, развитие современных технологий ускоряется и не собирается сбавлять темпы, растут требования к бизнесу, расширяется круг заинтересованных сторон бизнеса. Все это создает предпосылки для формирования эффективных методов управления инновационной деятельностью организации, позволяющей обеспечивать необходимый потенциал для успешной работы организации в быстро меняющихся условиях. Особую роль в разработке и реализации стратегии инновационных изменений играет система информационно-аналитического обеспечения. В данном исследовании выявлено, что надлежащее качество информационно-аналитической системы инициации, обоснования, подготовки, рационального выбора оптимальных вариантов реализации инновационных решений является важнейшим условием обеспечения конкурентоспособности российских предприятий.

Ключевые слова: конкурентоспособность, заинтересованные стороны, информационно-аналитическое обеспечение, инновации, стратегия.

R. R. Chugumbaev
Ph.D in Economics, Associate Professor
Department of Finance, Accounting and Taxation
Moscow State University of Humanities and Economics
Moscow, Russian Federation
E-mail: romanry@ya.ru

INFORMATION-ANALYTICAL SUPPORT OF FORMATION AND REALIZATION OF STRATEGY OF INNOVATIVE CHANGES IN ORGANIZATION

Abstract. The volatility of the business environment is continuously increasing, the development of modern technologies is accelerating and is not going to slow down, the requirements for business are growing, the range of business stakeholders is expanding. All this creates prerequisites for the formation of effective methods of management of innovative activities of the organization, allowing to provide the necessary potential for the successful operation of the organization in a rapidly changing environment. A special role in the development and implementation of the strategy of innovative changes is played by the system of information and analytical support. In this study it is revealed that the proper quality of information and analytical system of initiation, justification, preparation, rational choice of

optimal options for the implementation of innovative solutions is the most important condition for ensuring the competitiveness of Russian enterprises.

Keywords: competitiveness, stakeholders, information and analytical support, innovation, strategy.

Прошло немного времени с тех пор, когда стратегические планы, как и сама стратегия развития организации, разрабатывались на многолетний горизонт, что допускало эволюционный характер трансформации бизнеса и наращивания его потенциала. В последние годы ситуация в бизнес-среде существенно изменилась. Вот уже несколько лет центральное место среди генеральных направлений социально-экономического развития Российской Федерации занимают вопросы перехода к инновационному, социально ориентированному типу экономического развития. Очередным этапом инновационного преобразования является объявленная Правительством РФ программа «Цифровая экономика России». В каждой компании остро стоит вопрос осуществления пула взаимосвязанных инициатив, связанных с переходом экономики на цифровое функционирование. В большинстве отраслей экономики скорость инновационных изменений нарастает не только под влиянием индикативных установок национальной политики. Глобализация экономики способствует все более активному применению отечественными компаниями современных инструментов менеджмента для реализации целей устойчивого развития, принятых ООН. Особенно актуальной является проблема роста экономического потенциала и конкурентоспособности российских предприятий реального сектора экономики, многие из которых находятся пока еще в тяжелом положении [4]. Это вызвано экспансией импортной продукции, отставанием отечественных предприятий от мировых лидеров, имеющих значительные преимущество по технологиям и другим характеристикам. Отставание отечественных предприятий требует внедрения технологических, организационных, управленческих, социально-экологических, цифровых и других модернизационных и инновационных решений. Все это создает предпосылки для обновления подходов к управлению инновационной деятельностью и его информационно-аналитическому обеспечению, позволяющих добиваться устойчивого конкурентного превосходства и формировать необходимый потенциал для успешной работы организации в быстро меняющихся условиях. Данное исследование призвано содействовать решению проблем информационно-аналитической поддержки формирования и реализации стратегии инновационных изменений предприятий.

Так сложилось, что для достижения конкурентоспособного уровня функционирования и развития российским предприятиям реального сектора экономики требуется провести множество различных по масштабу изменений. Это должно касаться не только технологической модернизации, но и стратегических направлений развития и даже изменения бизнес-модели функционирования предприятий. Процессы инициации изменений и стратегической трансформации организации должны иметь системную основу. Если обратиться к имеющемуся научному заделу в сфере аналитического обеспечения управления инновационными изменениями, то заметны успехи новой научной дисциплины – бизнес-анализа [1]. Основной задачей бизнес-анализа является развитие аналитических подходов к решению проблем управления изменениями. Бизнес-анализ имеет непродолжительную историю практического применения стандартов BABOK, разработанных Международным институтом бизнес-анализа [8]. В России распространение и развитие биз-

нес-анализа и профессии бизнес-аналитика имеют перспективы, поскольку утвержден профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик» [6].

Для построения и реализации стратегии, способной эффективно управлять инновационными изменениями предприятия, необходимо решить проблемы качества аналитической поддержки:

- На стадии инициации изменений главная проблема – это предпосылки инициации проведений изменений. Руководство компании должно увидеть предпосылки для проведения модернизации или внедрения инноваций и своевременно проявить инициативу. Систему управления на российских предприятиях предстоит обеспечить информационно-аналитическими инструментами, направленными на идентификацию предпосылок изменений в текущем режиме.
- На стадии планирования изменений менеджмент компании сталкивается с проблемами критериальной оценки необходимых изменений, с проблемой обоснования выбора решений в ходе проектирования изменений.
- На стадии реализации изменений возникают проблемы с тем, как оценивать результативность и эффективность реализации, когда следует принять решение по необходимым коррекциям.
- На стадии оценки результатов реализации инновационного решения необходимо дать оценку того, достигнуты ли цели изменений и какие решения следует реализовать, чтобы продолжить стратегию совершенствования.

Очевидно, что скорость технологического развития современного общества и экономики создает немало предпосылок для осуществления массовых изменений в функционировании российских экономических субъектов. Как уже было отмечено, они должны пройти через существенные трансформации как технологического характера и реализовать проекты организационно-управленческих изменений, обеспечивающих переход на более конкурентоспособный уровень функционирования. Поэтому российские предприятия нуждаются в том, чтобы проводить систематическую своевременную инициацию и последующую реализацию серии проектов, направленных на формирование соответствия их внутреннего содержания новым внешним условиям функционирования экономики.

Проблемы, связанные с инициацией, обоснованием, принятием, контролем и анализом исполнения управленческих решений, всегда требовали, прежде всего, развития информационно-аналитического обеспечения. Очень вероятно, что для совершенствования функционирования российских предприятий должен быть сформирован большой пул масштабных решений, которые способствуют эффективному переходу на более высокий уровень потенциала. Стратегия организации инновационной трансформации представляет собой довольно сложный комплекс задач.

Переход предприятий реального сектора экономики России на более конкурентоспособный уровень функционирования необходимо осуществлять в несколько последовательных этапов.

Первый этап – инициация инноваций, направленных на совершенствование функционирования предприятий. Для инициации инноваций информационно-аналитическая система должна показать, что есть необходимость в реализации инновационных программ совершенствования бизнеса. Для выявления предпосылок реализации тех или иных инноваций необходим мониторинг и анализ показателей внешнего и внутреннего контекста бизнеса.

Анализ контекста бизнеса прежде всего предполагает изучение состава и требований заинтересованных сторон. Это позволяет определить разрыв между фактическим и целевым состояниями выполнения требований. Однако условия бизнес-среды таковы, что динамике подвержен и состав ключевых групп заинтересованных сторон. Поэтому для выявления потребностей в инновационных изменениях важно определить состав ключевых групп заинтересованных сторон. При этом недостаточно будет просто их перечислить. Когда определяется состав ключевых заинтересованных сторон организации, необходим отдельный блок аналитической работы по следующим направлениям:

- оценка степени их влияния на функционирование и развитие предприятия,
- определение характера взаимоотношений (финансовый, социальный или другой),
- определение влияния этих взаимоотношений на реализацию стратегического видения компании,
- выявление тенденций, которые могут повлиять на взаимоотношения с заинтересованными сторонами [9].

Определив и охарактеризовав ключевые группы заинтересованных сторон, следует собрать информацию об их требованиях и ожиданиях. Само по себе это достаточно трудоемкое и глубокое исследование, от которого зависит последующий анализ и правильное принятие решения. Поэтому к данной стадии анализа предъявляются очень высокие требования.

В наших исследованиях мы доказываем необходимость выявления эталонного состояния организации, которое отражает наиболее предпочтительный уровень выполнения требований заинтересованных сторон [7]. Это имеет большое значение в содержании аналитического обеспечения обоснования инновационных решений. Курс стратегического развития организации, содержание ее планов, целесообразность внедрения инновационных проектов напрямую зависят от того, какие целевые значения установлены для ключевых экономических показателей. Следует отметить особую роль системного подхода, которая проявляется не только во взаимосвязи показателей, но и во взаимной зависимости их предельных значений. Такая система показателей функционирования экономического субъекта с указанием их целевых значений отражает степень выполнения требований ключевых заинтересованных сторон, что составляет основу при определении стратегии развития организации. Для проведения эталонного анализа, основанного на сравнении значений показателей множества организаций (организаций-конкурентов, организаций-лидеров) и применения полученных данных для стратегического развития определенной организации, необходимо учитывать целостное развитие и взаимосвязь значений показателей. Основная сложность состоит в выборе инструмента определения эталона, который бы учитывал системную связь выбранных показателей и их значений. Для того чтобы качественно подобрать аналитический инструментарий определения эталона, следует определить, обладает ли множество анализируемых предприятий гомогенностью функционирования по отношению к собственной организации. Для организаций ряда сфер экономики это может представлять трудность. Тогда в случае гетерогенности множества организаций традиционные таксонометрические подходы оценки эталона следует заменить на более сложные с точки зрения механизма выявления эталонных значений, отражающих уровень требований заинтересованных сторон.

Выявленные требования заинтересованных сторон на основе отдельного блока анализа следует оценить на предмет того, указывают ли они на реальные потребности в инновационных изменениях бизнеса. Ожидания ключевых стейкхолдеров могут находиться в различных стадиях развития и иметь различную степень остроты. Некоторые направления модернизации и инновационного развития уже реализуются большинством компаний, другие только начинают внедряться.

Те инновационные направления, по которым ожидания заинтересованных сторон не слишком высоки, необходимо проанализировать с точки зрения целесообразности. Для этого следует сопоставить затраты на проведение данных мер и оценить эффекты, получаемых в результате повышения лояльности ключевых заинтересованных сторон компании. Необходимо учитывать, что в ближайшее время ситуация может измениться. Поэтому следует проводить анализ динамики, тенденций и форсайт-анализ требований стейкхолдеров.

Есть наиболее передовые компании, которые внедряют инновации в определенных сферах, но эти инновации не приобрели еще массового распространения. И тогда аналитическое обеспечение должно основываться на сравнительных оценках, анализе лидеров, бенчмаркинге. Такой анализ позволит выявить резервы компании для достижения лидерских позиций.

Важнейшей предпосылкой трансформации российской экономики является то, что установилась прочная тенденция распространения инновационных технологий, бизнес-моделей, и это становится нормой [2]. Компании должны инициировать внедрение таких инноваций, поскольку в противном случае существуют серьезные угрозы для бизнеса. Такой уровень требований стейкхолдеров предполагает анализ рисков несвоевременного внедрения инновации и потери их лояльности. Здесь необходимо применять инструменты анализа безопасности организации, ее устойчивости к факторам, снижающим уровень выполнения требований заинтересованных сторон.

На втором этапе следует провести анализ уровня соответствия требованиям ключевых заинтересованных сторон фактического состояния предприятия. В результате будут выявлены отклонения, характеризующие недостаточный уровень удовлетворенности заинтересованных сторон. При этом информационно-аналитическая система анализа должна быть способна дать правильную оценку значимости и масштабов таких отклонений. От качества данного анализа зависят способы дальнейшего устранения выявленных отклонений. В данном контексте отметим, что не всегда достаточно определить разрывы между эталонными и фактическими значениями показателей. Эталонные значения показателей могут быть условными и с учетом объективных проблем и субъективных ограничений становятся только ориентиром для максимального приближения к ним. Тогда следует сформулировать и решить задачу математического программирования, что позволит более обоснованно определить резервы повышения уровня выполнения требований ключевых стейкхолдеров.

На третьем этапе система аналитического обеспечения, учитывающая и анализирующая требования заинтересованных сторон, должна дать экономическое, социальное и экологическое обоснование инновационных решений. Для этого оценивается ожидаемое изменение показателей выполнения требований ключевых заинтересованных сторон, объем вовлекаемых ресурсов для внедрения инновационных решений. Задачами данного этапа являются выработка и выбор инновационных решений организации. При этом существуют разные подходы к оценке эффективности проектов. Некоторые проекты снижают операционные издержки, что позволяет дать оценку эконо-

мическому эффекту. Другие проекты направлены на более производительную деятельность в сфере обеспечения, производства, реализации, что приводит к повышению показателей результативности. Стейкхолдерский подход к оценке эффективности позволяет аналитику увидеть не только экономические эффекты [3]. На данном этапе роль анализа состоит в том, чтобы распознать наиболее важные для компании выгоды.

На следующем этапе необходимо обеспечить мониторинг и анализ информации о ходе реализации проекта. Это позволяет осуществлять рациональную координацию деятельности всех участников инновационных проектов, согласование проекта с текущими операционными задачами предприятий. Мониторинг реализации проекта позволяет получить информацию для принятия управленческих решений в ходе процесса внедрения инноваций.

После реализации инновационных проектов система аналитического обеспечения формирует оценку ее результатов, основанную на измерении того, как изменился уровень удовлетворенности заинтересованных сторон. При этом следует измерить уровень показателей, характеризующих обновленные в результате внедрения инноваций процессы, и сравнить их с ожидаемыми уровнями. В случае выявления отклонений следует провести анализ причин их появления, особенно если отклонения являются негативными. Далее анализ должен представить способы устранения причин возникновения негативных отклонений. Анализ позволяет выявить недостатки и преимущества в общей стратегии инновационных изменений предприятий, которые должны быть учтены и отражены в ее улучшении при корректировке [5]. Таким образом, успех разработки и реализации стратегии инновационных изменений предприятий зависит от качества информационно-аналитической системы.

Литература

1. **Бариленко В.И.** Информационно-аналитические методы обоснования и мониторинга хода реализации программ модернизации производственного капитала предприятий реального сектора экономики // Российский экономический интернет-журнал. 2016. № 2. С. 4.
2. **Бердников В.В., Гавель О.Ю.** Контроллинг бизнес-процессов при создании конкурентоспособных бизнес-моделей в агробизнесе // Сибирская финансовая школа. 2011. № 3. С. 68–73.
3. **Ефимова О.В.** Анализ устойчивого развития компании: стейкхолдерский подход //Экономический анализ. Теория и практика. 2013. № 45 (348). С. 26-40.
4. **Куликова О.М.** Легкая промышленность России: проблемы и ключевые тенденции развития // Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты: Сб. науч. статей 8-й Международной научно-практической конференции / Отв. ред. А. А. Горохов. 2018. С. 121-125.
5. **Плотников М.В., Пелепейченко Ю.С.** Разработка и реализация стратегического видения в российских и зарубежных компаниях: сравнительный анализ//Вестник Вятского государственного гуманитарного университета. 2014. № 12. С. 6-12.
6. Приказ Минтруда России от 25.09.2018 N 592н (ред. от 14.12.2018) «Об утверждении профессионального стандарта “Бизнес-аналитик”» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_308997/.

7. **Чугумбаев Р.Р., Чугумбаева Н.Н.** Базисные положения эталонного анализа хозяйственной деятельности предприятий // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2015. № 1. С. 80-85.
8. A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK Guide), Version 3.0 // International Institute of Business Analysis, 2015.
9. **Freeman R. E.** Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Harpercollins College Div, 1984.

© Чугумбаев Р. Р., 2019

Международный бизнес

УДК 339.1

М. В. Жариков
д.э.н., доцент, профессор
департамент мировой экономики и мировых финансов
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: michaelzharikoff@gmail.com

ПРОБЛЕМА TOO BIG TO FAIL В РАМКАХ СТРАТЕГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ[1]

Аннотация. Автор статьи исходит из гипотезы о том, что концепция экономически устойчивого предприятия вступает в противоречие с концепцией эффективного предприятия, и что из этого противоречия возникает проблема too big to fail. Предметом исследования является разработка критериев (основных направлений) функционирования экономически устойчивых предприятий, что обусловлено задачей правительства перехода на модель устойчивого экономического развития в связи с принятием программы импортозамещения. В статье доказывается, что экономика, которая состоит из экономически устойчивых предприятий, характеризуется торможением конкурентных процессов, отсутствием стимулов и мотивации к максимизации полезного эффекта и качества выпускаемой продукции.

Ключевые слова: too big to fail, экономическая устойчивость, импортозамещение, конкурентоспособность, эффективность производства, производительность труда.

M. V. Zharikov
Doctor of Economics, Professor
Department of World Economy and World Finance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: michaelzharikoff@gmail.com

TOO BIG TO FAIL IN THE CONTEXT OF A SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY

Abstract. The autor of the article come out of a hypothesis that the concept of economically sustainable enterprise opposes the concept of an effective enterprise and that this controversy gives birth to the problem of the too big to fail. The subject of the research is to develop criteria (or basic directions) of functioning economically sustainable enterprises, which is determined by the government's goal to introduce the model of sustainable development as a result of adopting the program of import substitution. The article proves that the economy constituted of economically sustainable enterprises would be characterized by slowing competition, lack of stimuli and motivation to maximize value ant the quality of the output.

Keywords: too big to fail, economic sustainability, import substitution, competitiveness, efficiency, productivity.

1 Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситету.

Механизмы и стимулы создания экономической устойчивости на макроуровне существенным образом отличаются от тех, что применимы на микроуровне. На микроэкономическом уровне предприятие стремится к достижению высокой эффективности, конкурентоспособности и производительности труда. Все предприятия не могут быть экономически устойчивыми, поскольку на рынке работает конкуренция, которая создает экономически эффективные предприятия и уничтожает предприятия с малой эффективностью за счет конкуренции со стороны фирм средней эффективности. Если предприятия будут ставить перед собой цель добиться экономической устойчивости, то национальная экономика, в которой будут работать подобные предприятия, получит на выходе монополистические структуры, контролирующие каждую значимую отрасль [4, с. 56].

В экономике, где господствуют экономически устойчивые предприятия, будет иметь месть высокий уровень издержек морального ущерба, в результате чего появится проблема too big to fail. Экономически устойчивые предприятия будут знать, что в случае кризиса или финансовых затруднений государство будет вынуждено вмешиваться и вливать бюджетные средства, стем чтобы предотвратить падение уровня занятости, зарплат и рост социальной напряженности [2]. Кроме того, экономически устойчивое предприятие всегда будет ощущать опеку со стороны правительства и понимать, что его банкротство недопустимо, поскольку оно связано цепочкой производственных, экономических, долговых и прочих отношений с другими экономически устойчивыми предприятиями, а в случае банкротства одного из них мультипликационный эффект приведет в кризисную ситуацию всю страну [6]. На уровне стран достижение экономической устойчивости является допустимой задачей, поскольку конкретное государство или отдельная экономика существуют в единственном числе, и здесь не работает конкуренция. Между государствами конкуренция возникает на мегауровне, на уровне мировой экономики [7].

Среди показателей устойчивого экономического развития существует группа индикаторов, которые позволяют дать общее представление о функционировании страны, промышленности, рынка. Они формируют комплексный взгляд на экономику страны. Наиболее известны среди них темп прироста валового внутреннего продукта (ВВП), уровень инфляции, безработицы, объемов внешней торговли, государственного долга, дефицита бюджета, ставки налогообложения.

Экономическая устойчивость и конкурентоспособность национальной экономики являются близкими категориями. Есть и существенные различия, посредством установления которых можно дать достоверное определение обоим феноменам (см. таблицу). Модель устойчивого экономического развития направлена на достижение таких значений показателей функционирования экономики, которые близки к индикаторам закрытой модели социально-экономического развития. Экономика страны не обязательно должна быть полностью закрыта по отношению к внешнему миру. Однако связи такой экономики с внешним миром играют менее значимую роль, чем в модели формирования международного конкурентного преимущества.

Критериальный анализ устойчивого развития и конкурентоспособности

Критерий	Устойчивость	Конкурентоспособность
Отношение к рынку труда	Достаточное количество кадров	Рабочие места занимают самые эффективные кадры
Уровень заработной платы	Обеспечение допустимого прожиточного минимума	Нет ограничений по уровню заработной платы
Характер импорта	Минимум иностранных продуктов на внутреннем рынке	Конкуренции иностранных и национальных компаний на внутреннем рынке для получения конкурентоспособного продукта
Уровень цен в экономике	Допустимый по прожиточному минимуму	Цена, позволяющая конкурировать на внешнем рынке с аналогами
Природопользование	Устойчивость предложения факторов производства	Экономике требуется больше рукотворных факторов производства, нежели имеющихся в недрах
Отношение к экспорту	Недопустим чрезмерный вывоз из страны сырья, электроэнергии, топлива	Максимально возможный объем производства товаров для вывоза
Отношение к долгу	Минимально допустимый	Финансовые средства обеспечивают бесперебойный поток инвестиций, постоянно стимулируя инновационный процесс
Отношение к характеру налогово-бюджетной политики	Налоги для получения государством доходов, достаточных для финансирования госрасходов	Создание стимулов для активной инвестиционной, инновационной деятельности
Отношение к характеру кредитно-денежной политики	Кредитование, при котором не наступает перегрев и высокая инфляция	Активизация стимулов к постоянной инвестиционной деятельности
Отношение к прямым иностранным инвестициям	Дискриминационный подход к выбору инвесторов	Обеспечение максимального потока иностранного капитала для интенсификации производства, инноваций, экспорта
Отношение к инновациям	Устойчивой экономике необходимы технологии, позволяющие получать высокий энергетический потенциал из имеющихся ресурсов, не истощая их	Предпочтение отдается инновациям с высшим уровнем интеллектуальной добавленной стоимости

Стремление российской экономики к достижению показателей устойчивого экономического развития демонстрирует невозможность создания международной конкурентоспособности страны, невозможность создания продукта, способного конкурировать с зарубежными аналогами [3].

Экономика устойчивого развития также близка модели импортозамещения, когда политика государства направлена на самообеспечение экономики и ее независимость от международных процессов [8]. Экономика устойчивого роста является тупиковым направлением развития, поскольку умеренные показатели ее функционирования обеспечивают стабильность, равновесие, но она вызывает деструктивное влияние на мотивацию экономических субъектов к более интенсивному производству, инновациям, приобретению большего уровня образования, компетенций. Эта экономика тормозит общественное развитие и влечети за собой отставание от передовых стран [9].

По опыту разных стран мира модель устойчивого экономического развития была необходима, ее значимость росла во время и после тяжелых экономических, финансовых, валютных кризисов, изоляции от мировой экономики [1]. Эта модель представляет собой вынужденную меру со стороны государства, чтобы сохранить жизнеспособность страны и нации в условиях турбулентности, неопределенности [5].

Значимость выявления показателей экономической устойчивости российской экономики состоит в формировании национальной стратегии импортозамещения, поскольку именно создание собственного производства требует стабилизации процесса обеспечения промышленности всеми необходимыми для процесса производства ресурсами. Для сравнения: обеспечение международной конкурентоспособности государства как цель предполагает развитие экспортно-ориентированной модели, когда создается такой товар, который уникален для мирового рынка, способен конкурировать с аналогами других стран как по цене, так и по качеству.

В модели устойчивого экономического развития показатели уровня ставки налогообложения должны быть выше по сравнению с показателями в модели формирования национального конкурентного преимущества. Это связано с тем, что устойчивое развитие предполагает сбалансированную динамику спроса и предложения, поэтому домохозяйства должны иметь располагаемый доход, достаточный для потребления товарной массы, созданной предприятиями при уровне налога на прибыль и НДС, который позволяет произвести такое количество товаров и услуг, которое не превышает возможности населения потребить всю эту массу, не представляет собой перепроизводство и не истощает ресурсный потенциал. Модель формирования международного конкурентного преимущества, наоборот, предполагает установление низких ставок налогообложения как для домохозяйств, так и для производящих фирм, чтобы стимулировать потребление созданных товаров, инвестиции и инновации в производстве.

В рамках модели устойчивого экономического развития ставки по кредитам и прочие ставки, связанные с использованием и обращением денежной массы, выше по сравнению с моделью формирования международной конкурентоспособности. Принцип установления ставок по кредитованию и прочих норм, связанных с использованием кредитных, денежных, валютных, финансовых ресурсов, носит аналогичный характер, как и в случае с бюджетными и фискальными нормами, то есть они должны быть установлены на таком уровне, при котором обеспечивается сбалансированность развития при умеренных темпах инфляции, узких границах колебания национальной валюты. Для достижения устойчивого развития необходимо разработать план-программу вливаний оптимального количества денежных средств в экономику России, оптимальное количество денежной массы, чтобы не вызывать перегрев в экономике.

В экономике устойчивого развития конкурентоспособность страны моно поддерживать за счет искусственного занижения стоимости национальной валюты. Следовательно, для этого необходимы существенные резервы в иностранной валюте для осуществления конкурентных интервенций. Поэтому деятельность экспортного сектора экономики устойчивого развития во многом сконцентрирована на меркантилистской модели участия в международной торговле, где цель – создание условий превышения экспорта над импортом для формирования положительного сальдо текущего баланса и притока твердой иностранной валюты в страну. Соответственно, необходим валютный контроль и нормы возврата экспортирующими компаниями иностранной валюты от продажи своих товаров и услуг за рубеж.

Таким образом, в случае увеличения кредитования экономик России за счет перехода к экономике устойчивого развития необходим адекватный рост деловой активности населения, чтобы сохранить пропорции соотношения ВВП, денежной базы и денежной массы. Для перехода к модели устойчивого развития Россия в долгосрочном периоде должна соблюдать финансовую дисциплину и поддерживать оптимальные темпы роста ВВП.

В итоге торможение экономических процессов приведет к завышению цен на производимую продукцию и поставит потребителя в ущербное положение. Благосостояние населения будет снижаться ввиду падения потребительского излишка. В связи с этим необходимо предотвратить превращение идеиэкономически устойчивого предприятия в панацею. Экономическая устойчивость предприятия не может создаваться посредством постоянного вмешательства государства и налогоплательщика. Предприятие само должно иметь стимулы и мотивирующие факторы, которые будут способствовать росту его эффективности. Экономически устойчивое предприятие также не сможет эффективно использовать факторы производства в промышленной деятельности до тех пор, пока привлечение одной добавочной единицы этого фактора обеспечивает более быстрый рост дохода по сравнению с издержками использования этого фактора, сопоставимыми с его рыночной ценой, в результате чего предприниматель выходит на точку безубыточности, так как рыночная цена формируется в процессе конкуренции и под действием закона стоимости, существование которого обеспечивает развитие эффективных предприятий. Даже если гипотетически представить, что в экономике функционируют в основном экономически устойчивые предприятия, в погоне за потребителем они будут уничтожать друг друга в результате конкуренции в области цен. Эта модель близка модели дуополии Курно, в которой одновременное повышение или понижение цен является губительным для всех участников рынка. Без конкуренции предприятию незачем стремиться к повышению эффективности использования ресурсов посредством роста производительности труда, интенсивности производства и качества продукции, и поэтому оно не выйдет на границу производственных возможностей. В отличие от эффективного предприятия экономически устойчивое предприятие не сможет стать субъектом предпринимательской деятельности или единицей предпринимательской деятельности, добиться оптимального размера, получения нормальной прибыли и ппребывания в точке безубыточности.

Важным выводом из анализп концепции экономически устойчивого предприятия является то, что его устойчивость достижима в долгосрочном периоде. В краткосрочном периоде и отчасти в среднесрочном предприятие может отклоняться по основным показателям от заданной траектории устойчивого развития. В краткосрочном периоде экономически устойчивое предприятие не способно изменить свои производственные мощности, а в долгосрочном периоде имеет такую возможность. В краткосрочном периоде отсутствует возможность появления новых предприятий в отрасли и на рынке, которые близки по уровню экономической устойчивости, т.е. число функционирующих экономически устойчивых единиц не изменяется, в долгосрочном периоде такая возможность возникает. Исходя из этого тезиса, экономически устойчивое предприятие – это предприятие-монополия, приобретающая признаки фирмы too big to fail, поскольку в рыночных условиях невозможно обеспечить экономическую устойчивость всех предприятий отрасли.

Для формирования класса эффективных предприятий необходимо следующее:

- Предстоит обеспечить обучение кадров, с тем чтобы они имели надлежащий уровень опыта, квалификации и знаний.
- Нужно создавать условия для развития конкурентных процессов.
- Эффективному предприятию полагается самостоятельно определить свой сегмент и нишу рынка, где оно будет функционировать благодаря применению современных концепций маркетинга, маркетинговых исследований и наблюдений, с помощью методов имитации, проведения рыночных экспериментов, опросов и использования других методов сбора информации о рынке при четкой постановке целей и задач.
- Эффективное предприятие должно обладать способностью и компетенциями при формирования финансовой, инвестиционной, ценовой, кредитной, дивидендной, маркетинговой, кадровой и прочей политики.
- Эффективное предприятие должно создавать условия для формирования резервных фондов и фондов финансовых ресурсов, поскольку эффективность требует обеспечения финансовых конкурентных преимуществ.
- Экономически эффективное предприятие не должно постоянно требовать субсидии от государства на развитие, так как это ведет к проблеме too big to fail.

Литература

1. **Авдокушин Е. Ф., Иванова В. Н.** Инклюзивное развитие: основные направления, базовые предпосылки и возможные ограничения // Вопросы новой экономики. 2014. № 3 (31). С. 4–13.
2. **Афонцев С. А.** Глобальный кризис и регулирование мировых финансов // Международные процессы. 2009. № 19 (7). Р. 17–31.
3. **Мельянцев В. А**. Сравнительный анализ моделей экономического развития Китая, России и Запада // Мир перемен. 2015. № 3. Р. 177–180.
4. **Перская В. В., Эскиндаров М. А.** Конкурентоспособность национального хозяйства в условиях многополярности. Россия, Индия, Китай. М.: Финансовый ун-т при Правительстве РФ, 2015.
5. **Chinn M. D.,** Ito H. A new measure of financial openness //Journal of Comparative Policy Analysis. 2008. № 3 (10). P. 309–322.
6. **Gourinchas P.-O., Obstfeld M**. Stories of the Twentieth Century for the Twenty-First // American Economic Journal: Macroeconomics. 2012. № 4 (1). P. 226–265.
7. **Lane P. R., Milesi-Ferretti G. M.** The External Wealth of Nations Mark II: Revised and Extended Estimates of Foreign Assets and Liabilities, 1970–2004 // Journal of International Economics. 2007. N 7. P. 223–250.
8. **Ostry J.** Managing Capital Flows: What Tools to Use? // Asian Development Review. 2012. N 1. P. 82-88.
9. **Rousseau P. L., Wachtel P.** What is happening to the impact of financial deepening on economic growth? // Economic Inquiry. 2011. N 49 (1). P. 276–288.

© Жариков М.В., 2019

УДК 334.78+656.18

С. В. Илькевич
к.э.н., доцент
департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ilkevich83@mail.ru

ФАКТОРЫ ПОВЕДЕНЧЕСКОЙ ЭКОНОМИКИ В РАДИКАЛЬНЫХ ТРАНСФОРМАЦИЯХ ГОРОДСКОЙ МОБИЛЬНОСТИ

Аннотация. Как и в случае трансформаций других отраслей городской мобильности (агрегаторов такси, каршеринга, ренессанса общественного транспорта), важной группой параметров развивающегося сектора микромобильности (в частности, сетевого проката электросамокатов) являются поведенческие факторы: отношения, восприятия, психология, трансляция ценностей, эффекты демонстративного потребления и прочие феномены со стороны стейкхолдеров формирующейся отрасли. С позиции экономической психологии критически проанализированы основные возражения оппонентов развития шеринга электросамокатов в рамках текущей фазы трансформаций городской мобильности. Развитие технологий и бизнес-моделей микромобильности сервисов проката электросамокатов в настоящее время воспринимается неоднозначно. Сектор «мобильность как услуга», можно полагать, не только характерный случай, но один из самых интересных кейсов современности для поведенческой экономии и экономической психологии.

Ключевые слова: поведенческая экономика, экономическая психология, городская мобильность, экономика совместного пользования, шеринг, бизнес-модель, микромобильность

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

FACTORS OF BEHAVIORAL ECONOMICS IN RADICAL TRANSFORMATIONS OF URBAN MOBILITY

Abstract. As in the case of transformations of other sectors of urban mobility (taxi aggregators, car sharing, public transport renaissance), an important group of parameters of the developing micro-mobility sector (in particular, electric scooter sharing services) is in essence behavioral factors: attitudes, perceptions, psychology, translation of values, effects of demonstrative consumption and other phenomena on the part of emerging industry's key stakeholders. From the perspective of economic psychology, the article critically analyzes the main objections of opponents of the development of electric scooter sharing in the framework of the current phase of transformations of urban mobility. The development of technologies and business models of electric scooter micro-mobility services is currently perceived ambiguously. The Mobility as a Service sector can be considered not only as a pertinent and

relevant case, but one of the most interesting and multifaceted phenomenon of our time for the study fields of behavioral economics and economic psychology.

Keywords: behavioral economics, economic psychology, urban mobility, sharing economy, sharing, business model, micro-mobility.

Введение: психология и поведенческая экономика в трансформациях городской мобильности

Шеринг электросамокатов уже охарактеризован как «революция микромобильности» (Micro-Mobility Revolution) в контексте городской среды, в том числе именно такая формулировка озвучена в официальной позиции Постоянного комитета по прогнозированию спроса на транспортные услуги (США) [5]. Первые стартапы в новой отрасли были запущены на западном побережье США в декабре 2017 года, но не прошло и двух лет, как бизнес-модель стремительно промасштабировалась почти во всей Северной Америке и Европе. К моменту завершения настоящей публикации появилась новость о запуске Whoosh, первого проекта децентрализованного проката электросамокатов в Москве. Пока речь идет только о 1200 прокатных устройствах в центре Москвы [4], но, как показывает широкий срез международной практики, бизнес-модель проката электросамокатов уже столько раздемонстрировала точность русской поговорки «лиха беда начало».

Но что такое революция (или, по крайней мере, ее попытка) в рамках отдельной отрасли или группы смежных отраслей? Это не только вопрос внедрения подрывных (разрывных, disruptive) инноваций в корневые процессы производства товара или оказания услуг, резкой перестройки бизнес-процессов, необходимости гибкого уточнения финансовой модели, поиска ключевых аспектов обеспечения устойчивости бизнес-модели, а также достижения отличительных конкурентных преимуществ отдельных компаний нового сектора. Революция также происходит «в головах», в отношениях, в психологии всех основных стейкхолдеров новой отрасли. Поэтому анализ поведения экономических агентов в контексте инновационных процессов и формирования новых бизнес-моделей в широкой стейкхолдерной постановке – необходимая часть общей матрицы понимания новой экономики, включая конгломерат цифровых трансформаций в городской мобильности. Трансформации городской мобильности – одна из самых интересных и одновременно сложных (по характеру детерминант и факторов) областей.

На многие междисциплинарные аспекты и стыки в трансформациях городской мобильности исследователи уже обращают немалое внимание. В качестве примеров можно отметить, что очень дискуссионным и без преувеличения увлекательным предметом рассмотрения с точки зрения экономической психологии стало отношение к беспилотной фазе автомобилизации [7]. Это, конечно, один из самых центральных кейсов на годы вперед с точки зрения необходимости балансатехнико-технологических, психологических, этических и правовых аспектов. Аспекты восприятий и предпочтений в электротранспорте, в частности в секторе автомобилей и «дорожных» скутеров [6], в том числе в части развития сервисов подзарядки и, как вариация, возможностей и удобств обмена разрядившихся батарей на заряженные [8], – это еще одна перспективная область. И, пожалуй, больше всего недавних публикаций на стыке поведенческой экономики и городской мобильности посвящено каршерингу [9]. В контексте настоящей публикации речь пойдет еще об одной из основных областей поведенческой экономики, экономиче-

ской психологии, динамического и многофакторного выбора потребителей городской мобильности – о том, как микромобильность интерпретируется, сталкивается с ложными или, по крайней мере, весьма неточными и однобокими интерпретациями, и о том, как она меняется, эволюционирует и как все-таки становится «новой реальностью» городской мобильности вопреки устоявшимся обычаям и инерции мышления.

Сигвеи как технологический и психологический фальстарт революции микромобильности

Небезынтересным будет напомнить, что когда в 2003–2004 гг. появились сигвеи (устройства с параллельным, а не последовательным расположением колес), у некоторых инвесторов и специалистов в урбанистике и городском транспорте уже тогда были сравнительно высокие ожидания относительно того, что даже сигвеи (при всех их несовершенствах) уже смогут радикально и массовым образом изменить городскую мобильность. Столь значимым шагом вперед казалось их появление. Тогда были оптимистичные предположения, что потребители откажутся от автомобилей и перейдут на эти устройства. Однако в итоге, как теперь известно, в связи с недостаточной технологичностью сигвеи оказались в определенном смысле фальстартом в революции микромобильности: в результате не случилось ни массовых покупок устройств в частное владение и регулярное пользование, ни шеринга на основе приложений в смартфонах. Шеринга сигвеев, основанного на платформенных решения и интрефейсе приложений в смартфонах, конечно, в то время и быть не могло, первый айфон появился на четыре года позже первых сигвеев. И в настоящее время уже шеринговые электросамокаты, как следующая «ступень» и намного более продуктивная технология и более устойчивая бизнес-модель, с более реалистичными шансами, обещают стать по-настоящему мощным ударом по традиционному транспортному укладу в городской среде как для местных жителей, так и для туристов и экскурсантов. И «электросамокатизация» (если можно так выразиться) оказалась как нельзя кстати для продолжения уже развившемуся сетевому и платформенному прокату велосипедов, так называемой велосипедизации [3].

Псевдо-антикапиталистические аргументы оппонентов шеринга электросамокатов

Отдельным способствующим остроте и важности поведенческих аспектов и факторов обстоятельством является то, что сформировались несколько противоречивые интерпретации самой модели сетевого проката электросамокатов. С одной стороны, мобильность пассажира на шеринговом устройстве весом всего в 12–20 кг, ее высокая доступность, гибкость, экологичность, в каком-то смысле стильность, принципиальная прогрессивность являются наглядными и интуитивно понятными положительными аспектами. С другой стороны, потребители часто оставляют устройства после использования, что называется, где попало, и этому, в свою очередь, способствует отсутствие привязки при к фиксированным стоянкам, как в случае с прокатными велосипедами. Согласно условиям услуги проката, потребители должны оставлять электросамокаты в корректном по отношению к окружающим положении, не на проезжей части, но в остальном предусматривается большая гибкость относительно того, где можно оставить устройство. Возникающие и формирующиеся требования и регулирование нового вида модальности в городской мобильности, конечно,

отличаются в различных странах и постоянно уточняются, и необходимость регулирования микромобильности летом 2019 года осознали и российские законодатели [Рождественская, 2019]. В целом обобщенно можно сказать, что преобладает повседневный здравый смысл: шеринговые электросамокаты необходимо оставлять просто в ответственном по отношению ко всем окружающим состоянии и положении. Однако, с точки зрения культуры поездок, пока имеются проблемы. Новый динамичный формат мобильности сразу же в полной мере оценили люди молодых возрастов, некоторые из них не отличаются ни дисциплинированностью, ни в полной мере предусмотрительным, внимательным и учтивым отношением к окружающим.

Новостная лента 2017–2018 гг. полна событий из Северной Америки и Европы, когда разъяренные местные жители демонстративно ломали, крошили, бросали в водоемы электросамокаты операторов новой отрасли проката, фокусируя свой гнев на обстоятельстве «захламления» улиц новыми устройствами (в США даже появился сленговый термин litterbike, т.е. «мусорный самокат», «мусорный велосипед», используемый в отношении прокатных устройств, которые, как считают жители, захламляют городское пространство).

Это само по себе интересное и заслуживающее внимания явление экономической психологии и поведенческой экономики с точки зрения проявления феномена инерции мышления. Избыточно консервативный горожанин спокойно и буднично пройдет мимо десятков громоздких припаркованных автомобилей, но потом может с предельным раздражением возмутиться несколькими разбросанными или даже просто вполне корректно расставленными прокатными электросамокатами, потому как их кто-то без спроса оставил в общественном пространстве. Расставленные операторами прокатные устройства действительно воспринимаются и неоторыми жителямичастью населения, и некоторыми представителями городских исполнительных и законодательных органов в Северной Америке и Европе так, что как будто операторы проката электросамокатов вопиюще и беспардонно нарушили некую глубинную гармонию, устои и покой местного сообщества.

Все это было бы очень смешно, если бы не очень печально, поскольку многие операторы проката электросамокатов на первых стадиях запуска своих проектов столкнулись с тем, что не просто какие-то маргинальные дикари-вандалы, а именно граждане с претензиями на особо глубинное понимание высокой гражданского самосознания в эпоху цифровых трансформаций городского пространства [11] и сущности общественного блага (common good) начали ломать, сжигать и топить в водоемах первые партии прокатных устройств, видя в них прежде всего какую-то особо циничную насмешку капитализма и элемент «оголтелого» вторжения (intrusion) коммерческой бизнес-модели туда, куда не следовало.

В качестве исключительно шутки, не претендующей на особую остроумность, можно было бы умозрительно предположить, что все будет примерно наоборот: увидев расставленные шеринговые электросамокаты и восприняв данную технологию как ультра-перспективную, в своей основе очень гуманистическую, прогрессивную и эко-френдли, какие-нибудь радикализованные эко-активисты (например, в рамках набирающего силу extinction rebellion, «восстания против вымирания») начнут делать надписи или клеить на частных автомобилях воодушевляющие призывы не быть эгоистами и переходить на пользование электросамокатами, велосипедами и т.п. Никак не одобряя противоправной природы такого или иного похожего рода действий, можно было бы сказать, что даже такого рода действия были бы сравнительно менее

абсурдными и нелогичными, «пещерными» по мировосприятию, чем уничтожение устройств микромобильности как таковых просто из-за того, что они, во-первых, микро-устройства и, во-вторых, шеринговые по формату использования. Потому что проверочный вопрос здесь простой: если кому-то не нравятся устройства микромобильности как таковые и/или их сетевой прокат, что в таком случае предлагается взамен? Оставить все как есть, включая все негативные прямые эффекты и экстерналии массовой и явно избыточной автомобилизации? Или уже дожидаться изобретения телепортации?

Стоит остановиться на одном детальном соображении противников свободного и незарегулированного проката электросамокатов. Действительно, можно согласиться с тем, что неаккуратно оставленные пользователями электросамокаты могут создавать ощущение беспорядка и небрежности в городской среде. Однако, к примеру, та же Барселона известна как один из самых развитых городов в Европе с точки зрения мотороллеров, классических скутеров с двигателем внутреннего сгорания. Владельцы постоянно и буднично оставляют свои транспортные средства на обочинах и тротуарах. Один мотороллер занимает по крайней мере в несколько раз больше места, чем электросамокат, и при этом эксплуатируется одним владельцем (что равно более 90% времени в сутках простоя). Но это не мешает городским властям Барселоны спокойно относиться к припаркованным скутерам и одновременно не разрешать в центре города стоянки операторов шеринговых электросамокатов.

Получается, имеет место определенная инерция мышления и искаженная в предпосылках и интерпретациях борьба с воображаемыми «эксцессами капитализма», «жадностью бизнеса» в экономической психологии горожан и регуляторов. Если это частные мотороллеры, то тогда не страшно, где хозяин их припаркует, факт трактуется как традиционный уклад жизни горожан, на изменение которого никто ни в коем случае не претендует, потому что предположительно это было бы явно избыточным вмешательством. А вот если это прокатные электросамокаты операторов, то у регуляторов и самих горожан возникает вопрос, какое такое право они имеют оставлять и расставлять на улицах свои устройства экономики совместного пользования. Ассоциация здесь, по всей видимости и как это можно предполагать, идет в большей степени по линии того, что в случае с прокатными устройствами электросамокатов городу приходится иметь дело с жадными и бесцеремонными стартапами, которые якобы по-хищнически относятся к городскому пространству, тогда как частные автомобили и скутеры воспринимаются как некий допустимый, «толерабельный» уровень мелкого частного «собственничества» и распоряжения коллективным городским пространством.

И парадокс пока заключается в том, что на примере ряда городов Северной Америки и Европы для управляющих городскими пространствами компактность устройств и долевое использование (в рамках экономики совместного пользования) являются настораживающими и «токсичными» атрибутами, в каком-то смысле слишком капиталистическими, чуть ли ни «звериным оскалом капитализма». Автомобили, заправки, паркинги, парковки, таксисты – это все хороший и понятный бизнес, якобы полностью согласующийся с городской эко-системой. И такой бизнес не вторгается в городское пространство по той причине, что он уже настолько давно и традиционно отнял у городского пространства более четверти общей площади, что замыленным взглядом это уже не замечается, поскольку представляется неким естественным положением вещей. Но зато появляющийся сетевой прокат электросамокатов в рамках отрасли микромобильности, претендующий только на «крупицы» городского

пространства, – безответственный, жадный, беспардонный и не внушающий доверия… И возникает вопрос: как такая «распараллеленная» логика, такое двойственное восприятие в принципе сочетаются с лозунгами политиков об экологичности, снижении выбросов, шума, расширения общественных пространств, стимулирования снижения доли автовладельцев?

Цифровизация и конкуренция как эффективные подходы решения проблем масштабирования шеринга электросамокатов

Представленные выше аргументы, конечно, не исключают полностью того, что бизнес в рамках каких-то своих локальных просчетов может действительно перестараться с избыточной расстановкой устройств в центральных частях города. Например, на перспективном участке городского пространства в отдельные моменты масштабирования операций своих бизнес-моделей могут ожесточенно конкурировать несколько операторов – и каждый из них, вполне возможно, с некоторым запасом и «на вырост» будет расставлять свои устройства. И совокупное предложение операторов за счет такого рода не в полной мере осознанных коллективных действий выйдет за пределы емкости текущего спроса.

Однако операторы проката всеми силами избегают ситуаций явно избыточного «навеса предложения», им же не нужно, чтобы малоиспользуемые устройства просто так простаивали и постепенно приходили в негодность всего за несколько месяцев под дождем и солнцем без поездок и генерации выручки. Получается, что действует естественный механизм сдержек и противовесов. Любые дополнительные опасения оказываются совершенно напрасными, так как это все равно, что опасаться, что, например, всю придомовую территорию вокруг обычного многоквартирного дома займут некие особо коварные таксисты, исходя из предположений, что какие-то жильцы дома периодически пользуются такси. По этой же аналогии зачем опасаться того, что надвигается некое электросамокатное «засорение» городского пространства, что оно окажется в какой-то нездоровой мере заставленным электросамокатами? Намного логичнее предполагать, что городское пространство окажется заставленным ровно настолько, насколько совпадут предложение и спрос. Можно все-таки предполагать (в том числе по очень логичным аналогиям со многими другими отраслями новой, цифровой, платформенной экономики), что точность больших данных (BigData) и оптимизирующих алгоритмов, включая пресказательную аналитику (predictive analytics) у операторов сетевого проката электросамокатов превышает точность рассуждений, допущений и опасений, подкрепленных только нерациональными страхами по поводу засорения городского пространства.

Если электросамокаты расставлены в достаточном количестве, ими активно пользуются горожане, в чем здесь может заключаться грусть, обеспокоенность или возмущение городских властей или активистов?! Разве только в том, что мир уже не будет прежним? Ситуация весьма похожа на ту, которая была, когда в течение нескольких лет в начале 1900-х годов автомобили вытесняли в городах мира лошадей. В то время ямщики и кучеры особенно болезненно переживали смену уклада. И были попытки максимально очернить нарождающуюся автомобильную отрасль и негативно настроить горожан и властей по отношению к новому и непонятному устройству – автомобилю. Однако преимущества и прогрессивность автомобилей на том этапе стали быстро понятны, и остается надеяться, что и сейчас в ситуации проката электросамокатов удастся быстро отделить зерна от плевел.

Усиление трендов психологии экологизации как фактор популяризации микромобильности

Однако у шеринга электросамокатов есть еще более сильный благоприятный, положительный фон для широкого разворачивания и изменения предпочтений – усиление трендов психологии экологизации и гринвошинга. Приведем пример из близкой сферы с точки зрения перспектив факторов возрастающей сознательности потребителей-пассажиров. По состоянию на конец 2019 года аналитики предсказывают стагнацию и даже падение вплоть до 10–15% рынка пассажирских авиаперевозок в Скандинавии, поскольку потребители массово осознали и даже праведно «устыдились» того, что при одном перелете выбросы составляют примерно норму обычного, повседневного загрязнения природы в быту примерно за два-три месяца. Явление получило название «флайтшейминг» (flight-shaming), ощущение повышенной ответственности и даже стыда в связи с авиаперелетом [1], особенно в ситуациях, когда альтернативное решение (например, железнодорожное сообщение), с точки зрения баланса удобств и цен, сравнительно конкурентоспособно в контексте необходимой пассажиру мобильности. Это стало очередным подтверждением надежд на возможности постепенного формирования так называемого просвещенного массового туризма в рамках синтеза трендов массового и устойчивого туризма [12; 13]. Разрыв между отношением и поведением (attitude-behaviourgap) [10] оказывается не настолько безнадежным. При должном экологическои просвещении и достаточном располагаемом доходе средний класс проявляет по крайней мере некую долю энтузиазм и готовность «голосовать рублем», точнее кроной, за этико-экологические ценности, выбирая менее загрязняющее форматы и модальности мобильности.

Разумеется, здесь важно не переборщить с так называемым гринвошингом, манипуляциями потребительским выбором, не подкрепленными значимым снижением сбросов. В сухом остатке тут важно другое: раз потребители массово реагируют на новые ценности экологизации даже в авиации, то прогрессивной общественности удастся эффективно вести просветительскую кампанию в контексте укрепления сектора микромобильности в городской среде. Электросамокаты оказываются едва ли ни самым эффективным «орудием» и «витриной достижений» для эко-активистов в современную эпоху в любой стране, при любом строе или режиме, потому что здесь прогрессивные эмоции и призывы к экологичности наиболее наглядны с точки зрения самих технико-технологических параметров и очевидных сильных сторон бизнес-модели.

Заключение

Непринятие нового и даже сопротивление – известная проблема в инноватике. Один забавный момент: в ходе написания настоящего материала текстовый редактор Word настойчиво предлагает исправить «электросамокат» на «электросамовар»… И слово «микромобильность» Word также отказывается признать «легитимным». Конец 2019 года не должен бы стать столь отсталым с точки зрения усредненных представлений о современных возможностях мобильности в городской среде, это пока что очевидное поражение прогрессивистов.

На основании однобоких и даже полностью искаженных интерпретаций в международной практике запуска сервисов сетевого проката электросамокатов операторам пока что приходится сталкиваться с неверно понятым

ощущением какой-то высокой гражданской позиции и правильного морального выбора (выбора стороны «добра» против стороны «зла») в виде воспрепятствования новой модальности городской мобильности. В силу целого комплекса заблуждений и инерции мышления микромобильность, особенно шеринг электросамокатов, популистским образом интерпретируется как «злоупотребление» возможностями использованиия общественного блага – городского пространства – со стороны компаний. И это при том, что шеринг электросамокатовявляется одним из самых результативных направлений с точки зрения перехода от общих тезисов о необходимости устойчивого развития агломераций и городских пространств к конкретным трансформациям, в рамках которых успех мероприятий и проектов и на мезо-, и на микроуровне является наглядным и измеримым.

При всех трудностях перехода в модальностях городской мобильности и необходимости улучшения поведения и сознательности потребителей сложно отрицать в целом огромную прогрессивную миссию электросамокатов. Проблемы, решаемые или смягчаемые технологиями и бизнес-моделями микромобильности, гораздо больше и острее, чем те привнесенные неудобства, на которые жалуются граждане подвергнутых «электоросамокатизации» городов. И в рамках поведенческой, институциональной, эволюционной и других междисциплинарных парадигм появляется целый ряд тенденций и кейсов, представляющих широкий интерес. Здесь обнаруживается много перспективных междисциплинарных плоскостей и частных проблематик в отношении постановки вопросов о том, как индивидуальная и коллективная психология влияет на интерпретацию и скорость адаптации изменений, привносимых инновациями и технологиями.

Литература

1. Готовы ли авиапассажиры отказаться от полетов ради экологии // Коммерсант. 2019 14 сент. URL: https://www.kommersant.ru/doc/4093890.
2. **Рождественская Я.** На электросамокатах запрещают ездить пьяными и по Манхэттену: как в разных странах регулируют езду но новом виде транспорта // Коммерсант. 2019. 20 июля. URL: https://www.kommersant.ru/doc/4034295.
3. **Сагинова О. В.** Международный опыт развития мобильности в мегаполисе // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2019. № 1. С. 70–81.
4. Самокат напрокат: зачем управленцы S7 вложили $1 млн в кикшеринг в Москве // РБК PRO. 2019. 4 сент. URL: https://pro.rbc.ru/demo/5d443bb09a79470d9ff72178.
5. **Clewlow R.** The Micro-Mobility Revolution: The Introduction and Adoption of Electric Scooters in the United States // Transportation Research Board 98th Annual Meeting (Conference). Washington DC, US, 13-17 January 2019. Washington, 2019.
6. **Eccarius T., Lu C.-C.** Powered two-wheelers for sustainable mobility: A review of consumer adoption of electric motorcycles, International Journal of Sustainable Transportation. 2019. DOI: 10.1080/15568318.2018.1540735.
7. **Firnkorn J., Muller M.** Free-floating electric carsharing-fleets in smart cities: The dawning of a post-private car era in urban environments // Environmental Science & Policy. 2015. Vol. 45. P. 30–40.

8. **Huang F.-H.** Understanding user acceptance of battery swapping service of sustainable transport: An empirical study of a battery swap station for electric scooters, Taiwan // International Journal of Sustainable Transportation. 2019. DOI: 10.1080/15568318.2018.1547464.
9. **Hui Y., Wang Y., Sun Q. et al**. The Impact of Car-Sharing on the Willingness to Postpone a Car Purchase: A Case Study in Hangzhou, China // Journal of Advanced Transportation. 2019. Vol. 2019. Article ID 9348496. DOI: 10.1155/2019/9348496.
10. **Juvan E., Dolnicar S.** The attitude-behaviour gap in sustainable tourism // Annals of Tourism Research. 2014. Vol. 48. Sept. P. 76–95.
11. **Waal M., Dignum M.** The citizen in the smart city. How the smart city could transform citizenship // IT — Information Technology. 2017. Vol. 59. N 6. P. 263–273.
12. **Weaver D.** Organic, incremental and induced paths to sustainable mass tourism convergence // Tourism Management. 2012. Vol. 33. P. 1030–1037.
13. **Weaver D. B.** Asymmetrical Dialectics of Sustainable Tourism: Toward Enlightened Mass Tourism // Journal of Travel Research. 2014. Vol. 53. N 2. P. 131–140.

© Илькевич С. В., 2019

УДК 331.48, 339.564

В. С. Минчичова
к.э.н., доцент
департамент мировой экономики и мировых финансов
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: VMinchichova@fa.ru

ЗНАЧИМОСТЬ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (КСО) ДЛЯ РОССИЙСКИХ ЭКСПОРТНЫХ КОМПАНИЙ: ОПЫТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЛАТФОРМЫ ECOVADIS

Аннотация. В статье рассмотрены инструменты повышения и оценки корпоративной социальной ответственности в международном бизнесе; влияние введения корпоративной социальной ответственности на рост экспорта, общую активность компании; проанализированы практические аспекты и следствия применения платформы EcoVadis для расширения объемов экспорта российской компанией в Германию.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, международный бизнес, стимулирование экспорта, концепция устойчивого развития, развитие бизнеса, эковадис, выход на мировой рынок, экспортоориентированность, экспорт.

V. S. Mincicova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of World Economy and World Finances
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: VMinchichova@fa.ru

THE VALUE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) FOR RUSSIAN EXPORTING COMPANIES: THE CASE OF ECOVADIS PLATFORM PARTICIPATION.

Abstract. The author lists the instruments of corporate social responsibility assessment and improvement; analyses the impact of CSR on export and general performance of the company; discloses the practice of EcoVadis platform usage in Russian based exporting to EU company.

Key words: corporate social responsibility, international business, export stimulating, sustainable development, business development, Ecovadis, world market expansion, export.

Корпоративная социальная ответственность в современном международном бизнесе

Корпоративная социальная ответственность (КСО) – относительно новая научная и практическая концепция, хотя одной из первых монографий, посвященных этой теме, стала книга Г.Боуена «Социальная ответственность бизнесмена», опубликованная в 1953 году. Развитие концепции КСО начинается с 1970-х годов, когда крупные транснациональные компании стали

развивать проекты, напрямую не связанные со своей деятельностью, однако проводимые в интересах стейкхолдеров – заинтересованных лиц. По сути, это все, кто имеют отношение к компании:

- внешние – поставщики, заказчики, местное население в районе дислокации производства,
- внутренние – работники предприятия, акционеры.

В соответствии с концепцией КСО организации учитывают интересы всего общества, беря на себя ответственность за влияние своей деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны общества в стране базирования, соседних странах и в мире в целом. Эта ответственность подразумевает взятие на себя фирмой обязательств по соблюдению интересов общества. Важно отметить, что в российской предпринимательской практике сложился еще один термин, обозначающий КСО, – социальная ответственность бизнеса (СОБ).

Развитие КСО напрямую связано с концепцией устойчивого развития. Более того, стандарты ИСО по КСО напрямую называют устойчивое развитие целью социальной ответственности [2, ст. 2.18].

Корпоративная социальная ответственность в России только начинает рассматриваться как полноценный управленческий инструмент и направление действий менеджмента. Отечественные бизнесмены становятся приверженцами теории разумного (просвещенного) эгоизма в КСО: когда очевидно, что расходы на социальные программы, благотворительность, экологию сокращают текущую прибыль компании, однако формируют благоприятное социальное окружение, а значит, в долгосрочном периоде обеспечивают сохранение и преумножение прибылей.

Forbes дал ориентиры в виде топ-10 компаний мира с наилучшей репутацией по КСО. В 2017 году это были: «Лего» (74.4 RepTrak балла), Microsoft (74,1), Google (73,9), Walt Disney Company (73,5), BMW Group (71,5), Intel (71,1), Robert Bosch (71,0), Cisco Systems (71,0), Rolls-Royce Aerospace (70,7), Colgate-Palmolive (70,4). В 2018 году в топ-10 попали пять новых компаний: Natura, Novo Nordisk, Canon, Michelin и IKEA, вытеснив MW, Intel, Cisco, Rolls-Royce Aerospace and Colgate-Palmolive.

Инструменты повышения и оценки КСО и их влияние на экспортный потенциал предприятия

Согласно ИСО 26000, основные составные части всей системы социальной ответственности следующие:

- организационное управление;
- права человека (удовлетворение жалоб, минимизация дискриминации, реализация гражданских, социальных, культурных прав);
- трудовые практики (условия труда и найма, охрана труда, развитие человеческого потенциала и обучение персонала на рабочем месте);
- окружающая среда (ее защита, предотвращение загрязнения, устойчивое ресурсопользование);
- добросовестные деловые практики (противодействие коррупции, уважение прав собственности, ответственное вовлечение в политику, добросовестная конкуренция);
- ответственность по отношению к потребителю (беспристрастная подача информации, устойчивое потребление, защита здоровья, данных потребителей);

- участие в жизни сообществ и их развитие (в том числе социальные инвестиции).

По сути, именно в раскрытии этих основных тем КСО и лежат главные инструменты повышения уровня ответственности бизнеса, причем от самых простых – приведения нормативной документации по технике безопасности на рабочем месте к требованиям законодательства в полной мере – до сложных шагов глобальной перестройки системы функционирования предприятия с учетом потребностей рынка сбыта, труда, производства, особенно если он находится в другой стране.

Например, компания Unilever создала специальный продукт для местного населения Ганы – йодированную соль, причем производили ее в сельской местности, чтобы создавать рабочие места. Продавали соль торговцы на велосипедах. Итог кейса: создание нового рынка сбыта для транснациональных корпораций.

Компания Avon реализует одну из самых долгосрочных программ благотворительного маркетинга: «Вместе против рака молочной железы» с 1993 года. Часть средств от продажи продуктов с розовой ленточкой перечисляется в фонд компании для исследований и лечения больных раком. Сейчас это уже сотни миллионов долларов.

Однако следует подойти к оценке эффективности действий в рамках КСО с более общей позиции. Сегодня по всему миру работают около 80 организаций, которые оценивают деятельность более 50 000 компаний по экологическим, социальным и управленческим показателям [2]. Составленные ими рейтинги важны для потребителей товаров и услуг, инвесторов, общества, поставщиков. Так, согласно исследованиям ученых Гарвардского университета под руководством Д. Серафима, организации с высокими показателями КСО наращивают рыночную стоимость акций намного интенсивнее, чем менее ответственные субъекты, а общий объем инвестиций, осуществленных с учетом показателей КСО, составляет 21 трлн долл. [7]. Среди признанных международным бизнес-сообществом способов оценки степени соответствия принципам КСО выделим следующие:

- платформа Ecovadis;
- индекс социальных инвестиций (в РФ проводит Ассоциация менеджеров России);
- CSR Hub – инструменты устойчивого менеджмента;
- RepTrak Pulse system – система компании Reputation Institute;
- DFGE Institute for energy, ecology and economy, Мюнхен;
- индексы корпоративной устойчивости «Ответственность и открытость», «Вектор устойчивого развития» Российского союза промышленников и предпринимателей и др.

В России введение и развитие КСО имеет ряд особенностей: частично нормы КСО соблюдаются в принудительном порядке: медицинская страховка, выходные пособия и т.д.. Изначально российские моногорода, где существуют одно или несколько градообразующих предприятий, еще в советское время вели политику КСО, традиция сохранилась, однако это не касается предприятий, находящихся в конкурентной трудовой среде. Существуют различия в интересах государства и бизнеса во введении КСО, когда общество и государство рассчитывает на развитие инфраструктуры, здравоохранения, спорта, предоставление благотворительной помощи, а бизнес вкладывает средства в улучшение внутрикорпоративных отношений и повышение производительности труда, например в переподготовку кадров, повышение квалификации, дифференциация премирования, поощрения другими способами.

Что касается влияния на деятельность предприятия, то вокруг вопроса о прямом позитивном воздействии КСО на рост прибыли ходят споры. Так, М. Барнетт пишет: «после 30 лет исследований мы не можем четко заключить, дает ли один доллар инвестиций в социальные инициативы больше или меньше одного доллара прибыли акционерам» [4]. Однако Бэйрон, МакВильямс, Сиджел, Баньоли, Уотсс говорят о четких преимуществах после введения КСО для экспортных компаний. Это высокая репутация и уровень доверия покупателей (оптовых и розничных потребителей), возможность ставить премиум-цену на свою продукцию, возможность нанимать наиболее высококвалифицированных работников. Более того, получение сертификатов КСО делает возможным и дифференциацию продукта по ценовому признаку, что еще больше помогает улучшить взаимоотношения с потребителями. А дифференциация продуктов и диверсификация экспортных рынков являются главными маркерами, предвещающими рост экспортных продаж [5].

Исходя из изученных данных, мы сделали сделаны выводы о том, что следование принципам КСО способствует развитию предприятия, в том числе выходу на экспорт собственной продукции по следующим причинам:

- Снижение энергозатрат, объемов мусора приводит к снижению издержек производства.
- Обеспечение безопасных условий труда снижает риски дополнительных социальных выплат, больничных, оплаты лечения и т.д.
- Улучшение системы менеджмента качества позволяет экономить на возвратах, замене бракованной продукции и т.п.
- Для контрагентов прозрачность деятельности компании минимизирует их риски.
- Документация для рейтингования КСО подойдет и для местных проверяющих органов.
- Компании с высокой КСО имеют доступ к кредитам по меньшей стоимости, с лучшими условиями, меньшим покрытием, из большего количества источников, в том числе экспортных кредитных агентств.

Платформа EcoVadis как признанная система оценки степени социальной ответственности бизнеса

Международные стандарты ИСО, касающиеся КСО (ISO 26000), экологического менеджмента (ISO 14000), системы менеджмента качества (ISO 9000) добровольны. В стандарте ISO 26000 прямо указано, что он «не предназначен и не подходит для целей сертификации» [6]. Таким образом, бизнес должен придерживаться принципов, прописанных в стандарте, но сертификация, принимаемая в бизнес-сообществе, должна осуществляться внешними платформами, компаниями. О них мы говорили выше.

Платформа EcoVadis оценивает КСО бизнеса на основе первичных документов и собственных проверок, первоначально клиенты заполняют опросник, затем загружают документацию, подтверждающую показатели. Это первая совместная платформа, которая предоставляет рейтинги устойчивого развития в международных цепочках поставок. Клиенты EcoVadis – Nestlé, Johnson & Johnson, Coca-Cola Enterprises, Nokia, L'Oréal, Bayer, Heineken, ING Bank, Air France-KLM, Centrica/British Gas, BASF и еще около 55 тысяч компаний. Очевидно, что значительное количество ведущих ТНК, являющихся клиентами платформы, базируются в ЕС. Основные цели участия в рейтинговании – снижать риски, внедрять инновации и повышать прозрачность и уровень доверия в отношениях между бизнес-партнерами.

В компании EcoVadis работает 500 сотрудников из 50 стран, включая 150 опытных аналитиков КСО. Именно поэтому анализ документации КСО осуществляется на 10 языках. Оценка и анализ системы КСО происходит по 21 критерию в четырех тематических группах: окружающая среда, честные трудовые практики, этика и порядочность при ведении бизнеса, цепочки поставок).

Платформа позволяет стать клиентом EcoVadis в качестве того, кто оценивает собственную деятельность или деятельность своих поставщиков (необходимо для отдела закупок). Особое внимание и программы поддержки уделяются представителям отраслей фармацевтики и производства потребительских товаров (CPG).

Кейс: использование сервисов платформы для повышения доверия покупателей к российской экспортной компании ООО «МР-Универсал».

С точки зрения российского законодательства ООО «МР-Универсал» – предприятие среднего масштаба (более 80 сотрудников, ежемесячная прибыль – более 1 млн руб. С точки зрения международного бизнеса, это малая компания. Именно малые предприятия, согласно ИСО 26000, наиболее гибкие в вопросах принятия принципов КСО, проведения соответствующих изменений. «МР-Универсал» производит и продает изделия из термоэластопластов, в частности, защитные детали для амортизаторов автомобилей. методом Производство осуществляется методами литья под давлением и экструзионно-выдувным формованием из различных пластических материалов.

С 2016 года компания начала сотрудничество с немецкой компанией BASF по вопросам постоянных поставок собственной продукции для немецкого автопрома. Требования европейских компаний к КСО и прежде всего к экологической составляющей и безопасности труда несколько строже, чем в России. Согласно обычаям делового оборота, их полагается не только соблюдать на добровольной основе, но и подтверждать документально. В 2017 году ООО «МР-Универсал» становится клиентом компании EcoVadis, ежегодно получает оценку своих действий по развитию КСО. Контрагент BASF давно является участником платформы, направленность экспорта обозначена в страны ЕС.

Компания ежегодно получает карточку с оценкой своей эффективности по 21 критерию. В 2017 году ООО «МР-Универсал» получило серебряную медаль за достижения в области КСО, заработав 53 из 100 возможных баллов на основе первично загруженной документации. Причем минимум для выхода из «желтой» зоны по негативному состоянию КСО составляет 46 баллов. Карточка с рейтингом может быть отослана участникам платформы – текущим или потенциальным партнерам в рамках международных производственных цепочек.

Также платформа оценивает средний уровень всех компаний, использующих платформу – ранжирование перцентилей. У ООО «МР-Универсал» этот показатель равен 77, а значит, ее оценки равны или выше, чем у 77% всех компаний на платформе EcoVadis. Платформа дает комментарии о включении в санкционные списки, участие в судебных разбирательствах, отсутствие важных документов по КСО и т.д.

После экспертной оценки документов платформа предлагает улучшить состояние КСО по «провисающим» показателям. Например, рассматриваемой компании было предложено создать документацию по политике в области экологии, этики на рабочем месте, присоединении к запрету детского труда, рабского труда; загрузить дополнительные отчеты по соблюдению прав человека на рабочем месте, план действий по тренировкам систем безопасности и

другие. 70% улучшений было проведено. Также предлагаются зоны улучшения, которые компания может ввести в инициативном порядке. В случае с данным кейсом сразу после рекомендаций началась активная работа по введению системы менеджмента качества и аттестации по стандарту ISO 14000.

Вся документация и история коррекционных действий сохраняется, чтобы увидеть свой прогресс, в том числе в области показателей KPI по КСО (потребление энергии, объемы выброса мусора, выбросы CO2, травмы на рабочем месте, производственные простои).

Важно отметить, что при перечисленных преимуществах и выгодах получения независимой оценки эффективности политики КСО возник ряд сложностей при использовании платформы EcoVadis. Главная из них – большое количество документации, которую необходимо предоставлять на платформу. Рейтингование активности КСО осуществляют многие компании, поэтому при расширении круга клиентов придется расширять и количество рейтинговых оценок от разных агентств. Если в ТНК для создания отчетности и документации по КСО существуют целые отделы, то в малых предприятиях это часто один человек, как в нашем кейсе, выполняющий функцию среди других менеджерских.

Однако совершенно очевидно, что с 2007 года ассортимент поставок в немецкую компанию расширился с 10 до 75 позиций. Объемы поставок выросли в 2,5 раза. Ведутся переговоры о поставках продукции на рынки Польши, проведены пробные поставки, компания ООО «МР-Универсал» участвует в международных профильных выставках на равных (часто превосходя по качеству) с производителями из Китая, Турции, Польши и других стран.

Литература

1. ГОСТ Р ИСО 26000–2012. Руководство по социальной ответственности.
2. КПД рейтингов, оценивающих компании по вкладу в устойчивое развитие общества. // КСО и волонтерство. 2015. №9. URL: https://ep-digest.ru/?p=6972.
3. **Минчичова В. С.** Экологический менеджмент как составляющая корпоративной социальной ответственности и системы менеджмента качества международного бизнеса в разрезе концепции устойчивого развития // Молодой ученый. 2016. №9. С. 654-657.
4. **Barnett M. L.** Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility // Academy of Management Review. 2007. Vol. 32, N 3. URL: https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275520/
5. **Boehe D.M.**, **Cruz L.B.** How does Corporate Social Responsibility influence Export Perfomance? // XXXIII Encontro da AnPad. São Paolo, 2009.
6. ISO 26000:2010 “Guidance on social responsibility”.
7. **White A. L..** Why Sustainability Ratings Matter // MIT Sloan management review. 2015. URL: https://sloanreview.mit.edu/article/why-sustainability-ratings-matter/?utm_source=facebook%20

© Минчичова В.С., 2019

УДК 339.977

Ю.М. Чеботарь
к.э.н., доцент, профессор
кафедра финансового менеджмента и финансового права
ГАОУ ВО «Московский городской университет управления Правительства Москвы»
e-mail: chebotar54@yandex.ru

ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ В ИГРОВОЙ КОМПЬЮТЕРНОЙ ИНДУСТРИИ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «ELECTRONIC ARTS»

Аннотация. В статье дается характеристика лидера игровой компьютерной индустрии – компании ElectronicArts и исследуются особенности конкурентной среды, маркетинга современного рынка компьютерных игр. Рассматриваются факторы и способы повышения конкурентоспособности рынка игровой индустрии.

Ключевые слова: рынок компьютерных игр, игровая индустрия, платформа, конкурентная среда, маркетинг, конкурентоспособность, факторы, способы.

Yu. M. Chebotar'
PhD in Economics, Associate Professor, Professor
Department of Financial Management And Financial Law
Moscow City Government University of Management
Moscow, Russian Federation
E-mail: chebotar54@yandex.ru

EXPERT COMPETEINE IN THE PLAY IN THE COMANDY IN THE «ELECTRONIC ARTS»

Abstract. The report identifies the leader of the gaming computer industry, Electronic Arts, and explores the characteristics of the competitive environment as well as the marketing of the modern video game market. Factors and ways to improve the competitiveness of the gaming industry are considered.

Keywords: video game market, gaming industry, platform, competitive environment, marketing, competitiveness, factors, ways.

Electronic Arts (EA) – это корпорация, которая занимается производством и распространением видеоигр. Штаб-квартира компании находится в городе Редвуд-Сити (США. Трип Хокинс основал EA 28 мая 1982, компания является одним из пионеров в игровой индустрии. Сегодня Electronic Arts Inc. EA – второй по величине издатель и разработчик компьютерных видео-игр для различных платформ, известный благодаря своим спорт-симуляторам (FIFA, Madden NFL, NHL), серии популярных франшиз (Need for Speed, The Sims, Battlefield), работает по всему миру через подразделения в Северной и Латинской Америке, Канаде, Европе, Азии и Австралии.

Миссия EA: «Наша цель – предлагать лучшие в мире интерактивные развлечения»

Структура компании. EA Games включает консольные игры различных жанров для широкой аудитории: Battlefield, Dead Space, Need for Speed, Mass Effect, Dragon Age и Star Wars: The Old Republic. Объединяет студии: BioWare (Канада, США), Criterion Games (Англия), DICE (Швеция, США), Ghost Games

(Швеция), Visceral Games (США) и сотрудничает с компаниями Crytek, Respawn и Insomniac Games.

EA SPORTS на правах лицензии развивает спортивные симуляторы (Madden NFL, FIFA, NCAA (футбол), NHL (хоккей), NBA LIVE (баскетбол), Tiger Woods PGA TOUR (гольф) и UFC) и серии спортивных аркад. Ключевые разработчики игр EA SPORTS – EA Canada и EA Tiburon (США).

Maxis специализируется на создании игр, ориентированных на массовую аудиторию, в частности, таких франшиз EA как The Sims and SimCity.

PopCap создает казуальные и развлекательные игры с гибкой системой оплаты. Среди разработок студии такие хиты, как Bejeweled, Plants vs. Zombies, Peggle и Bookworm.

All Play специализируется на мобильных и веб-играх и разрабатывает интерактивные, казуальные игры, доступные на Pogo.com. Эксклюзивный контракт с Hasbro позволяет EA выпускать игры на базе таких хитов, как Monopoly, Scrabble, Game of Life.

EA продает свои игры через собственную онлайн-платформу Origin, сайты партнеров, а также через сеть розничных магазинов и гипермаркетов, в частности: Wal-Mart, Best Buy; GameStop.

Экономические и финансовые показатели деятельности EA проявляют тенденцию к устойчивому росту (табл. 1). Доля выручки от цифровых продуктов (Wireless, Internet-derived, and Advertising (Digital) revenue) составляет 43% и учитывает доход от продаж через Origin и по подписке, а также выручку от платежей внутри игры и размещения рекламы.

Таблица 1
Отчет о доходах и расходах EA за 2015–2018 годы

Показатель	2015	2016	2017	2018
Общий доход (выручка) млн. долл.	4515	4396	4845	5150
Валовая прибыль млн. долл.	3086	3042	3562	3873
Операционные расходы млн. долл.	3567	3498	3621	3716
Общие административные расходы, млн. долл.	1033	1028	1112	1110
Исследования и разработки млн. долл.	1094	1109	1205	1320
Амортизация млн. долл.	14	7	6	9
Операционные доходы млн. долл.	948	898	1224	1434
Чистая прибыль до налогов млн. долл.	925	877	1210	1449
Отчисления на налоги млн. долл.	50	–279	243	171
Чистый доход после уплаты налогов млн. долл.	875	1156	967	1278
Нормализованная прибыль на акцию после дополнительной эмиссии, долл.	2,68	3,5	3,12	4,1

Прямыми конкурентами Electronic Arts являются крупнейшие в мире издатели видео-игр: Activision Blizzard, Take-Two Interactive, Ubisoft, Disney. Расстановка сил в данном сегменте показана в табл. 2.

Таблица 2
Конкуренты на мировом рынке видеоигр, % [1]

Издатель	2018 год	2017 год	Изменение, %
Activision Blizzard	19,5	15,7	24,2
Electronic Arts	18,4	19,7	–6,6
Ubisoft	11,2	8,8	27,3
Nintendo	10,8	12,4	–12,9
Take-Two Interactive	6,4	4,8	33,3
Microsoft	5	4,8	4,2
Sony	3,5	5,3	–34,0
THQ	3,3	4,9	–32,7
Warner Bros.	3,3	3,7	–10,8
Capcom	2,4	1,2	100,0

Современный маркетинг игр отличается рядом основополагающих характеристик, которые необходимо учитывать при анализе конкурентной среды в игровой индустрии, в том числе:

- в игровом рынке присутствует огромная аудитория, неравномерно поделенная между платформами;
- существуют разные ценности, важные для игроков в зависимости от платформы;
- уровень конкуренции постоянно растет, особенно в сегментах Mobile/PC;
- увеличивается стоимость разработки игровых продуктов, прежде всего Console (игровые приставки);
- необходимо постоянно учитывать ограниченность временных/денежных ресурсов игрока;
- имеет место высокая степень пресыщения игрового рынка.

Возросла конкуренция на всех платформах, равно как и конкуренция между платформами. Игр стало больше, а внимания пользователей – меньше. Если раньше игрок был готов как-то мириться с не самым удобным интерфейсом, разбираться в правилах и преодолевать игровые сложности, то сегодня, если игра не «зацепила» в течение 10–15 минут, второго шанса она не получит.

В целях исследования конкурентной среды изучаемого рынка мы провели анкетирование российских компаний игровой индустрии, в котором приняли участие 30 ведущих специалистов из 16 фирм, владеющих в совокупности 72% данного рынка в России. Анкетирование было проведено по форме, согласованной с представителями компаний.

По результатам статистической обработки анкет и анализа их содержания можно сделать выводы. 12 из 30 анкетированных специалистов (40% опрашиваемых) работают на должностях топ-менеджеров, 18 человек являются менеджерами (60%) и руководят структурными подразделениями в своих компаниях. 22 специалиста (73,3% от общего числа) указали, что численность сотрудников компаний, в которых они работают, находится в интервале от 15 до 100 человек (малый бизнес), 8 специалистов (26,7%) работают в компаниях, где от 100 до 250 сотрудников (средние предприятия).

12 специалистов (40% опрошенных) указали, что их компании существуют от 3 до 5 лет, 10 человек (33,3%) – от 1 года до 3 лет, 8 специалистов (26,7%) – свыше 5 лет.

Судя по приведенным в анкетах данным годовой оборот большинства компаний, в которых работают опрошенные специалисты, составляет от 121 до 400 млн руб. (или от 1,7 до 5,7 млн долл.). Примерно столько же (23 специалиста, или 76,7%) считают, что в настоящее время бизнес их компаний развивается успешно или скорее успешно. Большинство анкетируемых (23 специалиста, или 76,7%) указали на высокий уровень конкуренции на рынке игровой индустрии, меньшая часть (7 человек, 23,3%) посчитали уровень конкуренции на данном рынке средним.

По результатам обработки анкет можно назвать основные причины, по которым сложно начинать с нуля бизнес на рассматриваемом рынке:

- привязанность поставщиков к традиционным участникам рынка игровой индустрии (73,3%);
- привязанность потребителей к традиционным участникам данного рынка (66,7%);
- противодействие действующих игроков исследуемого рынка (63,3%);
- высокие начальные затраты (36,7%);
- насыщенность рынков сбыта (33,3%).

Признавая компанию ElectronicArts ведущим мировым лидером рынка игровой индустрии, 18 из 30 специалистов (60%) указали, что на равных с данной фирмой конкурирует на мировом рынке от 4 до 7 компаний. В качестве таких компаний были названы Microsoft, Sony, Warner Bros., Activision Blizzard, Ubisoft, Nintendo. 22 из 30 специалистов (73,3%) считают, что на исследуемом рынке нет равных возможностей для конкуренции.

В качестве основных факторов конкурентоспособности на рынке игровой индустрии выступают:

- повышение качества игрового продукта (услуги) (80%);
- введение инновации в виде нового игрового продукта (услуги) (60%);
- введение инновации в виде новой игровой технологии (56,7%);
- доверительные отношения с заказчиками (53,3%);
- доверительные отношения с поставщиками (46,7%).

При этом опрошенные специалисты также выделили в качестве основных следующие способы повышения конкурентоспособности на исследуемом рынке:

- разработка и/или приобретение нового программного обеспечения (73,3%);
- разработка и/или приобретение новых технологий (60%);
- разработка и/или приобретение нового оборудования (53,3%);
- выход на новый сегмент рынка игровой индустрии (46,7%);
- разработка и/или приобретение патентов, лицензий, ноу-хау (46,7%);
- применение новых способов продвижения игрового продукта (услуги) (43,3%);
- обучение и/или переподготовка персонала (40%).

Анализ представленных анкет позволил выявить причины, оказывающие наиболее сильное влияние на изменение уровня конкуренции на рынке игровой индустрии. К такого рода причинам можно отнести:

- административные барьеры на пути развития игровой индустрии (80% опрошенных специалистов);
- уход конкурентов с данного рынка в результате перехода в другой бизнес (76,7%);

- изменение нормативно-правовой базы в стране, где находится компания игровой индустрии (73,3%);
- появление новых конкурентов на мировом рынке игровой индустрии (73,3%);
- контрафакт и конкуренция со стороны теневого бизнеса (70%);
- изменение международного законодательства в области интеллектуальной деятельности и игрового бизнеса (70%);
- сделки слияний и поглощений на рассматриваемом рынке (66,7%);
- появление новых конкурентов в стране, где находится компания игровой индустрии (60%).

Наконец, проведенное анкетирование раскрывает перечень административных барьеров, существенных для дальнейшего развития рынка игрового бизнеса:

- высокая стоимость кредитов, затрудненный доступ к другим финансовым ресурсам (66,7%);
- давление со стороны государственных органов власти в стране, где находится компания игровой индустрии (63,3%);
- сложность получения доступа к земельным участкам (63,3%);
- высокие таможенные тарифы, препятствующие ввозу/вывозу оборудования для игрового бизнеса (60%);
- коррупция (60%);
- сложности при получении разрешения на строительство (60%);
- экономические и/или политические санкции, в том числе даже косвенно влияющие на рынок игровой индустрии (53,3%);
- высокие налоги в стране, где находится компания игровой индустрии (40%).

Литература

1. Игромания. URL: https://www.igromania.ru/.
2. Eurogamer. URL: https://www.eurogamer.net/.
3. Goharu. URL: https://www.goha.ru/.
4. Kotaku. URL: https://kotaku.com/.
5. Reddit. URL: https://www.reddit.com/.
6. Electronic Arts. URL: ea.com.

© Чеботарь Ю.М., 2019

Антикризисное управление и банкротство компаний

УДК 330

В. А. Иванюк
к. э. н., доцент
департамент анализа данных, принятия решений и финансовых технологий
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: VAIvanyuk@fa.ru

ИДЕНТИФИКАЦИЯ КРИЗИСА АКТИВА НА РАННЕЙ СТАДИИ

Аннотация. Большая часть экономических процессов подвержена кризисам. В работе приводится классификация и обзор мировых финансовых кризисов. Описываются методы идентификации кризисных процессов в экономике. Предложен авторский метод идентификации кризисов. Данный метод используется тогда, когда мы исследуем кризисы активов. Активы представлены финансовыми временными рядами, например, акции, облигации, валюты. Автором разработан кризисный индикатор, который идентифицирует кризис актива на ранней стадии.

Ключевые слова: риск, моделирование, кризис.

V. A. Ivanyuk
PhD, Associate Professor
Department of Analysis, Decision-Making and Financial Technology
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: VAIvanyu@fa.ru

IDENTIFICATION OF AN ASSET CRISIS AT EARLY STAGE

Abstract. Most economic processes are prone to crises. The paper is provided a classification and overview of global financial crises. The methods of identifying crisis processes in the economy are described. An author's method for identifying crises is proposed. This method is used when we examine asset crises. Assets are represented by financial time series, for example, stocks, bonds, currencies. The author has developed a crisis indicator that identifies an asset crisis at an early stage.

Keywords: risk, modeling, crisis.

Введение

Что такое кризис? Кризис – это переломный момент. Кризис – это переход экономики в новое состояние. Если обратиться к историческим фактам, таким как великая депрессия или кризис 2008 года, виден масштаб и значимость данного явления.

Основные подходы к исследованию кризисов

Рассмотрим основные подходы к исследованию кризисов.

Кейнсианская теория цикла. Джон Кейнс положил начало теоретическим разработкам по предотвращению кризисных ситуаций в мировой экономике. Он сделал главный акцент на проблеме эффективного спроса, а именно его недостаточности, что является ключевой проблемой экономики.

Он также показал, что кризис не может рассматриваться как микроэкономическое явление – это проблема макроэкономического масштаба. Для анализа данного явления он исследовал взаимосвязи между доходом, накоплением и сбережениями населения.

Монетарная теория деловых циклов. Теория рассматривает кризис как необходимое регулирующее вмешательство в рыночный процесс. Основное внимание теория уделяет предложениям о кредите от банковской системы. Снижение процентной ставки кредита способствует росту инвестиций, а он, в свою очередь, росту совокупного спроса, после чего происходит подъем, а следовательно, и рост цен. Но наступит время, когда рост прекратится по причине исчерпавших себя ресурсов банков, ослабления валютных резервов страны. Возникает дефицит, что приводит к росту процентной ставки и падению инвестиций. Происходит спад в системе производства, рынке занятости, номинальной зарплаты.

Теория длинных волн экономической динамики. Теория длинных волн была выдвинута нашим соотечественником Юрием Кондратьевым. Он предположил, что существуют длинные волны – периодические циклы подъемов и падений в экономике. Проанализировав историю кризисов, Ю. Кондратьев объединил циклические процессы, выделив наиболее крупные периоды: сезонный период – длится до года; малый – от 2 до 4 лет; торгово-промышленный – от 7 до 11 лет; большие циклы – от 50 до 60 лет. В данной теории основа циклической динамики – это технический прогресс.

Синтетические теории циклов. Теория о синтетических циклах схожа с теорией о длинных волнах экономической динамики. Она подразумевает четыре возможных цикла обособленные от других разными сроками длительности. Известны следующие циклы:

- Цикл Китчина относится к краткосрочным циклам (от 2 до 4 лет). Вызван относительно ограниченными запасами производственных товаров, что приводит к диспропорции на рынке потребительских товаров.
- Цикл Жуглара характеризуется как среднесрочный (от 7 до 12 лет). Вызван реновацией устаревшего оборудования на предприятии и последующим колебанием валового внутреннего продукта, а также увеличением безработицы в силу замены рабочей силы механизмами.
- Цикл Кузнеца (от 15 до 20 лет) относится к сфере строительства и демографии общей продолжительностью.
- Цикл Кондратьева (от 40 до 60 лет) наиболее актуальный цикл в нашей современной экономике.

Обзор мировых кризисов

Главенствующей причиной, которой вызван кризис, являются нововведения или инновации в технологической сфере. До середины XX века понятия кризис не существовало. Вместо кризиса применяли такие понятия как: паника, рецессия. Представим обзор мировых финансовых кризисов (рис. 1).

Рис. 1. Исторический обзор мировых финансовых кризисов

Выделим наиболее значимые финансовые кризисы:

- Первый мировой экономический кризис (1857–1858). Причиной стали спекулятивные действия, затронувшие США, Великобританию, страны Европы и Латинскую Америку. Объектами спекуляций в США стали активно раздаваемые государством земельные владения и акции безостановочно развивавшихся на тот момент железнодорожных компаний.
- Второй международный финансовый кризис (1873–1878). Данный кризис принято считать самым продолжительным в мире. Предпосылками стал кредитный подъем на рынке недвижимости в Германии и Австро-Венгрии. Закончилось все падением фондовых рынков Австро-Венгрии, европейских стран, США и Латинской Америки.
- Третий мировой экономический кризис (1914). Накануне Первой мировой войны: крупнейшие страны мира начали активную продажу бумаг иностранных эмитентов для подготовки финансирования грядущих военных действий.
- Четвертый мировой экономический кризис (1920–1923). Повлияла послевоенная обстановка, а именно дефляция на фоне катастрофического спада производства, обвал крупнейших европейских банков и валют.
- Великая депрессия (1929–1933). Наиболее сильно кризис сказался на экономике США и Германии. Последствиями оказались отмена золотого стандарта, нулевая деловая активность, безработица.
- Мировой экономический кризис (1973–1975). В основу легло перепроизводство товаров европейских стран, распад колониальной системы в мире и значительное удорожание цены на нефть по причине объединенного давления Израиля, Великобритании и Франции по отношению к Египту.
- Мексиканский валютно-финансовый кризис (1994–1995). Считается, как первый валютный кризис в грядущей эре глобального рынка.

Экономический кризис в России (1998). Результатом стал дефолт.

- Глобальный финансово-экономический кризис (2008–2009). Начавшись с ипотечного кризиса в США, кризис затронул многие сектора экономики по всему миру.

Методы идентификации кризисных ситуаций в экономике

Существуют различные методы идентификации кризисов [5]. С точки зрения эконометрического подхода, различают:

- Методы эконометрического моделирования основаны на принципах вероятностного подхода: строится регрессионная модель, оценивающая взаимосвязь возможных показателей с вероятностью краха.
- Эмпирические тесты подразумевают попытку опровергунть выдвигаемую гипотезу.
- Модели переключения режимов. Рассматриваются определенные интервалы от предпосылок к образующемуся кризису до его воцарения. К примеру, проводятся исследования возможных изменений стоимости акций на рынке, которые в конечном итоге объясняются сменой определенного режима.
- Статистические модели включают в себя анализ временных рядов, корреляционный анализ и регрессионный анализ.
- Непараметрические оценки основаны на создании числовых параметров, которые способны своевременно выявлять колебания и нестабильность на рынке.
- Методы нечеткой логики предполагают моделирование кризисной ситуации на основе правил и законов нечеткой логики.
- Искусственные нейронные сети наиболее точно прогнозируют динамику временных рядов во время кризиса.

Разработка модели индикатора кризиса

Для идентификации кризиса был разработан статистический индикатор на основе модифицированного критерияФишера [1; 2]. Рассмотрим кризис как ситуацию изменения стоимости актива, выходящей за статистически допустимые границы [3; 4]. Определим начало кризиса как процесс перехода показателя волатильности в нестационарное состояние с последующим его возвратом к состоянию стационарности. Тогда, модель индикатора имеет вид: $K = (3\sigma_\sigma - \sigma)$, где σ – накопленная волатильность; σ_σ – краткосрочная волатильность. На рис. 2 приведенпример работы кризисного индикатора на примере волатильности обменного курса USD/RUB. Идентифицирован кризис 2008 и 2014 годов.

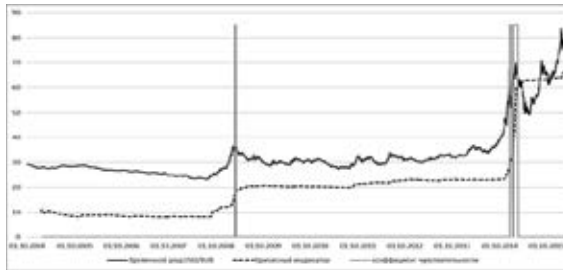


Рис. 2. Построение кризисного индикатора на примере волатильности обменного курса USD/RUB

Таким образом разработан индикатор обнаружения кризиса на ранней стадии. Благодаря данному индикатору у экономистов появляется инструмент, на основе которого можно определить начало кризиса. Своевременное принятие верного решения чаще всего становится спасительным вариантом мягкого прохождения кризиса. Согласно И. Пригожину, кризиса невозможно избежать, однако можно смягчить его последствия. В качестве практического примера можно привести анализ ситуации в разгар кризиса 2008 года, когда своевременное решение о запуске программы количественного смягчения в США помогло спасти банковскую систему этой страны, тем самым смягчив последствия кризиса. Когда наступил российский валютный кризис 2014 года, вызванный дефицитом ликвидности, наше государство приняло такие же своевременные правильные решения по спасению банковского сектора.

Литература

1. **Иванюк В. А., Андропов К. Н., Цвиркун А.Д.** Анализ состояния рынка и построение модели кризиса // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 6. С. 581.
2. **Иванюк В. А., Богданов Д. Д.** Циклический анализ кризиса // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 2. С. 371.
3. **Иванюк В. А., Станик Н. А., Попов В. Ю.** Сравнительный анализ моделей и методов финансовых пузырей // Фундаментальные исследования. 2012. № 11–5. С. 1261–1265.
4. **Станик Н. А., Иванюк В. А., Попов В. Ю.** Феномен пузырей на финансовых рынках // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 6. С. 419.
5. **Цвиркун А. Д., Иванюк В. А., Горошникова Т. А.** Прогнозирование темпов развития мировой экономики в условиях финансового кризиса // Известия Волгоградского государственного технического университета. 2012. № 7 (94). С. 162–169.

© Иванюк В.А., 2019

УДК 336.64 (045)

М. О. Кузнецова
аспирант
департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: MOKuznetsova@fa.ru

КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В статье представлена концепция управления финансовой устойчивостью промышленной организации. Выявлены взаимосвязи между финансовой устойчивостью и устойчивым развитием промышленных организаций.Рассмотрены уровни финансовой устойчивости по зонам риска. Предложен системный подход управления факторами риска промышленных организаций, который предполагает выстраивание взаимосвязей между горизонтальными и вертикальными уровнями управления организацией.

Ключевые слова: финансовая устойчивость, устойчивое развитие промышленных организаций, риск-менеджмент, системный подход к управлению финансовой устойчивостью.

M.O. Kuznetsova
Postgraduate Student
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: MOKuznetsova@fa.ru

THE CONCEPT OF FINANCIAL STABILITY MANAGEMENT OF AN INDUSTRIAL ORGANIZATION

Abstract. The article presents the concept of financial stability management of an industrial organization. The interrelations between financial stability and sustainable development of industrial organizations are revealed.The levels of financial stability by risk zones are considered. A systematic approach to managing the risk factors of industrial organizations, which involves building relationships between the horizontal and vertical levels of management of the organization.

Keywords: financial stability, sustainable development of industrial organizations, risk management, systematic approach to financial stability management.

Промышленные организации функционируют в постоянно меняющейся внешней среде, возникает множество угроз, обусловленных влиянием страновых рисков, процессами Индустрии 4.0, а также экономическими, социальными и научно-техническими факторами. Факторы риска оказывают влияние на финансовую устойчивость промышленных организаций, темпы их развития.

Финансовая устойчивость – это способность организации осуществлять свою основную деятельность при сохранении структурной целостности в условиях влияния внешних факторов, вызывающих финансовые потери, без существенного ущерба для масштаба деятельности и социальной роли системы

[3, с. 54]. Следовательно, на уровень финансовой устойчивости организации оказывают воздействие различные факторы внешней и внутренней среды, которые могут нанести ущерб не только финансовой устойчивости, но и ее устойчивости в целом.

Финансовая устойчивость организации достигается благодаря соблюдению нескольких условий:

- Платежеспособность. Организация является платежеспособной, если может своевременно и в полном объеме погасить все свои обязательства.
- Достаточность капитала. Организация обладает необходимым уровнем собственного капитала для финансирования деятельности.
- Рентабельность. Положительный уровень рентабельности свидетельствует о наличии прибыли у организации и т.д. [5, с. 134–149; 1, с. 259].

Таким образом, одним из важнейших условий обеспечения финансовой устойчивости является определенная структура капитала, уровень рентабельности и платежеспособности, имеющиеся финансовые ресурсы, которые необходимы для осуществления текущей деятельности и дальнейшего развития.

Финансовая устойчивость формируется под воздействием факторов, которые складываются на различных уровнях внешней и внутренней среды и оказывают влияние на деятельность организации. Внешние факторы возникают на мега-, макро-, мезо- и микро-уровнях. Во многом внешние факторы обуславливают возникновение внутренних факторов организации. Важно отметить, что степень влияния факторов внешней среды зависит от внутреннего состояния организации, ее потенциала, уровня устойчивости. Следовательно, финансовая устойчивость организации напрямую зависит от факторов риска внешней и внутренней среды. Таким образом, для обеспечения финансовой устойчивости необходимо управлять рисками, а именно сформировать комплексную систему управления рисками, которая позволит обеспечить финансовую устойчивость и устойчивое развитие организации в целом.

При управлении рисками важно достичь снижения их влияния на устойчивость организации, так как чем выше уровень риска, тем большее влияние он оказывает на финансовую устойчивость. Риски в зависимости от степени их влияния и вероятности их возникновения оказывают воздействие на финансовую устойчивость организаций и устойчивое развитие промышленной организации в целом. Если рассматривать финансовую устойчивость организации по зонам риска, то можно представить ее на карте рисков (см. рисунок).

Степень влияния	**Вероятность возникновения**			
	Редко	**Средней частоты**	**Часто**	**Почти неизбежно**
Частичный риск	Нормальное финансовое состояние			
Допустимый риск				
Критический риск			Неустойчивое финансовое состояние	
Катастрофический риск				Кризисное финансовое состояние

Финансовая устойчивость по зонам риска (по данным [5, с. 142–144; 4, с. 154; 2, с. 47])

Важным отличием данного подхода к финансовой устойчивости от других является то, что уровень финансовой устойчивости рассматривается в зависимости от зоны риска. Зона риска – это состояние, которое характеризуется определенными критериями, отражающими уровень финансовой устойчивости. Оно складывается под влиянием факторов, которые приводят к данному состоянию. Следовательно, данный подход к финансовой устойчивости позволяет выделить весь массив факторов риска, оказывающих воздействие на финансовую устойчивость промышленной организации и ее устойчивое развитие, классифицировать риски по степени влияния и вероятности их возникновения для выстраивания системы управления рисками.

Оценка уровня финансовой устойчивости необходима для определения зоны риска, в которой находится промышленная организация, что позволяет повысить эффективность оценки факторов риска. Предлагается оценивать финансовую устойчивость по системе показателей, которая сформирована на основании критериев, представленных в работах А. Д. Шеремета, Е. В. Негашева, А. В. Ендовицкой, Т. А. Волковой и ученых научной школы «Антикризисное управление» Финансового университета.

- Соотношение темпов роста прибыли, выручки и себестоимости должно быть следующим: темп роста прибыли > темп роста выручки > темп роста себестоимости.
- Обеспеченность собственными оборотными средствами $K_{об}$ рассчитывается как отношение собственных оборотных средств к оборотным активам, показывает, какая доля оборотных активов финансируется за счет собственных оборотных средств. Значение показателя должно быть больше или равно 10%.
- Рентабельность продаж $R_п$, рентабельность активов $R_а$ и норма чистой прибыли $N_{ч.п}$ должны быть положительными.
- Коэффициент автономии $K_а$ показывает долю собственного капитала в пассивах, должен быть больше или равен 0,5.
- Показатель платежеспособности по текущим обязательствам равняется отношению текущих обязательств к среднемесячной выручке и должен быть меньше или равен 3 месяцам [5, с. 142–144; 3, с. 259; 2, с. 47].

Данные показатели позволяют оценить уровень финансовой устойчивости промышленной организации, а также проследить: как изменение данных показателей влияет на устойчивое развитие промышленной организации. В таблице представлены характеристики уровня финансовой устойчивости, а также ее влияние на устойчивое развитие

Влияние финансовой устойчивости на устойчивое развитие промышленной организации (по [5, с. 142–144; 2, с. 47])

Уровень финансовой устойчивости	Характеристика уровня финансовой устойчивости	Влияние на устойчивое развитие
Абсолютная финансовая устойчивость	Темп роста чистой прибыли > темп роста выручки > темп роста себестоимости. $K_{об} \geq 10\%$; $R^{об} > 0$, $R_{а} > 0$, $N_{ч.п} > 0$; $K^{д} > 0{,}5$. Степень платежеспособности по текущим обязательствам ≤ 3	• Способность инвестировать в развитие производства за счет собственных источников финансирования; • возможность привлечения внешних инвестиций для развития промышленной организации; • возможность расширения сфер деятельности промышленной организации; • внедрение инновационных технологий в различные бизнес-процессы организации; • повышение качества производимой продукции за счет внутренних и внешних источников финансирования
Нормальное финансовое состояние	• Превышение темпа роста себестоимости над темпами роста выручки; • снижение значения коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами; • снижение значений показателей рентабельности продаж, активов и нормы чистой прибыли; • снижение показателя автономии; • снижение степени платежеспособности по текущим обязательствам	• Снижение инвестирования в развитие производства за счет собственных источников финансирования; • необходимость привлечения внешних инвестиций для развития промышленной организации; • снижение возможности расширения сфер деятельности промышленной организации; • нехватка собственных финансовых ресурсов для внедрения инновационных технологий в различные бизнес-процессы промышленной организации
Неустойчивое финансовое состояние	• Нарушение условия: темп роста чистой прибыли > темп роста выручки > темп роста себестоимости; • значительное снижение собственных оборотных средств; • олтрицательные значения показателей рентабельности продаж, активов и нормы чистой прибыли; • снижение коэффициента автономии; • степень платежеспособности по текущим обязательствам превышает значение 3	• Невозможность развития промышленной организации за счет собственных источников финансирования. • Необходимость привлечения заемных источников финансирования для функционирования и развития промышленной организации. В условиях неустойчивого финансового состояния возникают сложности с привлечением внешних источников финансирования. Следовательно, возникают серьезные угрозы для функционирования промышленной организации: развития, расширения сфер деятельности, повышения качества продукции. Как следствие, снижается конкурентоспособности организации
Кризисное финансовое состояние	• Нарушение условия: темп роста чистой прибыли > темп роста выручки > темп роста себестоимости; • отрицательное значение показателя обеспеченности собственными оборотными средствами; • отрицательные значения показателей рентабельности продаж, активов и нормы чистой прибыли; • значительное снижение коэффициента автономии; • степень платежеспособности по текущим обязательствам намного превышает значение 3	Деятельность промышленной организации убыточна. В сложившихся условиях организация должна найти средства для погашения долгов и выхода на безубыточный уровень. Следовательно, промышленная организация не в состоянии внедрять инновационные технологии, расширять сферы деятельности и осуществлять развитие. Повышается риск банкротства организации

В условиях снижения собственных источников финансирования промышленная организация привлекает заемные источники. Однако чрезмерное использование заемных источников в хозяйственной деятельности организации может привести к потере платежеспособности. Кроме того, под влиянием внешних и внутренних факторов риска у организации снижается уровень рентабельности, что может привести к убыточности и неспособности функционировать. Промышленная организация окажется не в состоянии осуществлять свою хозяйственную деятельность, внедрять инновационные технологии, развивать и расширять сферы деятельности без финансовой устойчивости, так как в данном случае все усилия будут направлены на выживание и сохранение бизнеса, а не на развитие деятельности.

На уровень финансовой устойчивости и устойчивого развития промышленных организаций оказывают влияние внешние и внутренние факторы риска. Следовательно, одна из главных задач риск-менеджмента: из всего спектра факторов своевременно определить те, которые могут существенно повлиять на устойчивость промышленной организации, принять меры реагирования в соответствии с этапами риск-менеджмента. Иными словами, для обеспечения устойчивого функционирования промышленной организации необходимо применение комплексного подхода в управлении рисками.

Комплексная модель управления рисками позволит обеспечить системный подход в управлении устойчивым развитием промышленной организации. В процесс управления рисками должны быть вовлечены все подразделения организации, различные уровни управления, т.е. риск-менеджмент сможет охватывать все системы и подсистемы промышленной организации. Вместе с тем управление рисками должно проводиться в режиме онлайн, что позволит оперативно реагировать на факторы риска в условиях быстро меняющейся внешней и внутренней среды. Необходимо обеспечить системный подход в управлении устойчивым развитием на оперативном уровне, что позволяют современные цифровые технологии.

Главной целью системного подхода в управлении финансовой устойчивостью промышленной организации является снижение степени влияния и вероятности возникновения факторов риска, которые оказывают негативное воздействие на подсистемы промышленной организации, что повысит уровень устойчивости организации. Горизонтальные и вертикальные уровни управления организации должны выстраивать матричную структуру риск-менеджмента.

Предлагается сформировать комплексную систему риск-менеджмента на основе модели COSO по этапам:

- *Качественная и количественная оценка факторов риска.* Данный этап должен осуществляться на всех уровнях управления рисками и охватывать все системы организации. Это позволит выявить какие факторы влияют на финансовую устойчивость промышленной организации и на каждую подсистему организации.
- *Составление матрицы рисков.* Все факторы риска, выявленные на предыдущем этапе, формируют матрицу рисков, где отражены зоны рисков. Данный этап позволит выявить перечень факторов, которые оказывают наибольшее влияние на финансовую устойчивость промышленной организации.
- *Разработка программы управления рисками.* Ее необходимо разработать в рамках горизонтальных и вертикальных уровней управления организацией. Каждая подсистема организации ответственна за реализацию данной программы.

- *Контроль и мониторинг за системой управления рисками.* Система контроля и мониторинга должна строиться на основе системы сбалансированных показателей. Это означает, что внешние и внутренние факторы риска должны оцениваться через показатели финансовой устойчивости. Контроль и мониторинг позволят отслеживать внутренние и внешние факторы риска в режиме онлайн.Для этого необходимо сформировать систему сбалансированных показателей, которая охватывает все вертикальные и горизонтальные уровни промышленной организации.
- *Оценка остаточного риска и корректировка системы управления рисками.* Оценка позволит корректировать систему управления рисками, влияющими на финансовую устойчивость промышленной организации [6].

Таким образом, управление финансовой устойчивостью и устойчивым развитием промышленных организаций будет осуществляться с помощью модели риск-менеджмента, которая будет охватывать все горизонтальные и вертикальные уровни организации в управлении факторами риска. Промышленная организация является социально-экономической системой, все элементы которой находятся во взаимосвязи. Общая устойчивость данной системы зависит от устойчивости ее элементов. Следовательно, для обеспечения эффективного управления устойчивым развитием каждой подсистемы организации необходимо выстроить взаимосвязи между всеми уровнями промышленной организации в процессах управления факторами риска. Системный подход управления финансовой устойчивостью позволит снизить влияние факторов риска, что повысит уровень устойчивости организации в целом.

Литература

1. **Ендовицкая, А.В., Волкова, Т.А.** Финансовая устойчивость как фактор экономической безопасности предприятия // Вестник ВГУИТ. 2015. № 3. С. 258–262.
2. **Кован С.Е.** Предупреждение банкротства организаций. М.: ИНФРА-М, 2019.
3. **Кован С.Е.** Теория антикризисного управления социально-экономическими системами (ресурсный подход). М.: НИЦ Инфра-М, 2016.
4. **Ряховская А.Н., Крюкова О.Г., Кузнецова М.О.** Риск-менеджмент – основа устойчивости бизнеса: учебное пособие/под ред. О.Г. Крюковой. М.: Магистр; Инфра-М, 2019. 256 с.
5. **Шеремет А.Д., Негашев, Е.В.** Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2019.
6. ERM–COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), USA // COSO. URL: https://www.coso.org/Pages/default.aspx.

© Кузнецова М.О., 2019

УДК 338.242

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

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ИЗМЕНЕНИЯМ НА КРИЗИСНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация. В статье доказана необходимость использования авторской методики измерения силы и устойчивости мотивации персонала к достижению целей предприятия в целях преодоления сопротивления персонала организационным изменениям. Определена структура мотивации к реализации целей предприятия и выявлены критические факторы и ограничения трудовой мотивации. Критическим негативным фактором мотивации является отсутствие достойного вознаграждения за конечные результаты деятельности, а важнейшими ограничениями – высокие напряженность и ответственность в условиях реальной инновационной активности предприятий. Показаны возможности использования экономической модификации метода анализа иерархий в системе управления изменениями. Сформирован вывод о необходимости дополнения оплаты представителей управленческого персонала по статусу оплатой по конечным результатам деятельности, чему может способствовать предлагаемая модель премирования.

Ключевые слова: кризисная ситуация, сопротивление изменениям, ловушки мотивации, сила мотивации, устойчивость мотивации, критические факторы и ограничения трудовой мотивации, экономическая модификация метода анализа иерархий, система управления изменениями, премирование управленческого персонала в зависимости от экономического эффекта.

A.S. Lifshits
Doctor of economics, Docent, Professor
Department of Management
Ivanovo State University
Ivanovo, Russian Federation
E-mail: ark.lifshits2011@yandex.ru

FORECASTING RESISTANCE OF PERSONNEL TO CHANGES IN CRISIS ENTERPRISES

Abstract. The article proves the need to use the author's method of measuring the strength and sustainability of staff motivation to achieve the goals of the enterprise in order to overcome staff resistance to organizational changes. The structure of motivation to achieve the goals of the enterprise is determined and critical factors and limitations of labor motivation are identified. A critical negative factor in motivation is the lack of decent remuneration for the final results of the activity, and the most important limitations are high tension and responsibility in conditions of real innovative activity of enterprises. The possibilities of using the economic modification of the hierarchy analysis method in the change management system are shown. The conclusion is drawn about the need to supplement the

payment of representatives of management personnel by status with payment for the final results of activities, which can be facilitated by the proposed bonus model.

Keywords: crisis situation, resistance to changes, traps of motivation, motivation strength, stability of motivation, critical factors and limitations of labor motivation, economic modification of the method of analyzing hierarchies, change management system, bonus management personnel depending on the economic effect.

В современном менеджменте сформировалось устойчивое представление о кризисе как предпосылке развития (см.: [1, с. 364]). Не отрицая данное представление, отметим опасность его абсолютизации. Действительно, кризис может не только выявить проблемные зоны функционирования и развития предприятия, но и побудить собственника и персонал к решительным действиям по исправлению сложившейся ситуации. Однако кризисы содержат в себе ловушки, отсутствие идентификации или игнорирование которых способно создать серьезные проблемыдля предприятия. В основном эти управленческие ловушки являются мотивационными. в кризисных условиях к ловушкам следует, прежде всего, отнести ловушку весов, ловушку «тигра» и ловушки справедливости (см.: [3, с. 11, 26–28, 125, 134]). Ловушка весов состоит в том, что менеджмент не рассматривает мотивацию как борьбу мотивов, результат сопоставления позитивных и негативных причин и следствий, выигрыша и «жертвы». Ловушка «тигра» связана с выполнением работ сотрудниками не в силу внешней или внутренней привлекательности, а под воздействием административного давления. Среди выделенных С. В. Ивановой ловушек справедливости непосредственное отношение к кризису имеют ловушка сравнения и ловушка непопулярных решений. Ловушка сравнения заключается в представлении, что у отдельных сотрудников есть преимущества и привилегия, которые не являются заслуженными. Ловушка непопулярных решений обусловлена неверным выбором между разными способами поведения в кризисных ситуациях: силовым решением, уходом от конфликта или актуальной для персонала проблемы, уступкой, компромиссом, сотрудничеством (взаимной реализацией интересов). Таким образом, видно фундаментальное противоречие: независимо от причин кризиса (внешних и/или внутренних) на предприятии, необходимо осуществление изменений, но без специального комплексного механизма готовность персонала к ним не растет, а снижается.

Следует согласиться с В.И. Куликовым в том, что традиционные системы стимулирования, как правило, либо игнорируют возможность какого-либо сопротивления внутриорганизационных субъектов, либо направлены на борьбу только с последствием такого сопротивления снижением результативности деятельности [4, с. 555]. Сопротивление это сознательные действия или бездействие человека, направленные на затягивание принятия и реализации тех или иных решений в организации. Сопротивление организационным изменениям может быть преодолено, если оно меньше, чем потребность и желание в преобразовании. Н.Л. Иванова вывела полную формулу изменений: «… произведение суммарного уровня тревоги (неудовлетворенности наличным положением дел в организации), привлекательности и ясности образа будущего и определенности первого шага больше общего сопротивления системы» [2, с. 165]. Однако данная формула вызывает принципиальные возражения. Во-первых, понятие «сопротивление системы» представлено в абстрактном виде. Во-вторых, произведение негативного фактора (тревоги) и позитивного (привлекательности и ясности образа будущего) не имеет смысла. Произведение должно отражать взаимное усиление явлений, а фактически имеет место

борьба позитивных мотивов (мотивов достижения) и негативных мотивов (мотивов избегания пассивного сопротивления и мотивов активного противодействия). В-третьих, выделение определенности первого шага как одного из сомножителей приводит к завышению его значимости в модели преодоления сопротивления изменениям. В-четвертых, данную модель можно признать схемой, но нельзя классифицировать как методику количественной оценку степени сопротивления или содействия организационным изменениям.

Руководителям предприятия и его структурных подразделений нельзя игнорировать сопротивление организационным изменениям, к нему необходимо «прислушиваться». Нельзя считать, что сопротивление всегда является проявлением иррационального поведения организации, отказа принять новые черты реальности (см.: [7, с. 32]). В то же время представляет интерес разграничение силы и масштаба сопротивления (см.: [7, с. 33]).

Заслуживает внимания применение авторского подхода к измерению силы и устойчивости мотивации (см. [5, с. 642–645]) в целях оценки и прогнозирования степени сопротивления персонала организационным изменениям в условиях кризиса. Сила мотивации должна измеряться не только в абсолютном, но и в относительном выражении, иначе нельзя определить ее уровень. При расчете силы мотивации в относительном выражении необходимо соотнести абсолютное значение с нормативной величиной. Абсолютное значение силы мотивации $C_{\text{м.абс}}$ может быть положительным или отрицательным, что обусловливает определение нормативов максимальной и минимальной силы мотивации, которые также дифференцируются в зависимости от склонности сотрудников к риску.

$$C_{\text{м.отн}} = \frac{C_{\text{м.абс}}}{H_{\text{п.м.max}}}, \text{ если } C_{\text{м.абс}} > 0 \quad (1)$$

$$C_{\text{м.отн}} = \frac{C_{\text{м.абс}}}{H_{\text{п.м.min}}}, \text{ если } C_{\text{м.абс}} < 0 \quad (2)$$

где C_m^o – сила мотивации в относительном выражении; $H_{\text{п.м.max}}$ – норматив максимальной силы мотивации; $H_{\text{п.м.min}}$ – норматив минимальной силы мотивации.

Абсолютная сила мотивации может рассчитываться не как интегральный показатель, а на основе выявления критических негативных факторов мотивации. В кризисных условиях борьба мотивов может замещаться доминированием отдельных из них. В силу этого определение силы мотивации как разности сумм произведений значимости и вероятности позитивных и негативных мотивов может быть недостоверным. Следует отметить, что мотивация будет считаться устойчивой, если значение данного показателя будет ≥0,5. Кроме того, мотивация не может быть признана устойчивой, если сила мотивации является отрицательной или слабой (относительная сила мотивации < 0,5). Сила мотивации имеет особое значение для реализации оперативных целей, а устойчивость мотивации – для достижения стратегических и тактических целей.

В ходе проведения проведенного исследования на швейных предприятиях города Иваново (ООО «Исток-Пром», ООО «Голдтекс») были проанализированы экономическая заинтересованность и социально-психологическая приверженность руководителей к достижению установленных целей предприятия на основе результатов анкетирования. Определена структура мотивации к достижению целей предприятия. Наиболее значимыми мотивами являются: увеличение дохода, переход на более высокую должность, возможность применять и развивать знания, опыт и организационные способности, воз-

можность влиять на результаты деятельности предприятия (подразделения) посредством повышения качества управления.

Наиболее значимыми мотивами избегать достижения целей являются: непосильная ответственность, предельное напряжение сил, нервов, критика со стороны высшего руководства, отсутствие возможности отказаться от делегированных обязанностей в силу приказа вышестоящего руководства. Вместе с тем только отдельные руководители видят непосредственные возможности роста доходов при повышении экономической эффективности и результативности деятельности. В основном наблюдается опосредованная связь: руководители надеются на повышение по службе при реализации поставленных перед ними целей (результаты для получения более высокого должностного статуса). Однако в такой системе высок риск достижения руководителями «предела некомпетентности» и явных ошибок при назначениях на вышестоящие должности.

Силу мотивации руководителей к внедрению производственных инноваций можно оценить как низкую. Относительная сила мотивации руководителей к внедрению инноваций имеет низкое значение и варьируется от 8 до 30%. Расчет устойчивости мотивации показал, что 73,3% руководителей имеют не устойчивую мотивацию к внедрению инноваций.

Снижение сопротивления инновациям, особенно в кризисных условиях, во многом зависит от степени учета трудового вклада сотрудников в достижение конечных результатовдеятельности предприятия. В ООО «Исток-Пром» апробирована модель премирования руководителей и специалистов отдела сбыта за конечные коммерческие результаты. Расчет премии представителям управленческого персонала может осуществляться следующим образом:

$$П = \sum_j a_j E_j d_n d_{ij}, \qquad (3)$$

где П – премия сотруднику, тыс. руб.; a_j – расчетный коэффициент, отражающий долю оклада *i*-го сотрудника в сумме окладов всех сотрудников, влияющих на *j*-й показатель; E_j – экономический эффект от достижения *j*-го показателя, тыс. руб.; $d_п$ – доля эффекта, идущая на потребление; d_{ij} –доля влияния *i*-го сотрудника на *j*-й целевой показатель. При определении доли влияния сотрудника с использованием экспертного опроса учитывался ряд факторов трудового вклада, в том числе новизна и разнообразие работ, напряженность труда, степень риска (как отражение ответственности – характеристики не только управленческого труда, но и самого сотрудника).

Преимуществом данной модели премирования по сравнению сдействующей на предприятии системы премирования является то, что она базируется на системе целевых показателей, учитывает долю влияния конкретного работника на достижение закрепленных за ним показателей. Таким образом, каждый сотрудник будет знать заранее, какое вознаграждение ожидает его в случае полного достижения установленных для него целевых показателей. При этом он будет чувствовать ответственность за их достижение, и у него повысится заинтересованность в улучшении своих результатов работы.

Проведенные расчеты показали возможность увеличения размеров премий руководителям и специалистам отдела сбыта в 1,5–1,8 раза. На основе экспертного опроса руководителей ООО «Исток-Пром» определена зависимость роста реализации продукции от увеличения размеров премий. Увеличение размера премий на 1% ведет к приросту реализованной продукции на 0,4%.

Важным инструментом менеджмента организационных изменений следует признать лидерство. При высоком уровне доверия к лидеру последователи способны принять нововведения без активного сопротивления.

Недостаток внимания управления ООО «Голдтекс» к использованию лидерского потенциала сотрудников и руководителей организации находит выражение в отсутствии приверженности сотрудников данному предприятию и поставленным руководством организационным целям. В данных условиях организация теряет темп развития, снижаются ее адаптивные и конкурентные возможности, а формальный лидер теряет авторитет и влияние среди персонала.

Следует отметить возможность использования экономической модификации метода анализа иерархий для оценки степени сопротивления или содействия организационным изменениям (см.: [6, с. 91]). Во многом сопротивление акторов (заинтересованных групп) зависит от их веса. В экономической модификации метода анализа иерархий вес акторов (в том числе персонала) определяется на основе синтеза экономических расчетов возможного эффекта или ущерба от действий держателей интереса и экспертных оценок с учетом набора сценариев поведения рынка (сегмента рынка).

Интересна взаимосвязь силы мотивации и весомости актора «персонал» в зависимости от вида сценария. В консервативном и пессимистическом сценариях сила мотивации является низкой или снижается, а вес актора возрастает. В оптимистическом сценарии развития ситуации сила мотивации растет (с известными издержками при недостаточно эффективных системах материального стимулирования), а вес актора «персонал» также увеличивается в силу упущенной выгоды (недополученного эффекта). В оптимистическом сценарии вес актора «персонал» может «раздваиваться»: вследствие упущенной выгоды из-за отсутствия кардинальных перемен в системе материального стимулирования при улучшении экономической ситуации и вследствие прямого ущемления экономических интересов персонала в благоприятных условиях деятельности предприятия. Впрочем, такая дихотомия весов развития ситуации может быть характерна и для других акторов. Так, вес актора «потребители» может рассчитываться на основе упущенной выгоды от потери потенциальных крупных клиентов при отсутствии создания для них преимуществ при закупке партии товара и на основе прямого экономического ущерба из-за чрезмерного завышения цен. Если невозможно установить вероятности проявления экономического поведения акторов, из двух весов выбирается наибольший.

Проведенное исследование показало, что по своему влиянию персонал входит в группу ведущих акторов наряду с собственниками и потребителями. В силу этого собственники и топ-менеджмент должны уделять большее внимание развитию сотрудников, повышению их трудовой отдачи и предупреждению текучести персонала.

Авторская методика измерения силы и устойчивости мотивации (к достижению целей предприятия, обучению и профессионально-квалификационному продвижению руководителей и специалистов, сохранению за собой рабочего места) естественным образом помогает избежать ловушки «весов». На обследованных швейных предприятиях 60% руководителей среднего и нижнего уровней управления сомневаются в увеличении своего индивидуального дохода при внедрении производственных инноваций. Между тем 50% руководителей данной группы не связывают сохранение своего рабочего места с

внедрением производственных инноваций. Следовательно, проблема наличия сотрудников-«тигров» остается актуальной для отечественных предприятий.

Можно констатировать, что видная острая потребность если и не замены, то существенного дополнения дифференциации оплаты труда по статусу дифференциацией в зависимости от конечных результатов деятельности.

Литература

1. **Гительман Л.Д.** Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: учеб. пос. М.: Дело, 1999.
2. **Иванова Н.Л., Е.В. Михайлова, В.А. Штроо** Введение в психологию бизнеса: учеб. пос. М.: ГУ-ВШЭ, 2007. – 471 с.
3. **Иванова С.В.** Ловушки управления: Как повысить результативность сотрудников. М.: Альпина Паблишер, 2017.
4. **Куликов В. И.** Регулирование производственной активности организации. М.: Наука, 2004.
5. **Лифшиц А. С., Повалишина А. К.** Измерение и оценка качества мотивации сотрудников в системе целевого управления промышленными предприятиями // Russian Journal of Management. 2017. Т. 5. Вып. 4. С. 640–649.
6. **Лифшиц А. С., Скулин В. А.** Направления и результаты прогнозирования рынка хлебных продуктов Ивановской области // Проблемы прогнозирования. 2019. № 2. С. 86–92.
7. Технологии управления развитием персонала: Учебник / Под ред. А. В. Карпова, Н. В. Клюевой. М.: Проспект, 2016.

©Лифшиц А. С., 2019

УДК 338.3

Т. В. Погодина
д.э.н., профессор
департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: TPogodina@fa.ru

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО И ЦИФРОВОГО ЛИДЕРСТВА КОМПАНИЙ

Аннотация. В статье исследованы факторы конкурентоспособности компаний на основе системной реализации Индустрии 4.0. Отмечено, что большинство экономически развитых стран в большей степени ориентируются не на естественные, а приобретенные факторы, к которым относятся технологические факторы. Обоснована концепция относительно невысокой стоимости нововведений в связи с активным внедрением в производство, распределение, обмен и потребление цифровых технологий. Отмечено использование небольшим числом российских компаний преимущественно цифровых технологий второго эшелона. Выделены приоритеты венчурного инвестирования в России, к которым относятся облачные технологии, программное обеспечение, кибербезопасность. Сформулировано предложение о необходимости реализации стратегии цифровизации производственной деятельности на базе технологических платформ во взаимодействии с промышленными кластерами в сфере информационных технологий.

Ключевые слова: антикризисное управление, конкурентное преимущество, интеллектуальное лидерство, цифровое лидерство.

T. V. Pogodina
Doctor of Economics, Professor
Department of management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: TPogodina@fa.ru

IMPROVEMENT OF CRISIS MANAGEMENT ON THE BASIS OF INTELLECTUAL AND DIGITAL LEADERSHIP OF COMPANIES

Abstract. The article examines the factors of competitiveness of company on the basis of the system implementation of Industry 4.0. It is noted that the majority of economically developed countries are more focused not on natural but acquired factors, which include technological factors. The concept of relatively low cost of innovations in connection with the active introduction of production, distribution, exchange and consumption of digital technologies is substantiated. It is noted that a small number of Russian companies use mainly second-tier digital technologies. The priorities of venture investment in Russia, which include cloud technologies, software, cybersecurity, are highlighted. A proposal on the need to implement the strategy of digitalization of production activities on the basis

of technological platforms in cooperation with industrial clusters in the field of information technology.

Keywords: crisis management, competitive advantage, intellectual leadership, digital leadership

Теория антикризисного управления имеет особенную актуальность для России, поскольку в условиях кризисного развития социально-экономической системы компании находятся под воздействием неблагоприятных внешних факторов, что приводит к их финансовой неустойчивости и банкротству. Поэтому компании должны самостоятельно проводить антикризисную политику, основанную на развитии конкурентных преимуществ.

Существенный вклад в развитие теории конкурентных преимуществ внесли идеи Г. Хэмела и К. К. Прахалада. В связи с тем что успешность современного бизнеса целиком зависит от технологий, то основными конкурентными преимуществами являются интеллектуальные ценности, которые в будущем будут определять развитие не только технологии производства, но и управления, ведения бизнеса. Перспективы антикризисного развития компании определяются ее интеллектуальным лидерством по сравнению с другими участниками рынка. Поэтому в качестве стратегии роста предполагалось вкладывать ресурсы в интеллектуальное и долгосрочное развитие, с тем что бы в будущем обеспечить себе конкурентное преимущество.

Проблемы антикризисного управления на основе развития конкурентных преимуществ компании в условиях технологизации производства и управления, по существу, модернизируется: от триады «наука – производство – маркетинг» переходят к системе «знания – интеллектуальный капитал – интеллектуальное лидерство – технологизация – конкурентоспособность компании». Эволюция конкурентных преимуществ в системе антикризисного управления представлена на рисунке.

Эволюция ключевых конкурентных преимуществ компаний в системе антикризисного управления [2; 4]

Лидерство рассматривается как движущая сила реализации основных функций компаний. Новое поколение корпоративных лидеров будет жить в турбулентном мире, где успех зависит от способности выявлять возникающие угрозы, упреждать их появление, осваивать новые возможности. Выживание в такой среде потребует сочетания разных компетенций, обеспечивающих интеллектуальное лидерство. Пирамида ключевых составляющих интеллектуального лидерства включает: эмоциональное, деловое, коллективное и духовное лидерство.

Эмоциональное лидерство возникает в социально-психологических группах на основе человеческих симпатий, притягательности межличностного общения. Эмоциональное лидерство способствует формированию доверия между людьми, вселяет уверенность, снимает психологическую напряженность, создает атмосферу психологического комфорта в коллективе. Деловое лидерство характерно для групп, возникающих на основе производственных целей. В его основе лежат высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, деловой авторитет, опыт и т.п. Коллективное лидерство характеризует более высокую стадию объединения людей. Его отличительными особенностями выступают возможность и желание людей самостоятельно объединяться для решения задач как производственного, так и непроизводственного характера.

Высшей формой интеллектуального лидерства является духовное, которое возникает на основе внутренней мотивации, единства целевых установок в деятельности людей и обеспечивает ускоренное развитие компании на основе единения. Конкурентные преимущества в сфере духовного лидерства для усиления синергетического эффекта должны дополняться технологическим лидерством. России необходимо догонять лидеров для обеспечения интенсивного перехода от нижнего к верхнему пути технологического развития национальной экономики. Ведущая роль в этом процессе принадлежит развитию цифрового лидерства.

Цифровизация основных бизнес-процессов глубоко проникла в мировую экономику благодаря положительному влиянию на показатели роста производительности труда, экономии ресурсов и снижению затрат времени на производство и реализацию продукции. Все это способствует повышению устойчивости в развитии производственных компаний. Наиболее высоких результатов достигли Китай и США. Например, в Китае доля цифровой экономики составляет более 30% в валовом внутреннем продукте, а в России – около 4–5% по разным оценкам [3; 5]. Это оказывается существенным фактором ускоренного роста экономики Китая.

Цифровое моделирование, искусственный интеллект, цифровые цепочки поставок, цифровое производство, робототехника, интеллектуальные машины – наиболее перспективные механизмы в развитых экономиках мира. К сожалению, в России преобладающее большинство компаний внедряют цифровые технологии второго эшелона, которые не способны количественно расширять и качественно улучшать их конкурентные преимущества. Лишь немногие российских производственных компаний реализуют цифровые технологии первого эшелона, формирующие конкурентные преимущества на основе интеллектуального и технологического лидерства. Опыт Китая, США и других экономически развитых стран целесообразно использовать и российским компаниям.

Активному продвижению цифровых технологий первого эшелона способствует венчурное инвестирование. В сфере информационных технологий

активно осуществляются процессы венчурного инвестирования. В мире их доля составляет более 50%, в России еще выше – около 75%. Венчурные инвесторы активно инвестируют в решения для бизнеса, облачные технологии и программное обеспечение. Повышается инвестиционная привлекательность кибербезопасности и корпоративных акселераторов. Также венчурные инвесторы проявляют активность в области создания новых материалов с использованием нанотехнологий, социальных технологий для жизни и здоровья, технологий в сфере энергосбережения и энергоэффективности. Таким образом, сформированы реальные предпосылки для активного внедрения цифровых технологий первого эшелона, обеспечения интеллектуального и технологического лидерства в среде предпринимательского сообщества[6].

В территориальном разрезе рынок венчурного инвестирования имеет существенные диспропорции. Лидерами в развитии инновационно-технологического предпринимательства и венчурного бизнеса являются Москва, Санкт-Петербург, Томск, Новосибирск, Екатеринбург и Казань. В остальных регионах ситуация значительно сложнее, что ограничивает возможности формирования единого технологического пространства, не способствует сбалансированному развитию российских регионов и страны в целом, служит препятствием ускоренного развития цифровой экономики в России.

В целях регулирования и финансирования венчурных инвестиций действует рынок инноваций и инвестиций, представляющий собой биржевой сектор для высокотехнологичных компаний, созданный ПАО «Московская Биржа» совместно с АО «Роснано». Предстоит создать действенный механизм привлечения инвестиций в высокотехнологичный сектор российской экономики, выстроить инвестиционную цепочку реализации инновационных проектов, развивать государственно-частное партнерство.

Продвижение цифровых технологий расширяет не только конкурентные преимущества, но и открывает новые возможности для бизнеса, включая совершенствование работы с клиентами, модернизацию операционных процессов и преобразование бизнес-моделей [1]. Реализации задачи цифровизации экономики способствуют процессы формирования кластеров в сфере информационных технологий. IT-кластеры формируются в Республике Татарстан, Ростовской области, Пермском крае. Их деятельность ориентирована на повышение конкурентоспособности и формирование фокуса динамичного роста, становление полноценной экосистемы, обеспечение широкого доступа пользователей к высоким технологиям и повышение квалификации кадров в регионе. Следовательно, в вышеназванных регионах формируются организационно-экономические предпосылки интенсификации производственного развития на основе внедрения передовых цифровых технологий.

Однако примеров активного становления IT- кластеров в российских регионах немного. Большинство руководителей регионов делают акцент на рассмотрении дополнительных издержек, не учитывая, что информатизация является инструментом, помогающим экономить бюджетные средства и позволяет находить новые источники поступлений в бюджет. Конечным этапом построения информационной системы станет формирование в регионе «электронного правительства», которое будет осуществлять индикативное встречное планирование, доводить его основные положения и обеспечивать их корректировку со стороны региональных субъектов и населения.

Литература

1. **Глазьев С.Ю.** О путях обеспечения роста российской экономики // Научные труды Вольного экономического общества России. 2017. Т. 203. С. 229–242.
2. **Drucker P.** Effective management. Moscow: Fair-PRESS, 1998.
3. **Oplatka I.** Foundations of educational management-Leadership and management in educational organizations. Haifa: Pardess, 2007.
4. **Porter M. E.** From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Harvard Business Review, 1987. May/June. P. 43–59.
5. **Thrash A.** Leadership in higher education. International Journal of Humanities and Social Science, 2012. Vol. 2. N 13. P. 1–12.
6. **Veselovsky M.Y., Pogodina T.V., Lobacheva E.N. et al.** Organization and management of clusters in Russia in the context of import substitution // European Research Studies Journal. 2018. Vol. 21. N 4. P. 142–150.

©Погодина Т.В., 2019

УДК 338.242

М. В. Сызганов
учитель обществознания
МБОУ «Средняя школа № 26»
Иваново, Российская Федерация
E-mail: syzganov37@yahoo.com

РАЗГРАНИЧЕНИЕ АНАЛИТИЧЕСКИХ И ОЦЕНОЧНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Аннотация. В статье проводится разграничение между аналитическими и оценочными показателями, раскрывается возможность трансформации аналитических показателей в оценочные (целевые) при определенных ситуационных условиях. Оценочные показатели рассмотрены в проекциях экспресс-оценки, пролонгированной оценки и опережающей оценки как составляющие четырех оценочных блоков – перспектив: «экономическая эффективность и результативность операционной деятельности предприятия (производственно-коммерческой)», «финансовое состояние предприятия», «конкурентоспособность предприятия», «развитие предприятия». Раскрыты особенности влияния отраслевой специфики и стратегической ситуации на выбор оценочных показателей на машиностроительных предприятиях. Показана узость рассмотрения мер антикризисного управления только как мер защитного характера. Проиллюстрированы негибкость и непоследовательность в разработке и использовании системы оценочных показателей на машиностроительных предприятиях Ивановской области.

Ключевые слова: антикризисное управление, аналитический показатель, оценочный показатель, оценочная перспектива, оценочные проекции.

M. V. Syzganov
Social science teacher
Secondary school No. 26
Ivanovo, Russian Federation
E-mail: syzganov37@yahoo.com

DIFFERENCE OF ANALYTICAL AND ASSESSMENT INDICATORS IN ANTI–CRISIS MANAGEMENT OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

Abstract. The article makes a distinction between analytical and estimated indicators, reveals the possibility of transforming analytical indicators into estimated (target) under certain situational conditions. Evaluation indicators are considered in the projections of express evaluation, prolonged evaluation and leading evaluation as components of four evaluation blocks – prospects: «economic efficiency and effectiveness of the enterprise's operations (production and commercial)», «financial condition of the enterprise», «enterprise competitiveness», «development enterprises». The features of the influence of industry specifics and the strategic situation on the choice of performance indicators at engineering enterprises are disclosed. The narrowness of considering crisis management measures only as protective measures is shown. The inflexibility and inconsistency in the development and use

of the system of performance indicators at engineering enterprises of the Ivanovo region are illustrated.

Keywords: crisis management, analytical indicator, estimated indicator, estimated perspective, estimated projections.

Цели лежат в основе процесса управления, это положение является аксиомой. Любое управление должно быть целевым, включая антикризисное.

Значение целевого управления в системе управления предприятиями и организациями определяется целенаправленностью как свойством социально-экономических систем. Общие цели «цементируют» предприятие, формируют и поддерживают целостность микроэкономической системы.

Важнейшим элементом механизма реализации целей предприятия (организации) являются целевые показатели, отражающие степень достижения целей, и отличаются от них по ряду признаков. Обязательными атрибутами целевого показателя выступают единица измерения, форма (абсолютный или относительный показатель), вид (уровневый или приростный), база сравнения (план, предыдущий период, норматив, стандарт), способ расчета. Для уровневых показателей база сравнения является скрытой и используется при интерпретации его фактических значений. Особенностью этих параметров целевых показателей является их многовариантность. Выбор наиболее адекватных цели целевых показателей осуществляется на основе анализа ситуации.

При разработке системы показателей должны сочетаться требования ориентации на улучшение различных сторон деятельности и оптимальное число целевых показателей. А.С. Лифшиц отмечал, что число показателей оценки не должно превышать пяти-шести. В противном случае усилия руководителей распыляются, возникает опасность не увидеть главного за второстепенным или забыть о нем [3, с. 120]. По-нашему мнению, этот перечень целевых показателей должен периодически, раз в три года, обновляться. Дело в том, что эффективное управление должно быть ориентировано не только на достижение приоритетных целевых показателей, но и на соблюдение приемлемых пропорций. В силу этого в набор целевых показателей должно входить 2–3 приоритетных и 2–3 показателя с невысокой в настоящее время значимостью (перспективных). Иначе эти приоритетные показатели напомнят о себе посредством экономического ущерба или убытков.

Х. Рамперсад приводит примеры возможных показателей результативности для каждой перспективы сбалансированной системы показателей (см.: [5, с. 108–111]. Этот перечень широк, включает в себя показатели разного уровня (показатели – результаты и показатели – средства достижения этих результатов). Тем самым допускается дублирование. По направлению «Перспектива внутренних процессов» нельзя признать целевыми показателями число поломок, время обработки в сравнении с временем ожидания, готовность оборудования как отношение средней наработки на отказ и среднего времени ремонта, процент опозданий, процент травм по причине опасной работы, число нарушений техники безопасности, число нарушений экологических требований. По направлению «Перспектива знаний и обучения» не являются целевыми число решенных проблем, среднее число предложений от одного сотрудника, число неудач с коммуникацией, прибыль на одного работника, доход от продаж на одного работника. Данное дублирование возникает, прежде всего, в силу смешения аналитических и оценочных целевых показателей, которое приводит к ошибкам как при измерении экономического потенциала предприятия и его отдельных видов, так и при установлении стандартов

разного уровня требований к экономической и социальной эффективности и результативности.

В отличие от оценочных, аналитические показатели не отражают конечных результатов деятельности предприятия и его подразделений, их в основном нельзя закрепить за сотрудниками, занимающими определенные должности. Ряд показателей являются аналитическими в силу эффекта усреднения. К ним относятся прибыль на одного работника, доход от продаж на одного работника, часто используемые при составлении рейтингов предприятий. Как известно, эффект усреднения состоит в нивелировании индивидуальных (групповых) различий в результативности. Тем самым экономические показатели искажаются. Ведь средние значения во многих случаях являются расчетными абстракциями, а не реальными значениями показателей.

Следует отметить, что большинство аналитических показателей являются относительными. В определенных случаях относительные показатели могут корреспондировать с абсолютными, например рентабельность капитала (которую легко саму представить как произведение нескольких относительных показателей) и прибыль предприятия. Относительные показатели, если они не содержат искажающий эффект, четко отражают интенсивность процессов и обеспечивают сравнимость деятельности разных предприятий и одного предприятия в различные периоды времени. Однако относительность всех показателей оценки, отмечает О.А. Дедов, рассматривая систему американской компании DuPont, не позволяет определить, за счет, какого компонента произошло изменение показателя – числителя или знаменателя [1, с. 54].

Примеры искажающего эффекта в относительных показателях: при более высоком темпе роста выпуска традиционной продукции по сравнению с темпом роста новой удельный вес инновационной продукции в общем объеме выпуска будет падать. Более быстрый рост товарной продукции (прежде всего, за счет повышения цен и структурных сдвигов в сторону выпуска более дорогой продукции или более выгодной продукции по критерию «цена на единицу дефицитного ресурса») будет вести к снижению затрат на рубль товарной продукции, хотя реальные материалоемкость, трудоемкость, зарплатоемкость и фондоемкость продукции могут расти.

Несмотря на разграничение аналитических и оценочных показателей и их функциональной роли, нельзя игнорировать возможность трансформации первых во вторые. Очевидно, такая трансформация происходит в критических обстоятельствах, когда промежуточный результат является единственно реальным или единственно приемлемым средством достижения конечного результата. Тогда происходит расширение числа оценочных показателей. В системе оценочных показателей должны присутствовать показатели конечного и промежуточного результатов для обеспечения должной концентрации на достижении определенной цели. Например, в обычных условиях показатель затрат на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы по отношению к продажам предприятия неприемлем в качестве оценочного показателя в силу искажающего эффекта (по нему нельзя судить о достаточности средств, выделяемых на инновационные цели в ситуациях роста или некоторого снижения выручки). Он представляет определенную аналитическую ценность как индикатор инновационной активности. В кризисных условиях (речь идет о кризисе ликвидности, финансовом кризисе) появляется необходимость установить минимальный процент выручки от продаж, идущей на инновационные цели. В силу этого показатель затрат на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы становится оценочным по отношению к продажам предприятия.

Оценочные показатели в первую очередь должны отражать конечные результаты деятельности предприятия. В то же время ряд промежуточных результатов с учетом их особой значимости в текущей или стратегической ситуации также должен быть охвачен системой оценочных показателей. Будет необоснованно включать в число оценочных показателей объем незавершенного производства, потери рабочего времени и величину простоев оборудования, коэффициенты интенсивного и экстенсивного использования оборудования, затраты на маркетинг и рекламу, затраты на технологические, продуктовые, маркетинговые и организационные инновации, средний возраст сотрудников, текучесть персонала, соответствие квалификации рабочих и степени сложности работ, величину сверхурочных работ и т.п. Между тем такие ошибки допускают некоторые специалисты в области контроллинга (см.: [1, с. 174]) и исследователи экономического потенциала предприятия (см.: [6; 2, с. 67–71]). Однако во многих случаях оценочные показатели в скрытом виде учитывают аналитические. Например, при обосновании объема реализованной продукции и доли на рынке принимается точка безубыточности. Коэффициент использования производственных мощностей может быть оценочным показателем при следующих условиях: имеется возможность выйти на предпочтительный уровень загрузки производственных мощностей, хотя в настоящее время по различным причинам организационного, технического и технологического характера на предприятии не достигнут данный уровень. Включение показателя ритмичности производства в число оценочных показателей также носит ситуативный характер.

Ритмичность производства становится оценочным показателемв следующих условиях:

- отсутствие ритмичности производства ограничивает возможности выполнить договоры поставки продукции;
- спрос на выпускаемую продукцию не носит сезонного характера и не варьируется в зависимости от времени года;
- возможности производства также не варьируют во времени в связи с колебанием цен на сырье, материалы, комплектующие;
- надежность поставщиков сырья, материалов и комплектующих является высокой;
- производство средств производства является преобладающим по сравнению с производством товаров народного потребления (спрос на которые более динамичен в течение года) в товарной номенклатуре предприятия.

Невыполнение любого из вышеназванных условий переводит ритмичность производства из разряда оценочных в разряд аналитических показателей.

В систему оценочных показателей должны входить показатели экспресс-оценки, показатели пролонгированной оценки, показатели опережающей оценки. Одновременное применение показателей экспресс-оценки, пролонгированной оценки и опережающей оценки позволяет учесть прямое или косвенное вхождение множества показателей в подсистемы «Экономическая эффективность и результативность операционной деятельности предприятия (производственно-коммерческой)», «Финансовое состояние предприятия», «Конкурентоспособность предприятия», «Развитие предприятия». Например, показатель фондоотдачи с различной степенью достоверности может рассматриваться в рамках всех вышеназванных целевых подсистем. Однако наиболее точно показатель фондоотдачи выступает в роли фактора формирования массы прибыли или ее увеличения. В этих случаях не имеет значения, за счет чего

сформирована или увеличена масса прибыли: за счет переоценки основных фондов, изменения цен на продукцию предприятия и структуры ее выпуска. При рассмотрении фондоотдачи как фактора эффективности производства ее расчет ведется по полной балансовой стоимости без вычета износа. При этом объем выпуска должен быть определен в сопоставимых ценах. Аналогичные методики расчета показателя фондоотдачи (только при использовании разных баз сравнения или стандартов) могут использоваться в рамках целевых подсистем «Конкурентоспособность предприятия» и «Развитие предприятия».

Понятно, что не многие показатели могут быть рассмотрены сразу в трех проекциях: экспресс-проекции, пролонгированной (кумулятивной, накопленной) и опережающей проекциях. Так, доля на рынке может быть определена на конкретный момент настоящего или будущего времени. То же самое относится к показателю «выполнение плана поставок в соответствии с договорами». Показатель «чистая прибыль» может быть предметом экспрессивной, пролонгированной и опережающей оценок. Аналогичной универсальностью обладает показатель «снижения убытков предприятия». В то же время пролонгированная оценка показателей экономической эффективности и конкурентоспособности предприятия не имеет экономического смысла.

Систему оценочных показателей полагается разрабатывать с учетом особенностей антикризисного управления. Оно должно отражать отраслевые особенности, связанные 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. Отраслевые особенности не следует смешивать со стратегической ситуацией на предприятиях той или иной отрасли.

Отраслевые особенности и стратегическая ситуация находятся в сложном взаимодействии. Машиностроительный комплекс, в составе себестоимости большой удельный вес составляют материальные и трудовые затраты, представляет собой материалоемкое и трудоемкое производство. Наблюдается старение трудовых коллективов и дефицит высококвалифицированных кадров. Продукция машиностроительных предприятий, как правило, отличается сложностью и разнообразием. В большинстве видов машиностроительной деятельности идет острая конкурентная борьба при доминировании иностранных производителей в основных сегментах рынка. По сравнению со многими другими видами промышленной экономической деятельности, потребители предъявляют более жесткие требования к качеству машиностроительной продукции. В этих условиях машиностроительные предприятия не могут стремиться к минимизации материальных затрат и максимизации производительности труда, которые неизбежно будут препятствовать не только росту качества продукции, но и поддержанию ее допустимого уровня. Особенно это относится к машиностроительным предприятиям с минимальными инвестиционными возможностями. Остро встает задача привлечения дополнительной численности квалифицированного рабочего персонала, приоритетного развития отдельных групп специалистов (маркетологов, конструкторов, технологов).

На наш взгляд, некорректно считать, что антикризисное управление направлено только на получение выгоды (дохода) в настоящее время даже в ущерб вероятному будущему, не имеет четких конкретных стратегических целей и задач, в антикризисной программе преобладают меры защитного характера (сокращение производства, сокращение персонала, продажа имущества),

инвестиционная деятельность прекращена, инвестиционные проекты «заморожены», приостановлены социальные программы и осуществляются только обязательные текущие выплаты работникам (см.: [4, с. 29]). Такая трактовка содержания антикризисного управления является упрощенной не только с учетом разнообразия видов кризисов на микроэкономическом уровне, но и с учетом степени остроты каждого кризиса. Многое зависит от экономического потенциала, человеческого и социального капитала предприятия. Соотвественно, тактика предприятий может не соответствовать сложившимся представлениям о рациональном экономическом поведении, выраженном, в частности, в золотом экономическом правиле, требовании опережающего роста производительности труда по сравнению с ростом средней зарплаты, отсутствии сверхнормативных запасов и др.

Представляет интерес соотношение чистой и нераспределенной прибылей. На одних предприятиях нераспределенная прибыль накапливается и в силу этого превышает размер годовой чистой прибыли. Так, в 2017 году в ООО «Профессионал» нераспределенная прибыль – 349 937 тыс. р., а чистая прибыль – 104221 тыс. р.; ООО «Нейрософт» нераспределенная прибыль – 1 038 530 тыс. р., чистая прибыль – 215389 тыс. р.; в группе компаний «Ивэнергомаш» нераспределенная прибыль – 11 192 тыс. р., а чистая прибыль – 2 616 тыс. р.; в ООО «Кей Эй Си» нераспределенная прибыль – 39 188 тыс. р., чистая прибыль – 5801 тыс. р.; в ЗАО «Электроконтакт» нераспределенная прибыль – 230 785 тыс. р., а чистая прибыль – 32 072 тыс. р.

Легко заметить, что относительно финансово устойчивые предприятия в подавляющем большинстве накапливают прибыль, но не инвестируют ее или инвестируют недостаточно. Вряд ли это явление можно считать позитивным как для экономики самих предприятий, так и для экономики региона.

Литература

1. **Дедов О. А**. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием: Учеб. пособие. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
2. **Ибрагимова Р. С., Головкин Д. С.** Методическое обоснование оценки экономического потенциала предприятия // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2016. № 3. С. 64–74.
3. **Лифшиц А. С.** Оценка и развитие управленческого персонала. Иваново: Ивановский государственный университет, 1999.
4. **Никитина Н.В.** Антикризисное финансовое управление промышленным предприятием: теория, методология, практика: дис. … д-ра экон. наук. Саранск, 2009. 396 с.
5. **Рамперсад Х. К.** Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
6. **Темнова Н. К.** Экономическая динамика текстильных предприятий: теоретические, методологические и прикладные аспекты: Дис. … д-ра экон. наук. Иваново, 2009.

© Сызганов М.В., 2019

УДК 338.2

О. Н. Чемоданова
к.э.н., доцент
департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ochemodanova@fa.ru

КОНЦЕПЦИЯ «ШЕСТЬ СИГМ» КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. В статье рассмотрены основные компоненты системы «Шесть сигм» – системы, улучшающей качество выпускаемой продукции и, как следствие, повышающей уровень лояльности клиентов. Система является фундаментом для принятия нестандартных решений на основе детального анализа информации. Для улучшения качества производства и минимизации брака следует максимально точно оценивать и понимать проблемы, однако на данный процесс постоянно влияет множество дестабилизирующих факторов.

Статистический контроль процессов позволяет выявить и детально исследовать происходящие изменения. В процессе всегда существует некоторый разброс параметров результата, и важно, чтобы эти отклонения всегда были в рамках, соответствующих требованиям потребителей.

Данная концепция основана на необходимости исключить традиционный, но в то же время ошибочный взгляд, что «улучшение качества – это большие затраты». Позиция системы «Шесть сигм»: «Высокое качество – это очень выгодно».

Ключевые слова: система «Шесть сигм», брак на производстве, статистический контроль, «Правило 1–10–100», контроль качества.

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

THE CONCEPT OF SIX SIGMS AS AN EFFECTIVE INSTRUMENT OF CRISIS MANAGEMENT

Abstract. This article describes the main elements of the Six Sigma system which improve quality of products and increase customer loyalty as a result. The system is the foundation for non-standard decision-making process, based on a detailed analysis of information. To improve the quality of production and reduce defects, problems should be accurately appreciated and understood, but the process is constantly affected by many destabilizing factors. Statistical control process allows to reveal and investigate upcoming changes. Some variation in the parameters of the result takes place in the manufacturing process, but it is significant that these deviations are always within the framework with consumers' requirements. This concept is based on the necessity to exclude the traditional, but at the same time erroneous view that «quality improvement is expensive». The meaning of Six Sigma concept: «High quality is very profitable.»

Key words: Six Sigma system, manufacturing defects, statistical control, Rule «1–10–100», quality control.

Основные составляющие системы «Шесть сигм»

Каждая система состоит из нескольких элементов, которые взаимодействуют на основе определенных правил и в соответствии с определенными принципами. Система может быть суммой составляющих. Взаимодействие внутри системы может ослаблять влияние каждого из элементов. Тогда собранные вместе и объединенные какой-то общей идеей неплохие сами по себе составляющие вдруг превращаются в нечто абсолютно бесполезное.

Есть еще и другие системы, в которых сила преумножается. Энергия системы становится значительно больше суммы энергий составляющих ее частей. Накопленное количество создает более совершенное качество, обладающее абсолютно новыми возможностями. Не всегда эта сила носит позитивный характер, но в данном случае мы рассмотрим системы управления процессами и качеством, т.е. системы, ориентированные исключительно на созидание и улучшение.

Система «Шесть Сигм» включает в себя множество взаимосвязанных инструментов и методик управления процессами, людьми, технологией и оборудованием, в совокупности обеспечивающих исключительный синергетическийэффект [2]. Если рассмотреть систему «Шесть сигм» (рис. 1) в формате основных задач, можно увидеть следующие взаимосвязанные и взаимодействующие элементы, обеспечивающие главную цель – экономическую эффективность бизнес-процессов.

Рис. 1. Основные составляющие системы «Шесть сигм»

Система управления процессами делится на две основные части: люди и техника. Даже если мы рассматриваем и пытаемся оптимизировать какой-нибудь простой процесс, например оформление заказа на поставку, то характеристики результата определяются и человеческим фактором, и элементарной механикой: регламентами, и уровнем автоматизации документооборота, средствами связи и передачи документов, качеством информационного и программного обеспечения.

Исследование всех типов потерь, дефектов и издержек

На начальном этапе построения системы необходимо сформированное видение наиболее существенных проблем организации. И эти проблемы нужно не только представлять в общем виде, как обычно происходит, их нужно знать, максимально точно оценивать и, наконец, научиться понимать. Только детальное исследование всех типов потерь, дефектов и издержек создает достоверную информацию для принятия грамотных технических и управленческихрешений (рис. 2). Такое исследование является первым шагом на пути «Шесть Сигм» и обеспечивает ясное и всеобщее понимание реальной стоимости несовершенства существующих процессов:

- **дефекты** в продукции или в результате какой-либо деятельности – это отклонение характеристик продукции от требований потребителей или технологических нормативов, которое можно измерить илиоценить;
- **непроизводительные издержки** – это бесполезно затраченные ресурсы, дефект, с позиции финансового контролера, обладающий такими же конкретными динамическими характеристиками, как и брак в готовойпродукции;
- **потери** – это неполученные выгоды или доходы, сравнение того, что могло бы быть при идеальном функционировании процесса с существующими результатами [6].

Рис. 2. Источники потерь организации

Материальные результаты несовершенства процессов можно определить, посчитать и оценить наносимый ими вред организации. С этого момента у руководства и сотрудников предприятия появляется вполне конкретная финансовая цель. Дальше достаточно несложно определяются бюджеты проектов, возможный уровень вознаграждения участникам будущих побед. Как правило, все знают о существовании потерь, но реальный масштаб проблем возможно узнать только после специальных исследований.

Статистический контроль процессов

На процесс постоянно влияет множество дестабилизирующих факторов: люди каждый день регулируют все, что можно и нельзя; сырье изменяет свои характеристики за короткий период; оборудование изнашивается и восстанавливается с новыми параметрами и нестабильными характеристиками; технология не успевает за изменениями в процессе и задает неоптимальные настройки; возрастающие требования к качеству со стороны потребителя определяют более жесткие параметры результата. Все эти изменения нужно видеть, учитывать и правильно оценивать.

Статистический контроль процессов позволяет выявить и скрупулезно исследовать:

- особые причины, вызвавшие существенные отклонения в процессе и соответственно в результате: изменение одного или нескольких факторов, влияющих на обычный ход процесса, например, характеристик сырья, настроек или состояния оборудования, технологических режимов, квалификации операторов, условий внешней среды и т.д.;
- случайную вариацию, естественное колебание параметров процесса – разброс значений, соответствующий обычному функционированию процесса [6].

Статистический контроль и простой статистический анализ данных дают количественную информацию, необходимую для настройки и оптимизации процессов. Принято считать, что статистический контроль является самой главной частью системы «Шесть сигм». Может быть, это справедливо для западных предприятий и специалистов, хорошо знакомых с процедурами инициации, организации и обеспечения проектов. В наших условиях задачи совершенствования процессов несколько проще и часто не требуют применения сложных статистических инструментов. Соответственно, основным фактором успеха становится эффективная технология выполнения проектов.

Управление качеством и издержками

Активное управление качеством и издержками является главным шагом на пути к бездефектному производству, на пути повышения эффективности всех бизнес-процессов предприятия. Специалисты должны видеть процесс в самых различных его аспектах, а именно как связи технических характеристик и структуры затрат, стратегических целей предприятия и модернизации оборудования, требований рынка и качества выпускаемой продукции.

Стоимость «низкого качества» – расчетная задача № 1 для руководства предприятия. Исследуя потери, мы видим, что работа по обеспечению высокого качества продукции и эффективности производственных процессов является инвестиционным проектом с невероятно высокими показателями доходности. При точной настройке процессов на «бездефектное производство» удается существенно сэкономить ресурсы всех видов: сырье и материалы, трудозатраты, энергию, административные расходы и т.д. В этом случае работает «Правило 1–10–100», основанное на том, что стоимость дефекта возрастает при продвижении по потоку процесса: дефект, выявленный в производстве, в 10 раз дешевле дефекта в готовой продукции и в 100 раз дешевле дефекта, обнаруженного потребителем. Логика этого утверждения становится

абсолютно очевидной, если оценить стоимость мероприятий по устранению выявленного дефекта и других потерь [8].

К сожалению, на построение эффективно работающей системы контроля качества и постоянное осуществление этого контроля нужно затратить много ресурсов, а экономия за счет раннего обнаружения дефектов проявляется не сразу или вообще не учитывается. Как следствие, большинство наших руководителей убеждены в том, что управление качеством продукции и процессов не приносят ощутимого дохода.

У контроля качества есть один существенный недостаток: система контроля качества просто не пропускает дефект на следующий этап процесса, всего лишь запрещает использование дефектной продукции, а не исключает возможность ее создания. На производство продукции или полуфабриката с дефектом уже в полном объеме затрачены ресурсы и будут затрачены дополнительные ресурсы на устранение этого брака и повторный контроль. Поэтому система «Шесть сигм» предлагает радикальный подход: если уничтожить причины возникновения дефектов, то брака не будет, и в сложной системе контроля качества не возникнет необходимости.

Традиционный подход к реагированию на возникающие в процессе отклонения заключается в ожидании появления брака и выяснении причин этого брака. Привычное представление о том, что внутри диапазона допуска все значения одинаково хороши, наносит огромный вред процессу, производству и бизнесу.

Почему по одну сторону границы диапазона все хорошо и не требуются никакие действия по настройке процесса, а сразу за ней – брак и потери? Сложная структура любого процесса обладает естественной внутренней вариабельностью и инерционностью и не может мгновенно переходить из одного состояния в другое. Процесс невозможно «резко остановить» точно на границе допуска.

В системе «Шесть Сигм» для настройки процессов на бездефектное производство используется концепция функции потерь Г. Тагути:

- есть только одно правильное значение результата –целевое;
- любое отклонение от целевого значения создает потери и требует реагирования и принятия оперативных решений;
- объем потерь возрастает с увеличением отклонений, соответственно, также должны возрастать объем и активность мероприятий реагирования [1].

Например, по мере увеличения отклонения на выходе процесса обслуживающий персонал должен произвести следующие действия: обратить внимание, зафиксировать отклонение, провести дополнительные измерения, откорректировать настройки, сообщить линейному руководителю, остановить работу на участке процесса, остановить процесс. Последовательность простая: каждое следующее действие более активно по отношению к управлению процессом, чем предыдущее.

Цель «Шесть Сигм» – выявить и стабилизировать параметры основных и вспомогательных производственных процессов, обеспечивающих высокое качество продукции и низкие издержки ее производства. Это должно изменить технологическую составляющую предприятия и повысить конкурентоспособность самой организации. Использование данного метода доказывает необходимость применения новых идей и предложений, внедрения инноваций и повышения эффективности и результативности деятельности современных организаций в разных отраслях и сферах деятельности.

Литература

1. **Голдсби Т., Мартиченко Р.** Бережливое производство и 6 сигм в логистике. Руководство по оптимизации логистических процессов. М.: Гревцов Паблишер, 2017. 416 с.
2. **Джордж М. Л.** Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг. Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса. М: Альпина Бизнес букс, 2015.
3. Журнал о LeanSixSigma. URL: http://www.lean6sigma.org.ua/2015/04/what_is_6sigma.
4. **Игнатова Л.В**. «Lean Six Sigma» – интегрированная концепция эффективного управления производством» // Производственный менеджмент: теория, методология, практика, 2016. № 6. С. 48–51.
5. **Кострюков А.Г.** Мировая практика применения концепции «LeanSixSigma» в производственной системе // Форум молодых ученых/ 2017. № 6 (10). С. 967–974.
6. **Чемоданова О.Н.**Использование инновационного метода управления бизнес-процессами LeenSixSigma в сфере государственного управления (на примере Лос-Анджелеса) // Самоуправление. 2019. Т. 2. №2 (115). С. 232–235.
7. **Baranova I.A.**, **Bykova E.V.**, **Loginova I.A.** Quality controlling using the lean Six Sigma method // News of Science and Education. 2018. T. 8. № 2. P. 37–39.
8. FinSWin – гид по миру финансов. URL: http://finswin.com/projects/metody/lean-6-sigma.html.
9. Goleansixsigma. URL: https://goleansixsigma.com.

© Чемоданова О. Н., 2019

Теория и практика проектного управления

УДК 338

П. В. Аксенов
к.э.н., главный эксперт
департамент капитального строительства
ПАО «Россети»
Москва, Российская Федерация
E-mail: aksenovpv@gmail.com

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ 2030

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

Ключевые слова: майский указ, цифровые технологии, цифровая трансформация.

P. V. Aksenov
PhD in Economics, Chief Expert
Department of capital construction
PJSC Rosseti
Moscow, Russia Federation

DIGITAL TRANSFORMATION 2030

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

Keywords: may decree, digital technologies, digital transformation.

Майским указом Президента Российской Федерации В. В. Путиным поручено обеспечить:

- ускоренное внедрение цифровых технологийв экономике и социальной сфере [4, п. 1, пп. «ж»];
- создание сквозных цифровых технологий преимущественно на основе отечественныхразработок [4, п. 11, пп. «б»];
- преобразование приоритетных отраслей экономики, включая энергетическую инфраструктуру, посредством внедрения цифровых технологий и платформенных решений [4, п. 11, пп. «б»];
- гарантированное обеспечение доступной электроэнергией, в том числе за счет внедрения интеллектуальных систем управления электросетевым хозяйством на базе цифровыхтехнологий [4, п. 15, пп. «в»].

Основная задача – преобразовать энергетическую инфраструктуру, внедрив цифровые технологии.

Цифровая трансформация в электросетевом комплексе включает в себя itcnm элементов:

1. Достоверные сквозные данные о потреблении, режимах работы сети и ее элементах в режиме реального времени, которые позволяют:
   - построить предиктивную аналитику;
   - спрогнозировать модель поведения сети, ее элементов и потребителей;
   - обеспечить адекватное реагирование на любые возмущения и аварииив сети;
   - обеспечить справедливую стоимость услуг, оказываемых электросетевыми компаниями.
2. Единая цифровая модель сети (CIM), которая позволяет:
   - стандартизировать и унифицировать технические решения и требования к оборудованию;
   - обеспечить интеграцию всех данных из различных систем;
   - кратно сократить сроки строительства, реконструкции объектов сетевой инфраструктуры;
   - реализовать (повысить) экспортный потенциал.
3. Изменение и совершенствование логики процессов управления сетями:
   - переход с трехуровневой (филиал – производственное отделение – район электрических сетей) на одноуровневую систему управления распределительными сетями;
   - оптимизация оперативно-технологического управления;
   - все сигналы от оборудования выводятся на пульт диспетчера, у эксплуатации оперативная схема и электронный наряд-допуск на планшетах;
   - формирование в режиме реального времени балансов мощности и потребления электроэнергии;
   - создание интеллектуальной конфигурации;
   - автоматизированное перспективное планированиеразвития сети.
4. Активно-адаптивная сеть:
   - активное участие субъектов энергетического рынка в процессах передачи и распределения электроэнергии;
   - автоматическая локализация мест повреждения;
   - интеллектуальное управление режимами работы сетей без участия человека;
   - электрическая сеть, превращающаяся из пассивного устройства транспорта и распределения электроэнергии в активный элемент, параметры и характеристики которого изменяются в реальном времени в зависимости от режимов работы энергосистемы;
   - оснащение сетей современными быстродействующими устройствами силовой электроники и системами, обеспечивающими получение информации в режиме on-line о режимах работы сети и состоянии оборудования для реализации этой новой функции;
5. Раскрытие потенциалацифровой сети за счет:
   - выявления неочевидных на данный момент закономерностей на основе глубокого анализа данных;

- аналитики данных (энергетический пульс рынка для субъектов РФ);
- продажи услуг потребителям на энергосервисной основе за счет экономии энергопотребления.

6. Создание условий для появления новых сервисов:
   - гибридные системы электроснабжения потребителей;
   - просьюмер: потребитель потребляет, производит, хранит электроэнергию;
   - проактивные сервисы для потребителей, мобильные приложения;
   - тарифное меню;
   - технологии Интернета вещей (цифровые датчики, сенсоры, и средства коммуникации);
   - управление энергоэффективностью, «умные» дома;
   - таргетинг потребителей по социально-экономическим данным;
   - зарядная инфраструктура для электротранспорта;
   - подключение потребителей по принципу plug and play;
   - использование «умных» контрактов для расчетов;
   - аналитические сервисы для потребителей [2].

При этом 70% оборудования, которое будет принимать участиев цифровой трансформации выработало свой эксплуатационныйресурс, определенный производителем. На обветшалом оборудовании на старых подстанциях планируется:

- заменить электромагнитные измерительные трансформаторы на оптические или установить аналого-цифровые преобразователи на существующие трансформаторы тока и напряжения (формирование цифрового сигнала);
- заменить электромеханическую релейную защиту на микропроцессорную (полная селективность (избирательность), отключение только поврежденного участка сети);
- организоватьканалы связи путем установки коммутаторов, маршрутизаторов (передача информации на диспетчерский щит);
- заменить или установить контроллеры телемеханики (контроль параметров сети);
- установить интеллектуальные приборы учета на всех присоединениях подстанциях (технический учет) (контроль уровней напряжения, возможность управлять коммутационными аппаратами);
- в крайних случаях (при обоснованной необходимости) заменить первичное оборудование подстанций (трансформаторы, реакторы,выключатели, разъединители).

Мероприятия по цифровой трансформации бизнес-процессов:

- На первом этапе проводится ревизия бизнес-процессов. Необходимо определить, где появляются данные и как они изменяются, есть или отсуствует автоматизированная информационная система. Также производится интеграция информационных систем путем создания коннекторов между системами с целью исключения ручного ввода и минимизации неточностей/искажения данныхпередаваемых из системы в систему.
- На втором этапе выполняется типизация и стандартизация бизнес-процессов, создание единой модели данных и архитектуры информационных систем.

- Третий этап завершает цифровизацию бизнес-процессов. Меняется логика бизнес-процессов. Стандартные процессы реализуются без участия человека. Сокращаютсяуровни управления. Система управления преобразуется из вертикальной в матричную.

В соответствии с дорожной картой реализации Концепции цифровой трансформации 2030 в ПАО «Россети» реализован ряд пилотных проектов, в том числе на территории Удмуртской Республики [1]. В сентябре 2019 года в Ижевске открыт первый цифровой городской диспетчерский пункт. Он оборудован цифровыми каналами связи и информационными системами, что позволит в режиме онлайн осуществлять управление всем электросетевым комплексом столицы республики:

- контролировать состояние электросетевых объектов, включая процесс эксплуатации и проведение ремонтов электросетевого оборудования;
- анализировать параметры качества электроэнергии;
- координировать работу оперативно-выездных и ремонтных бригад.

Часть операций будет выполняться в автоматическом режиме. Все это позволит энергетикам:

- существенно сократить продолжительность технологических нарушений;
- повысить надежность электроснабжения потребителей;
- вывести на качественно новый уровень клиентские сервисы.

Президент России В.В. Путин в ходе рабочей поездки 19.09.2019 в Ижевск положительно оценил синергетические эффекты от внедрения целевой модели управления электросетями регионов до 2030 года [3].

Литература

1. В Удмуртской Республике стартовал проект цифровой модернизации городских диспетчерских пунктов «Россетей» // ПАО «Россети. URL: http://www.rosseti.ru/press/news/?ELEMENT_ID=35978.
2. Концепция цифровая трансформация 2030. // ПАО «Россети». URL: https://www.rosseti.ru/investment/Kontseptsiya_Tsifrovaya_transformatsiya_2030.pdf.
3. Президент России Владимир Путин одобрил целевую модель развития компании «Россети» до 2030 года // ПАО «Россети». URL: http://www.rosseti.ru/press/news/?ELEMENT_ID=35992.
4. Указ Президента РФ от 07.05.2018 N 204 (ред. от 19.07.2018) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» // КонсультантПлюс.

©Аксенов П. В., 2019

УДК 338.2

С. С. Голубев
д.э.н., профессор, заместитель начальника
Центр прогнозирования развития науки, техники и технологий
ФГУП «Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр»»
Москва, Российская Федерация
Sergei.golubev56@mail.ru

ВНЕДРЕНИЕ ПРИНЦИПОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ

Аннотация. Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью перехода к новому конкурентоспособному облику оборонно-промышленного комплекса (ОПК) России благодаря внедрению на предприятиях ОПК проектного управления.

В ходе проведенных исследований были определены цели внедрения проектного управления в сфере развития ОПК, раскрыта специфика управления инновационными проектами на предприятиях ОПК, а также выявлены возможности и доказана целесообразность использования проектного подхода при реализации государственных программ развития оборонно-промышленного комплекса России. В статье приведены примеры конкретного использования проектного управления в оборонной сфере.

Широкое применение проектного управления в сфере развития ОПК позволит сэкономить время и средства, которые затрачиваются на осуществление инновационных проектов и государственных программ, что положительно повлияет на рост эффективности реализации инновационных проектов.

Ключевые слова: проектное управление, государственные программы развития, инновации, концептуальные подходы, предприятия оборонно-промышленного комплекса.

S. S. Golubev
Doctor of Economics, Professor
Center for forecasting the development of science, technology and technology
Federal state unitary enterprise «All Russia scientific and research institute «Center»»
Moscow, Russian Federation
Sergei.golubev56@mail.ru

THE INTRODUCTION OF THE PRINCIPLES OF PROJECT MANAGEMENT FOR IMPLEMENTATION OF STATE PROGRAMS OF DEVELOPMENT OF MILITARY-INDUSTRIAL APARTHOTEL RUSSIA

Abstract. The relevance of the research topic is due to the need to transition to a new competitive appearance of the military-industrial complex (MIC) of Russia through the introduction of project management at the enterprises of the MIC.

In the course of the research identified the objectives of the implementation of project management in the field of defence industry development, the specifics of management of innovation projects on enterprises, as well as opportunities are revealed and proved the feasibility of using the project approach in the implementation of state programs of

development of military-industrial complex of Russia. The article provides examples of specific use of project management in the defense sector.

Broad application of project management in the field of development OPK will save you time and money spent on innovative projects and public programs that will positively affect the growth of efficiency of implementation of innovative projects.

Keywords: project management, state development programs, innovations, investments, conceptual approaches, enterprises of the military-industrial complex.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью решить одну из наиболее важных задач в области обеспечения обороны и безопасности страны – придать оборонно-промышленному комплексу (ОПК) России новую конкурентоспособность [6]. Необходимо эффективно развивать высокотехнологичный и многопрофильный оборонный комплекс государства для того, чтобы удовлетворить потребности Вооруженных Сил в современном вооружении, военной и специальной технике (ВВСТ). Главным фактором достижения указанной цели является инновационная деятельность предприятий ОПК. Она осуществляется путем реализации инновационных проектов.

В современных экономических условиях инновационная активность предприятий ОПК остается на низком уровне, слабо внедряется концепция работы с открытыми инновациями, которая предполагает вместе с собственными проектами использовать внешние идеи, то есть применять как «внутренние», так и «внешние» способы создания и коммерциализации нового продукта [2]. Эти обстоятельства служат причиной главной проблемы ОПК – возможного снижения технического уровня и конкурентоспособности ВВСТ.

Гипотеза исследования заключается в том, что внедрение проектного управления в ОПК будет способствовать более эффективной реализации инновационной стратегии развития промышленных предприятий ОПК, повысит уровень эффективности управления инновационным развитием промышленных предприятий и будет способствовать более эффективному внедрению инноваций. Однако специфика деятельности предприятий ОПК требует уточнения концептуальных принципов, методов и способов внедрения проектного управления.

Етвержден перечень действующих в настоящее время государственных программ Российской Федерации [4]. Государственные программы Минпромторга России в сфере развития ОПК представлены на рис. 1.

Рис. 1. Государственные программы Минпромторга России в сфере развития ОПК

Сегодня в ОПК методы проектного управления широко не используются. Вместе с тем в России существует ряд успешных примеров внедрения проектного управления как в частных компаниях, так и на предприятиях со значительной долей государственной собственности.

Российский ГОСТ Р 54869–2011 «Требования к управлению проектом» описывает проект как комплекс взаимосвязанных и взаимообусловленных мероприятий, который направлен на создание уникального продукта (услуги) при наличии временных и ресурсных ограничений [1]. Для объединения усилий команды проектировщиков, инженеров, поставщиков и потребителей создаются проектно-ориентированные структуры управления. При этом речь идет о параллельной проработке этапов инвестиционного цикла с подготовкой потребителей продукции [3].

В ОПК происходит интеграция предприятий по продуктовому и технологическому принципам. В процессе интеграции формируются центры компетенций (ЦК) по решаемым задачам. Центр компетенций, который обслуживает проекты и инициативы, связан с управлениями знаниями, проводит обучение персонала по новым продуктам и услугам, осуществляет оценку используемых технологий и так далее.

Специфика управления проектами на предприятиях ОПК связана со следующими особенностями:

- сильные агрессивные противники в составе стейкхолдеров;
- стратегические игры с нулевой суммой;
- сокращающаяся ресурсная база;
- утрата инженерных компетенций;
- ограниченность рыночных механизмов;
- отставание по технологиям;
- отставание по развитию информационных систем;
- кадровый разрыв;
- методический коллапс;
- другие особенности.

Управление проектами позволяет справиться с указанными проблемами благодаря высокой эффективности управления по показателям производительности, сокращения сроков и затрат по видам работ и проекту в целом.

Система управления проектами сформирована в Минпромторге России. В департаменте региональной промышленной политики и проектного управления создан проектный офис – Центр управления проектами в промышленности (ФБУ «РТА»). Были выпущены необходимые нормативные документы по организации проектной деятельности.

Проектное управление как самостоятельная областя знаний было выбрано в результате осознания необходимости применять новые формы управления при решении сложных технических задач в масштабных проектах (прежде всего оборонно-промышленного комплекса). В современных условиях проблемы хозяйственной деятельности предприятий ОПК требуют освоения проектной системы управления, когда инновационные, инвестиционные, организационные, мотивационные и информационные проекты формируют новации и тем самым способствуют активизации деятельности предприятия, ориентированной на результат [7].

Концепция проектного управления на предприятиях ОПК должна быть направлена на создание методологии, которая включает в себя аналитическую обработку плановую работу, организационное моделирование, контроль и регулирование разработки и опытно-серийного производства новых образцов военной техники.

Операционная деятельность предприятия осуществляется в соответствии со стратегией предприятия, что дает возможности управлять проектами в соответствии с методологией проектного управления и получать при этом высокие результаты деятельности предприятия. При этом проектное управ-

ление выступает в качестве эффективного механизма, который воздействует на управляемую систему и обеспечивает достижение цели в заданные сроки и при ограниченных ресурсах.

В опытно-серийном производстве организаций ОПК управление проектами должно соответствовать базовым принципам (рис. 2). Использование разных проектных методов на различных этапах жизненного цикла высокотехнологичных проектов существенным образом повышает эффективность реализации проектов.

Принцип целенаправленности	Принцип системности	Принцип универсальности	Принцип интегральности
•Необходимость целевой ориентированности проектов на достижение конечных результатов; •основа целеполагания и снижения рисков — технологическое прогнозирование	•Комплексный подход; •применение проектного подхода на всех этапах жизненного цикла; •контроль факторов, влияющих на реализацию проектов; •координация деятельности	•Возможность применения для решения задач любой сложности; •возможность применения в производственных системах любого уровня и отраслей	• Использование систем предварительно определенных характеристик и показателей для оценки результативности проекта

Рис. 2. Базовые принципы внедрения управления проектами на предприятиях ОПК

Принцип интегральности управления проектами предусматривает использование при разработке проектов системы заранее определенных показателей, которые формируются в процессе мониторинга проектной деятельности и составляют основу для оценки результативности и эффективности проектов. Предусматривается включение в систему управления проектами других систем управления производством, обеспечивается оптимизация использования ресурсов. Накопленный опыт, используемые ранее проектные модели допустимо активно применять в других проектах [5].

Необходимо совершенствование системы опережающего индивидуального и коллективного обучения руководителей и участников проектных групп. Она должна быть направленна на развитие профессиональных знаний и навыков, на формирование более широких по своему составу компетенций, основу которых составляют управление знаниями, умение работать в команде, умение принимать решения в условиях информационной неопределенности, нацеленность на достижение результата, лидерство, стратегическое мышление и др. Это позволит обеспечить эффективное внедрение и использование гибких и экстремальных методов управления различных типов сложных проектов.

Соответствие проектного управления рассмотренным принципам позволит обеспечить управление устойчивостью, адаптивность, а также возможность совершенствования и развития. Этот фактор является основной характеристикой инновационного менеджмента, а также способствует достижению сверх синергетического эффекта в процессе реализации целей проектной деятельности предприятий ОПК по производству продукции оборонно-промышленной направленности, которые отличаются высоким уровнем конкурентоспособности на мировом рынке вооружений.

Проектное управление увязывает воедино принципы управления проектами с бизнес-практикой и становится основой для реализации существующей стратегии развития предприятия. Реализация концепции проектного

управления предполагает, что к к реализации проектов будут привлечены все участники принятия управленческих решений. При этом концепция проектного управления должна рассматриваться как документ более высокого уровня, чем проектный менеджмент. Вместе с тем проектный менеджмент должен находиться в фокусе концепции проектного управления для того, чтобы промышленное предприятие смогло оптимизировать свою работу по реализации стратегии.

При использовании проектного управления предприятий ОПК получают следующие преимущества:

- снижение общей потребности в ресурсах, уменьшение стоимости проекта, что обуславливает получение экономического эффекта;
- возможность быстрого анализа влияния изменений в графике, ресурсном обеспечении и финансировании проекта на результаты реализации проекта, анализа эффективности инвестиций;
- возможность унификации этапов управления проектами;
- использование математических методов расчета характеристик проектов, позволяющее повысить эффективность управления ими;
- уменьшение числа сбоев в работе над проектом;
- обеспечение централизованное хранение информации по графику работ, использованию ресурсов и расходованию средств;
- обеспечение учета и управление рисками проектов, контроля качества выполняемых работ, управления поставками и контрактами при обеспечении проектной деятельности.

Проведенные исследования показывают, что полученные результаты соответствуют гипотезе исследования.

Наиболее целесообразно применение проектного подхода в высокотехнологичных и наукоемких производствах, таких как предприятия нефтегазовой промышленности, строительства, финансовые организации, а также в проектах, которые связаны с применением цифровых технологий и в социально-экономических проектах. В первую очередь проектное управление необходимо внедрять в пилотных проектах, которые связаны с созданием ВВСТ, реструктуризацией промышленного производства и др. Это потребует больших организационных усилий, финансовых затрат, которые при проектном управлении окупаются многократно. Таким образом удастся обеспечить значительную экономию бюджетных средств при производстве ВВСТ.

Проектное управление коренным образом меняет производственный аппарат, а также его организацию, что способствует росту эффективности производства и повышению конкурентоспособности предприятия на мировых рынках конкурентоспособной продукции ВВСТ.

Затраты на исследования и разработки снижаются (затраты на исследования и разработки в области гражданской авиации – на 64%, в области военных, космических и авиационных систем – на 36%). Так, при внедрении проектного управления аэрокосмическая компания «Боинг» сократила сроки производства легкого вертолета с 2 лет до 10 месяцев, а немецкая фирма «Фоккер» снизила в два раза время проектирования системы Фоккер-70. Консорциум «Эрбас Индастри» снизил время производства легкого реактивного самолета с 12 до 9 месяцев [8].

Будущие исследования необходимо сосредоточить на разработке методологического аппарата по внедрению проектного управления в рамках государственных программ Российской Федерации в сфере развития ОПК, в том числе разработать:

- методические рекомендации по внедрению проектного управления в рамках существующих государственных программ Российской Федерации в сфере развития ОПК с учетом заданий государственной программы вооружений;
- предложения по корректировке существующей нормативной правовой базы для внедрения механизмов проектного управления в программные инструменты развития ОПК;
- предложения по формированию индикативного ряда и методики оценки эффективности государственных программ в сфере развития ОПК, сформированных с применением механизмов проектного управления.

Использование современного подхода и инструментария проектного управления на предприятиях ОПК позволяет сэкономить до 20–30% времени и около 15–20% средств, затрачиваемых на осуществление проектов. Это дает возможность утверждать, что управление проектами является эффективным механизмом подготовки и реализации инновационной и инвестиционной деятельности в сфере развития ОПК.

Проектное управление на предприятиях ОПК будет способствовать более эффективному проведению НИОКР, внедрению новых технологий и перевооружению производства, решению задач диверсификации производства и выхода на новые рынки, а также успешной разработке новых продуктов и выполнению государственного оборонного заказа.

Литература

1. **Аньшин В.М., Демкин И.В., Никонов И.М. и др**. Модели управления портфелем проектов в условиях неопределенности. М.: МАТИ, 2014.
2. **Кондыбко Н.В.** Проектный подход к управлению иннновационно-инвестиционной деятельностью предприятий оборонно-промышленного комплекса // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Сер. 1. Экономика и управление. 2013. № 2. С. 52–58.
3. **Лапыгин Ю.Н.** Управление проектами: от планирования до оценки эффективности. М.: Омега-Л, 2009.
4. Распоряжение Правительства РФ от 11.11.2010 N 1950-р (ред. от 12.03.2020) «Об утверждении перечня государственных программ Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_106979/.
5. **Снегирева И.Е.** Корпоративная система программно-проектного управления НПО «Сатурн»: среда принятия взвешенных решений // Сатурн. 2015. № 7. С. 12-19.
6. Указ Президента РФ от 12.05.2009 № 537 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года» // КонсультантПлюс. URL http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_87685/.
7. **Филимонова Н.М., Моргунова Н.В.** Управление проектами как механизм повышения эффективности планирования и реализации программ регионального развития // Инновации. 2010. №9. С. 42–44.
8. **Shadish W.R., Cook Th.D., Leviton L. C.** Foundations of Program Evaluation: Theories of Practice. SAGE, 1995.

© Голубев С.С., 2019

УДК 338.2

Т. Ю. Гавриленко
к.э.н., доцент, заведующая кафедрой «Бизнес технологий и управления»
ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет»
Москва, Российская Федерация
E-mail: gavrilenko@mirea.ru

О. И. Жемерикин
ассистент кафедры «Бизнес технологий и управления»
ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ozhemer@yandex.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА

Аннотация. В статье рассматриваются перспективы развития предприятия в области цифровой трансформации. Характеризуются требования к предприятию в условиях цифровой экономики. Проведен анализ основных направлений проектного управления исходя из степени гибкости. Выделены основные преимущества и недостатки рассмотренных методов. В ходе проведенного анализа была выявлена необходимость применения гибридного метода управления проектом цифровой трансформации бизнеса.

Ключевые слова: цифровая трансформация, Индустрия 4.0, управление проектами Waterfall, Scrum, PRINCE2, гибкие методы управления.

T.Yu. Gavrilenko
PhD in Economics, associate professor,head of the Department
Department of Business Technologies and Management
MIREA – Russian Technological University
Moscow, Russian Federation
E-mail: gavrilenko@mirea.ru

O.I. Zhemerikin
Assistant
Department of Business Technologies and Management
«MIREA – Russian Technological University
Moscow, Russian Federation
E-mail: ozhemer@yandex.ru

DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION PROJECT MANAGEMENT

Abstract. The article discusses the prospects for the development of the enterprise in the field of digital transformation. Requirements for the enterprise in a digital economy are characterized. The analysis of the main directions of project management based on the degree of flexibility. The main advantages and disadvantages of the considered methods are highlighted. In the course of the analysis, the need was identified for the use of a hybrid method of project management for digital business transformation.

Keywords: digital transformation, Industry 4.0, project management Waterfall, Scrum, PRINCE2, flexible management methods.

Цифровая трансформация бизнеса напрямую сопряжена с активным внедрением новых технологий во все аспекты ведения бизнеса. Отмеченная трансформация предлагает активное использование систем Индустрии 4.0 и выходит за пределы простой цифровизации как процесса автоматизации отдельных бизнес-процессов. Цифровая трансформация бизнеса заключает в себе гораздо больше смысла, чем простое внедрение новых технологий. Использование современных технологий на фоне быстро меняющихся условий требует от бизнеса нового образа мышления и открытости для переосмысления существующих бизнес-процессов. Последствием цифровой трансформации бизнеса должно стать создание постоянно развивающейся, гибкой компании, готовой непрерывно адаптироваться к меняющимся условиям за счет соответствующих технологий, организационного обучения и процессов принятия решений с применением данных высокого качества, доступных в более короткие сроки [1].

Цифровая трансформация бизнеса требует пересмотра требований к проектному управлению. Аналогичное утверждение выдвинул вице-президент международной ассоциации управления проектами IPMA Мартин Седлмайер: «Цифровая трансформация влечет за собой изменения в проектном управлении» [2]. Успешная реализация проекта по цифровой трансформации предприятия возможна при эффективном и качественном управлении проектом, отвечающем требованиям времени.

На сегодняшний день существует несколько отработанных на практике подходов к управлению проектами. Рассмотрим главные преимущества и недостатки основных моделей управления проектом: Waterfall, Scrum и PRINCE2.

Waterfall (водопад) представляет собой модель линейно-последовательного жизненного цикла проекта. Данная модель является одной из наиболее известных традиционных моделей управления проектами. В рамках данной модели реализация проекта идет в одном направлении «сверху вниз», подобно водопаду. Выполнение проекта проходит в несколько этапов, причем переход к следующему этапу возможен лишь при полном завершении предыдущего. Проект реализуется по следующим этапам: инициация, планирование, разработка, апробация, одобрение и ввод в эксплуатацию. На всех этапах установлены четко регламентированные задачи и срок их выполнения.

Такой подход позволяет синхронизировать работу заказчиков и исполнителей в области требований к проекту и полезен в случаях, когда заказчик четко представляет себе конечную цель реализации проекта. Имеется возможность контролировать процесс выполнения проекта, поскольку сроки известны заранее. В процессе работы над проектом специалисты, связанные с ним, но не задействованные в текущем этапе проекта, могут заняться реализацией других проектов. Указанные преимущества характеризуют данные метод как статичный, позволяющий реализовать проект в четкие сроки, но не приемлющий изменений. В целях реализации проекта по цифровой трансформации бизнеса данный подход возможно использовать лишь на отдельных этапах реализации проекта (для решения логических задач), поскольку основное требование к заключается в гибкости бизнеса и его готовности реагировать на изменения.

Scrum пришел из сферы создания программного обеспечения и является одним из гибких методов управления проектом из Agile, который ориентирован на заказчика [4]. По своей сути Scrum представляет итеративную модель реализации проекта. Проект разбивается на итерации, именуемые спринта-

ми, сроком от недели до месяца. В конце каждой итерации участники проекта встречаются для того, чтобы спланировать дальнейшие цели. Scrum складывается из четырех церемоний, характеризующих встречи: планирования спринта, ежедневная работа над этапами спринта, демонстрация достижений, ретроспективный анализ [2].

Участникам проекта соответствуют следующие роли: владелец продукта, Scrum-мастер, команда проекта. Владелец продукта ведет работу со стейкхолдерами по определению конечной цели продукта и представляет заказчика на встречах в рамках метода Scrum. Scrum мастер отвечает за взаимодействие с владельцем продукта и за командную работу участников проекта, выступает в роли наставника, способного помочь и скоординировать работу. Команда проекта состоит из 3–9 человек и не имеет четких ролей (программист, дизайнер и т.д.), ее цель – реализация плана каждого спринта, составленного на основании их выбора.

Преимуществом данного метода является прозрачность реализации проекта, причем о степени реализации проекта знают все участники команды, что позволяет своевременно решать возникающие проблемы. Работа команды строится на доверии друг к другу, это способствует сплочению команды, и в случае неудачи ответственность ложится на всех. Благодаря проведению ежедневных собраний допустимы вариации исходя из изменения требований заказчика, что способствует более легкому приспособлению к изменениям.

Однако данный метод не лишен недостатков. К основным недостаткам следует отнести серьезные требования к участникам проекта. Так, к Scrum-команде выдвигаются требования честности (готовности признать свои ошибки) и разносторонности, поскольку нет четко сформулированных ролей (все делают все). Отсутствие четкой формулировки и определения задач способно увеличить срок и стоимость выполнения проекта. Данный метод управления проектом в большей степени подходит для реализации цифровой трансформации бизнеса, однако ввиду технологических особенностей отдельных отраслей экономики владелец продукта должен обладать набором специфических знаний и навыками специалистов из разных отраслей знаний.

PRINCE2 является структурированным методом управления проектами, в котором предусматривается разделение проекта на контролируемые и управляемые этапы. Метод был разработан для реализации крупномасштабных государственных проектов, но благодаря своей гибкости нашел применение и в области бизнеса. При реализации каждый проект тщательно планируется до старта, все этапы реализации проекта четко структурированы. Метод позволяет обеспечить контроль над ресурсами проекта и позволяет более эффективно управлять рисками проекта. Каждый проек,т реализуемый в рамках PRINCE2, содержит семь этапов (рис. 1).

Рис. 1. Схема реализации методологии управления проектами PRINCE2

Методика PRINCE2 реализуется по следующим принципам:

- Постоянное бизнес-обоснование проекта;
- Постоянное обучение команды на своем опыте;
- Работа планируется и управляется поэтапно;
- Управление командой по исключениям;
- Сосредоточенность на качестве конечного продукта;
- Постоянная адаптация метода к требованиям проекта [7].

Важной особенностью выступает трехуровневая система управления, состоящего из заказчика, старшего пользователя и исполнителя, которая позволяет учитывать три различные видения продукта.

С одной стороны, основным преимуществом является баланс четкой регламентации этапов работы над проектом, с другой – достижение гибкости в области границ процесса управления и создания продукта с другой. Недостатками считаются высокий уровень бюрократизации в процессе согласования решений по проекту, неприменимость данного метода в условиях высокой степени неопределенности. Использование PRINCE2 в области цифровой трансформации бизнеса сложно реализуемо в рамках исполнения пилотных проектов, поскольку в подобных проектах присутствует высокая степень неопределенности и требуется гибкость в процессе адаптации к меняющимся условиям.

Основные преимущества и недостатки методов управления проектами

Метод	Преимущество	Недостаток
Waterfall	• Простота использования; • жесткие сроки выполнения; • документация требований	• Трудность принятия изменений; • соблюдение точных требований заказчика
Scrum	• Прозрачность проекта; • ответственность команды; • легкость изменений	• Высокие требования к команде; • отсутствие четких сроков выполнения проекта
PRINCE2	• Ясная структура управления; • контроль над ресурсами; • возможность эффективного управления рисками	• Сложность работы в среде с высокой неопределенностью; • бюрократизация; • зарегулированность команды

Главное отличие проектов, реализующихся в эпоху цифровой экономики, заключается в скорости, с которой они должны выполняться, так как от этого зависит конкурентоспособность всей организации. Цифровая трансформация ведет к ускорению бизнес-процессов, из чего следует необходимость быстрее реагировать на изменяющиеся условия внешней среды проекта [6]. Соответственно, появляется необходимость в корректировке привычных подходов к проектному управлению.

На сегодняшний день в практике проектного управления сформировался достаточно обширный перечень методов, направленных на реализацию проектов. В рамках исследования были рассмотрены лишь три из них, которые существенно отличаются между собой. Проведенный анализ показал, что наиболее подходящими методами управления проектами по цифровой трансформации бизнеса являются гибкие методы управления, которые успешно работают в условиях неопределенности конечной цели и позволяют команде реализовать свой потенциал. В процессе цифровой трансформации предприятия нужно четко представлять конечные цели, которые должны быть

достигнуты и время которое потребуется на их достижение, так как в случае неудачи потребуются серьезные финансовые вливания для устранения допущенных недочетов.

Поскольку тренд последних лет на ускорение изменений выдвигает существенные требования к скорости реализации проектов и их возможности подстраиваться под быстро меняющиеся условия внешней среды, требуется корректировка устоявшихся подходов. Исходя из этого, актуальна бесшовная интеграция методов проектного управления в процессе реализации цифровой трансформации бизнеса. Весь проект цифровой трансформации предприятия можно разделить на отдельные подпроекты, при этом учитывая конечные результаты, на которые нацелено предприятие. Гибридные методы управления позволяют разграничить использование методов при разделении проекта на определенные этапы, где на одних этапах (проектирование моделей и баз данных) используются гибкие методы, а нв других (логистика, поставка оборудования) – классические методы.

Литература

1. **Вольфсон Б.** Гибкие методологии разработки. URL:https://tados.ru/wp-content/uploads/2017/04/Борис_Вольфсон_Гибкие _методологии.pdf.
2. **Гавриленко Т.Ю., Жемерикин О.И.** Промышленный интернет вещей в химическом комплексе России и инструменты проектного управления: особенности имплементации // Управленческие науки в современном мире: Сб. докл. науч. конф. М., 2019. С. 259–264.
3. **Гореткина Е**. Управление проектами в эпоху цифровизации // ITweek. 2018. № 7. С. 1.
4. Индекс зрелости Индустрии 4.0. Управление цифровым преобразованием Компаний. Исследование acatech. URL: URL:https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech_STUDIE_rus_Maturity_Index_WEB.pdf.
5. **Капранова Л.Д.** Цифровая экономика в России: состояние и перспективы развития // Экономика. Налоги. Право. 2018. №2. С. 58–60.
6. **Коряков А.Г.** Тенденции изменения характера труда специалистов по управлению проектами при переходе к цифровой экономике // Управленческие науки в современном мире Сборник докладов научной конференции. Москва, 2019. С. 273–278.
7. What Is PRINCE2 Methodology? // Lucidchart Content Team. URL: https://www.lucidchart.com/blog/what-is-prince2-methodology.

© Гавриленко Т. Ю., 2019
© Жемерикин О. И., 2019

УДК 338.1

В. В. Жидиков
к.т.н., доцент
департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: v.zhidikov@mail.ru

УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СТАРТАПА НА ГЛОБАЛЬНОМ РЫНКЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЭЛЕКТРОНИКИ

Аннотация. Развитие коммуникационных технологий запустило процесс дифференциации бизнес-процессов бывших предприятий полного цикла, распространению матричных организационных структур и распределенных проектных команд, включая распределенные команды управления проектами. В статье проанализированы особенности управления коммуникациями внутри распределенной команды развивающегося инженерно-технологического стартапа.

Ключевые слова: инновации, потребительская электроника, фаблесс-производитель, распределенная команда, инженерный стартап, управление проектами, Agile, SCRUM, хозяйственное партнерство, предпринимательство.

V. 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

COMMUNICATIONS MANAGEMENT TECHNOLOGY STARTUP IN THE GLOBAL CONSUMER ELECTRONICS MARKET

Abstract. The development of communication technologies has launched the process of differentiating the business processes of the former full-cycle enterprises, spreading matrix organizational structures and distributed project teams, including distributed project management teams. The article analyzes the features of communications management within a distributed team of a developing engineering and technology startup.

Keywords: innovation, consumer electronics (CE), innovative infrastructure, engineering start-up, project management, Agile, SCRUM, Limited Liability Partnership (LLP), entrepreneurship.

Согласно исследованию Deloitte, мировой рынок потребительской электроники (consumer electronics, CE) с начала XXI века столетия увеличивался в среднем на 11,8% в год – это в пять раз быстрее роста производства полупроводников в мире и почти вдвое быстрее общемирового валового внутреннего продукта. По прогнозам Topology Research Institute (Тайвань), несмотря на замедление роста до 5–10% в год с 2014 года, выручка на глобальном рынке потребительской электроники и ее компонентов к 2020 году достигнет 2 трлн долл. С учетом таких секторов как программное обеспечение, информационные

ресурсы и сервисы, суммарный объем рынка составит 3 трлн долл. к 2024 году, после чего рост ускорится до 10–20% в год за счет развития Интернета вещей. Тесно смыкаясь с рынком IT-продукции, рынок CE интенсивно развивается и выступает мощным драйвером экономики в тех странах и экономических зонах, где государство и владельцы бизнеса оказываются способными, с учетом общих интересов, создать центр прибыли. Не всегда прибыль образуется в результате 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 – «без») – модель организации бизнеса, в соответствии с которой 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 прежде ключевая часть ее ядра – собственно производство.

Разделение функций проектирования, организации бизнеса и производства продукции (fabless-foundry) нацелено на повышение эффективности в условиях конкуренции и в идеале обеспечивает каждому специализированному участнику распределенного производственного процесса более низкую себестоимости 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 показавшиеся им 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.

Вынесение производственной функции на аутсорсинг позволяет организации – правообладателю успешного инновационного продукта организовать его производство на нескольких предприятиях в тех странах, которые для фаблесс-компании являются главными рынками (для CE это, прежде всего, США (около 50% рынка) и Западная Европа (25%)) или же, напротив, в Китае, который производит большинство электронных компонентов и демонстрирует более высокую эффективность производства по сравнению с Россией.

Развивая «сетевую идею» внутри описываемой фаблесс-модели, подобным же «сетевым» образом возможно организовать деятельность инженеров-разработчиков. Их главной задачей является создание на основе маркетинговой концепции нового продукта качественной конструкторской документации, достаточной для запуска вначале опытного, а затем и серийного производства.

В данной концепции у сетевой организации есть «ядро» из инженеров высокого уровня (старшие партнеры), которые способны сопоставить и проанализировать инженерные и рыночные успехи и неудачи лидеров отрасли и создать, как минимум. Концепцию нового продукта. Наряду со старшими партнерами «ядро» организации образуют высококвалифицированные менеджеры проектов, способные организовать работу распределенной команды, распределенное опытное, а затем и серийное производство. Те члены рас-

пределенной команды, которые в начале своей карьеры являются членами временных проектных команд, служат кадровым резервом, для них всегда открыта возможность заявить собственный проект. Таким образом, деятельность организации похожа одновременно на деятельность профессионального объединения, бизнес-акселератора и инвестиционной компании. Инженер-разработчик может одновременно сотрудничать с организацией в разных формах: как временный инженер-разработчик, развивающий чужую концепцию в проекте А, как инициатор и автор собственного продукта и долевой участник в проекте Б, как менеджер проекта В. Последовательные этапы развития «специалист – предприниматель – бизнесмен – инвестор» свертываются в кольцо-спираль.

При реализации данной организационной модели главным фактором успеха, равно как и главным фактором риска, является качество внутренней среды, которую должен обеспечить менеджмент организации для эффективной работы с распределенной командой творческих и амбициозных людей. Необоснованный авторитаризм или слабый менеджмент, неэффективные бизнес-процессы и авантюрная маркетинговая политика гарантированно вызовут снижение эффективности модели и, возможно, организационный и экономический крах. Одним из основных средств для минимизации этого критического риска является особая организация коммуникаций.

Помимо внутренних факторов и факторов ближнего окружения значительную роль играют внеотраслевые глобальные факторы и тренды.

- Сокращение инновационного цикла для большинства потребительских товаров требует сокращения сроков создания нового продукта: от зарождения замысла до выпуска предсерийного образца;
- Высокая скорость вывода на рынок новых потребительских товаров не позволяет заказчику четко сформулировать требования к создаваемому продукту, достоверно прогнозировать спрос и точно и оперативно измерять реакцию потребителей. Вначале это привело к массовому использованию в сфере разработки ПО гибких методов и фреймворков типа Agile и Scrum, основанных на спиральной модели жизненного цикла продукции. Следующим шагом стало распространение Agile и Scrum за пределы границы сферы создания программных продуктов.
- Развитие коммуникационных технологий позволяет вовлекать в проектные команды достаточно квалифицированных сотрудников из регионов и стран с низким уровнем жизни и низкой оплатой труда. Корпоративные R&D-центры минимизируют штатный персонал и все шире привлекают на временную работу удаленных фрилансеров. Команды проектов во все большей степени становятся распределенными, а организационные структуры – сетевыми во всех смыслах этого понятия [3]. Растут home-based и freelance-based компании. Меняется характер труда членов команды [2], постоянно совершенствуется функционал их программно-коммуникационной среды и рабочие инструменты, что обеспечивает в том числе взаимный контроль. При надлежащей организации сетевые структуры обеспечивают современному бизнесу важное преимущество – масштабируемость.
- В условиях постиндустриального общества меняется рынок труда: падает массовый спрос на «типовых» специалистов: инженеров-технологов, конструкторов, экономистов, врачей и даже педагогов, который раньше предъявляли крупные корпорации и государство. В

отношениях между работодателями и работниками сокращается количество договоров найма, заключаемых на неопределенный срок, их заменяют договора подряда и договора оказания услуг. Профессия инженера становится «свободной» подобно профессиям художника, музыканта, юриста, архитектора и др. В тот же ряд представителей свободных профессий становятся дизайнеры (одежды, автомобилей, ландшафта и пр.), программисты, врачи и репетиторы.

- Для проектной работы в различных командах требуются конкретный набор узких навыков и специальных компетенций (например, владение конкретным программным продуктом, ставшим для заказчика корпоративным стандартом). Увеличивается специфичность требований к набору и глубине компетенций фрилансеров. Содержание профессионального образования (и самообразования) специалистов все более индивидуализируется и специализируется.
- Матричная организационная структура становится нормой. Диалектическое единство и противоположность проектного и операционного управления отражается в стандартах качества процессов и в стандартах PM.

Обобщим вышесказанное:

- Происходит разрушение традиционной организации, основанной на непосредственном контакте участников труда, предмета (ов) труда и средств труда, широко распространяется феномен «распределенная команда». Предъявляются особые требования к организации, координации ее работ и командообразованию, сложность и специфичность которых еще более возрастают, если распределенной также является и команда управления проектом [4].
- Прежняя модель постоянной трудовой занятости заменяется сервисной моделью, в которой исполнителями являются люди, изначально ориентированные на наемную работу и в массе своей не обладающие предпринимательскими компетенциями.

Таким образом, предложенная [1] модель фаблесс-компании, созданная в организационно-правовой форме хозяйственного партнерства, организующего большинство бизнес-процессов в сетевой форме, отражает глобальные процессы. Главными факторами, обуславливающими специфику коммуникаций в российских инженерных стартапах, продукт которых ориентирован на мировой рынок CE [1], предлагается считать следующие:

- Возможность пребывания одного и того же сотрудника в различных ролях – владельца процесса, руководителя проекта, исполнителя работы и др. Это порождает многочисленные конфликты интересов и усложняет межличностные отношения.
- Все разработки компании ориентированы на глобальный рынок; 95% ее продукции реализуются гражданам США и Западной Европы, привыкшим к очень высокому уровню качества продукции и потребительского сервиса. В западных странах потребители проявляют доброжелательный интерес к конечному продукту CE российской инженерной школы, и этот интерес (возможно, благодаря антироссийским правительственным санкциям) устойчиво растет. Эти обстоятельства требуют от компании высокого качества инженерных решений, применяемых материалов и технологий [5].

- Отсутствие постоянной иерархии в обязательном порядке требует внедрения СМК, в которой серьезную смысловую нагрузку несут такие стандарты верхнего уровня, как этический кодекс и кодекс «Экономика и управление».
- Организация всех основных бизнес-процессов в организации (НИОКР, закупки, комплектация, производство, продажи) как сетевых. Большой объем деловой переписки предъявляет повышенные требования к языку общения и словарю как необходимому компоненту стандартов организации. Источником рисков и потерь является не то, что собеседники не понимают слов, с которыми к ним обращаются коллеги, координатор работ или менеджер процесса, а в том, что они ошибочно полагают, что понимают. Собеседники, у которых есть «взаимодополняющие» компетенции, зачастую обладают очень разным личным и профессиональным опытом. Они выросли и сформировались как личности и специалисты в разных регионах России (различие между которыми, к сожалению, усугубляется) и даже в разных странах. По нашем наблюдениям, иллюзия взаимопонимания несет в себе значительные риски, и этот феномен недооценивается.

Согласно ISO/IEC 2382:2015, информация – это «знания относительно фактов, событий, вещей, идей и понятий, которые в определенном контексте имеют конкретный смысл». Согласно ГОСТ 7.0–99, «информация – это сведения, воспринимаемые человеком и (или) специальными устройствами как отражение фактов материального или духовного мира в процессе коммуникаций». Уже из определения видно, что смысл, который вкладывается в сообщение отправителем, не тождествен смыслу, который придает полученной информации реципиент. Кроме того, воспринимаемый смысл зависит от контекста.

Базовый алгоритм коммуникаций представляется в виде: кодирование / передача сообщения / декодирование / подтверждение / обратная связь. Основные сложности при осуществлении коммуникаций стартапа составляют искажения, возникающие в процессе кодирования и декодирования информации. Средством минимизации этих сложностей является внутрикорпоративный Словарь терминов и понятий, являющийся одним из стандартов организации.

Управление коммуникациями проекта и процессов – управленческая функция, направленная на обеспечение своевременной генерации, распределения, сбора и сохранения необходимой информации. Основными генераторами и потребителями информации являются основные стейкхолдеры проектов и ключевые участники операционной деятельности:

- руководитель проекта;
- автор (владелец) продукта;
- владельцы и исполнители бизнес-процессов, работающие в режиме полного рабочего дня в офисе, конструкторском бюро и на опытном производстве;
- работающие удаленно:
  - участники проектных (временных) команд разработчиков: инженеры и дизайнеры;
  - исполнители некоторых операций производственного процесса;
  - участники постоянных распределенных команд (прежде всего, специалисты по интернет-маркетингу);

  представители организаций – поставщиков и подрядчиков;
- эксперты, привлекаемые эпизодически;
- потребители продукции (удаленные).

Поскольку управление коммуникациями в распределенной команде становится ключевым фактором качества процесса, ответственность за организацию коммуникационных каналов и модерацию передаваемой по ним информации является функцией владельцев бизнес-процессов. Внутри проектов данную функцию выполняет руководитель проекта. Средствами (каналами) коммуникаций являются почтовые программы, текстовые, голосовые и видео-мессенджеры, социальные сети, специализированные плагины на корпоративных сайтах, программные пакеты типа MSProject, которые с момента их создания последовательно эволюционировали в сторону коллективной удаленной работы в них, общие облачные ресурсы (google-документы и таблицы, канбан-доски и т. п). Наряду с электронными, продолжают использоваться традиционные средства коммуникаций: бумажные носители, информационные доски, очные совещания) и комбинированные (например, очное совещание с подключением удаленных участников.

В конкретных условиях рассматриваемого стартапа требования к качеству информации доминируют над требованиями их скорости, цены и информационной безопасности. Применительно к рассматриваемой организации понятие «качество информации» включает в себя:

- указание основного адресата, отправителя и других заинтересованных лиц, которым направляется информация;
- явное указание на степень достоверности («достоверно установлено», «обоснованно будет предположить», «по информации, полученной от N и проверенной через NN»);
- явное указание характера той информации, которую автор/внутренний источник загружает в коммуникационную сеть организации:
  - запрос/ответ на запрос;
  - информирование (о факте),
  - приказ к началу/остановке/изменению темпа/содержания работы;
  - предложение о создании или изменении планов/технических решений/процессов, высказывание гипотезы, обучение и др.;
- степень конфиденциальности:
  - для неограниченного круга лиц;
  - для ограниченного круга лиц для последующего контролируемого распространения;
  - для ограниченного круга лиц, не предназначена для дальнейшего распространения;
- ожидаемая реакция реципиента, при необходимости с указанием срока:
- согласование, одобрение (в ответ на запрос);
- предоставление сведений (в ответ на запрос);
- отдача распоряжения;
- внесение изменений в план, регламент, стандарт и др.;
- обязательное подтверждение получения (асинхронного сообщения);
- обязательная обратная связь.

К процессам асинхронных коммуникаций применимы принципы Канбан. В этом случае вышеприведенная дополнительная информация, сопровождающая информационный пакет, имеет характер канбан-бирки.

Важнейшим и необходимым видом синхронных коммуникаций, организуемых в стартапе, являются совещания, которые обычно проводятся в комбинированной форме: очное совещание транслируется в Сеть, и в нем удаленно

участвуют другие члены команд и работники. Совещания (дистанционные и очные) – это средство коллективной выработки решений, которое позволяет участникам фокусироваться на их поиске. Для повышения качества решений и обоснованных вложений жизненной энергии все участники обязаны готовиться к совещанию, а организаторы должны предоставить им эту возможность. Приглашение к участию в совещании позиционируется как возможность реализовать привилегию и исполнить долг. Совещания документируются в письменном протоколе решения и видеозаписи, доступной их участникам.

Важным средством асинхронных коммуникаций «многие ко многим» стали облачные таблицы, пользователями которых являются все заинтересованные лица и которые в режиме реального времени отражают:

- обработку заказов, поступающих от прямых покупателей и дистрибьюторов;
- обработку внутренних заявок на закупки;
- процесс комплектации и производства партий изделий;
- процессы НИОКР.

Представляется, что подходы к организации коммуникаций в распределенной команде технологического стартапа могут быть использованы при планировании управления коммуникациями в инновационных компаниях, работающих на быстро развивающихся рынках.

Литература

1. **Жидиков В.В.** Организационно-правовая модель инновационной фаблесс-компании на рынке потребительской электроники// Управленческие науки в современном мире: Сб. докл. науч. конф. М., 2019. С. 265-272.
2. **Коряков А.Г.** Тенденции изменения характера труда специалистов по управлению проектами при переходе к цифровой экономике // Управленческие науки в современном мире: Сб. докл. науч. конф. М., 2019. С. 273-278.
3. **Ксенофонтов А.А.** Создание деловой сети как способ повышения конкурентоспособности компании // Актуальные проблемы управления — 2018: матер. 23-й Междунар. науч.-практ. конф. / Государственный университет управления. М., 2019. С. 20–22.
4. **Полевой С.А.** Особенности процесса отбора специалистов в проектную команду // Социально-психологические факторы устойчивого социально-экономического развития: Матер. Всерос. науч. конф. Реутов, 2016. С. 118–122.
5. **Сычев Ю.К., Трифонов П.В.** Современные подходы к управлению качеством при разработке и внедрении нового конкурентоспособного продукта // Управленческие науки в современном мире. 2017. Т. 1. С. 153–158.

© Жидиков В. В., 2019

УДК 796.062

А. В. Козлов
к.пед..н., доцент
департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: AVKozlov@fa.ru

А. А. Чумаков
инструктор по бейсболу5
Всемирная конфедерация бейсбола и софтбола
судья
Европейская конфедерация бейсбола
главный комиссар
Федерация бейсбола России Бейсбол5
Москва, Российская Федерация
E-mail: umpire11@yandex.ru

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В РАЗВИТИИ НОВОГО ВИДА СПОРТА

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические вопросы использования проектного управления в области, популяризации, развитии и внедрения в систему спортивной отрасли России нового вида спорта, обуславливающее развитие спортивной игровой индустрии на национальном уровне. Представлено стратегическое планирование становления нового вида спорта Бейсбол5 в России на основе стандарта PRINCE2 проектного менеджмента.

Ключевые слова: проектный менеджмент, инновационный вид спорта, развитие спорта, управление проектами, стратегия проекта.

A.V. Kozlov
PhD in Pedagogics, Associate Professor
Department of management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: AVKozlov@fa.ru

A. A. Chumakov
Baseball instructor
World baseball and softball Confederation
Judge
European baseball Confederation
Chief Commissioner
Baseball Federation of Russia Baseball 5
Moscow, Russian Federation
E-mail: umpire11@yandex.ru

PROJECT MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF A NEW SPORT

Abstract. The article deals with the theoretical and practical issues of the use of project management in the field, promotion, development and implementation of a

new sport in the system of the sports industry of Russia, causing the development of the sports gaming industry at the national level. Strategic planning of formation of a new sport of baseball in Russia on the basis of the PRINCE2 standard of project management is presented.

Keywords: project management, innovative sport, sport development, project management, project strategy.

Введение. Спорт как продукт социокультурного феномена является одной из наиболее привлекательных и затратных сфер спортивной индустрии как в нашей стране, так и за рубежом. Каждый вид спорта имеет свой жизненный цикл: выведение на рынок, рост, зрелость, упадок. Насколько конкретный вид спорта будет востребован как продукт, зависит от потребителя: его вкуса, моды, интереса.

В литературе представлена проблематика развития вида спорта, спортивной индустрии. Результаты исследований отражены в работах Л. В. Аристовой, С. И. Гуськова, В. В. Кузина, М. Е. Кутепова, В. А. Леднева, И. И. Переверзина и др. Тем не менее управленческие аспекты развития конкретного вида спорта остаются недостаточно освещенными. На этом основании авторы предприняли попытку рассмотреть перспективу развития Бейсбол5 в Российской Федерации.

Цель – разработать стратегию внедрения Бейсбол5 в систему профессионального спорта Российской Федерации на основе проектного менеджмента.

Содержание. В общем виде физкультурно-спортивную отрасль можно представить как производство и реализацию особого нематериального продукта – социальных услуг образовательного, спортивного, реабилитационного и рекреационного характера. Потребление социальных услуг спортивной отрасли (физкультурно-спортивных услуг) обусловлавливают особенности демографической ситуации в стране, социально-экономическая жизнь общества, духовное и физическое состояния здоровья населения, его интересы и предпочтения.

В настоящее время направленность государственного управления физкультурно-спортивной отрасли в Российской Федерации обусловлена стремлением повысить качества жизни населения, с тем чтобы граждане проводили досуг с пользой и повышалась массовость физической культуры и спорта. Повышение массовости физической культуры и спорта достигается посредством организации физкультурно-спортивного движения (например, проект «Спорт – норма жизни», комплекс ГТО и т.д.), проведения физкультурных мероприятий для всех возрастных и социальных групп населения, освещения спортивных событий в средствах массовой информации, популяризацией новых видов двигательной активности и спорта.

Одним новых массовых видов спорта является бейсбол5. Это самостоятельная, оригинальная спортивная дисциплина, основанная на базовых правилах классического бейсбола. В основе стратегии внедрения бейсбол5 в систему профессионального спорта Российской Федерации мы взяли метод проектного менеджмента PRINCE2. В ходе работы мы адаптиметод PRINCE2 нами адаптирован для проектов спортивной сферы. Согласно PRINCE2 проектная деятельность состоит из 7 процессов:

Начало проекта (Starting up a project) подразумевает определение менеджера (-ов) проекта и общие требования к характеристикам продукта.

Развитию бейсбола5 способствует лобби Всемирной конфедерации бейсбола и софтбола (англ. World Baseball Softball Confederation, сокр. WBSC) – управ-

ляющей организации мировых бейсбола и софтбола. В Российской Федерации управляющей структурой проекта по развитию бейсбол5 и внедрению в систему профессионального спорта является Федерация бейсбола России. Менеджер проекта – А.А. Чумаков, инструктор по бейсболу5 Всемирной конфедерации бейсбола и софтбола, судья европейской конфедерации бейсбола, Главный комиссар Федерации бейсбола России Бейсбол5.

Инициация проекта (Initiation a project) содержит планирование проекта по временным и содержательным стадиям. Стадии могут длиться разное количество времени, но, как и в классическом подходе, они следуют строго друг за другом. Менеджер проекта осуществляет:

- разработку правил игры, технических требований бейсбола5;
- включение бейсбола5 во всероссийский реестр видов спорта в раздел видов спорта, развиваемые на общероссийском уровне;
- организация тренерских и судейских семинаров, мастер-классов по бейсболу5;
- организация всероссийских соревнований по Бейсбол5;
- разработка технического задания для производства мячей для бейсболп5, лицензирование, получение сертификации WBSC, у международного надзорного орган Baseball5™, имеющий право сертификации, омологации и лицензирования мячей и оборудования;
- формирование источников финансирования.

Руководство проектом (Directing a project). Федерация бейсбола России несет общую ответственность за развитие проекта, предоставляя полную свободу действий менеджеру проекта в управленческой деятельности.

Контроль стадии (Controlling a stage) предполагает отслеживать отклонений от целевых индикаторов и параметров проекта по срокам, содержанию, бюджету и др.; корректировку, внесение изменений по согласованию с Федерацией бейсбола России.

Управление созданием продукта (Managing Product Delivery) представляет собой создание одного из продуктов проекта. Реализуется как разработка правил игры и технических требований к бейсболу5. Команда-хозяин начинает игру в защите, а команда-гость – в нападении. Цель команды в защите – вывести из игры (в аут) трех игроков команды нападения для того, чтобы перейти в нападение. Разработано поведение защиты, позиции игроков, поведение нападающих, очки и аут, способы выведения игрока в аут, интерференция (вмешательство), замены игроков, окончание игры, правило тай-брейка, правило нокаута. Технические требования бейсбола5 содержат технические характеристики инфилда (игрового поля), внешней и внутренней игровой территории, ограждение, зоны бьющего, дом, баз, физические свойства мяча.

Управление границами стадии (Managing a stage boundary) представляет собой оценку результатов пройденной стадии и принятия управленческого решения о переходе на следующую стадию:

Стадия 1. Разработка правил игры, технических требований к бейсболу5 закончена и представлена на официальном сайте Федерация бейсбола России (http://baseballrussia.ru).

Стадия 2. Включение бейсбола5 во всероссийский реестр видов спорта, в раздел видов спорта, развиваемые на общероссийском уровне. Подготовлен пакет документов, он находится на рассмотрении в Министерстве спорта Российской Федерации.

Стадия 3. Организация тренерских и судейских семинаров, мастер-классов по бейсболу5 реализуется в соответствии с графиком. Проведен тренерский

семинар по бейсболу5 на базе спортивного комплекса ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов», мастер-класс по бейсболу5 в программе мероприятий XXX Всероссийского олимпийского дня.

Стадия 4. Организация всероссийских соревнований по бейсболу5 реализуется в соответствии с графиком. Проведен турнир по бейсболу5 на бейсбольном стадионе ««РусСтар Арена», среди призеров первенств Москвы по бейсболу среди кадетов и юниоров.

Стадия 5 и 6. Разработка технического задания для производства мячей для бейсбола5 и формирование источников финансирования реализуются в соответствии с графиком.

Завершение проекта (Closing a project). Предполагается подтверждение, что продукт проекта принят или проект больше не может принести ничего полезного.

Заключение. Следует отметить, что для успеха в развитии нового вида спорта должны присуствовать следующе факторы:

- минимизация требований к объектам спортивной инфраструктуры для организации системы спортивной подготовки, проведения соревнований: мультифункциональность спортивной площадки для бейсбола, волейбола, баскетбола и т.д.;
- минимизация требований к техническим требованиям вида спорта: наличие спортивной одежды, специфического спортивного инвентаря и т.д.;
- минимизация требований к требованиям правил вида спорта: простота судейства, гибкость тактики, легкость подсчета очков.

В бейсбол5 можно играть практически везде. Для этой игры нужна площадка 21 на 21 м и пустотелый резиновый мяч. Именно делает игру столь привлекательной как для государственного управленческого сектора спортивной отрасли, так и для коммерческого сектора спортивной индустрии.

Литература

1. Менеджмент инноваций: Учеб. пос. / Ю.П. Анисимов, В.П. Бычков, И.В. Куксова. М.: НИЦ Инфра-М, 2015.
2. **Ньютон Р.** Управление проектами от А до Я /; пер. с англ. 7-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2016.
3. **Ольховский Р.М., Солнцев И. В., Осокин Н.А.** Проектное управление в сфере физической культуры и спорта // Государственная служба. 201. № 4. С. 34–39.

© Козлов А. В., 2019
© Чумаков А. А., 2019

УДК 338

Ю. Д. Третьякова
методолог
Управления методологии и контроля проектной деятельности
ПАО «ГКМ «Норильский Никель»»
Москва, Российская Федерация
E-mail: tr2609@mail.ru

О. В. Коновалова
к.э.н., доцент
кафедра «Анализ рисков и экономическая безопасность»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ovkonovalova@fa.ru

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТОВ В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ КРУПНОЙ ДОБЫВАЮЩЕЙ КОМПАНИИ

Аннотация. Проектам в сфере информационных технологий свойственен высокий уровень неопределенности, ввиду чего ключевым элементом успешности становится использование актуального процесса управления проектами с учетом специфики деятельности организации. В статье рассматриваются подходы к управлению проектами с точки зрения сильных и слабых сторон их реализации. Авторы предлагают использовать комплексную систему управления проектами в сфере информационных технологий крупной добывающей компании с этапа жизненного цикла проекта.

Ключевые слова: проектный подход, проект, управление проектами, этапы управления проектами, неопределенность, эффективность, сфера информационных технологий.

Yu.D. Tretyakova
Methodologist of the Department of Methodology and Control of Project Activities
PJSC «MMC «Norilsk Nickel»
Moscow, Russian Federation
E-mail: tr2609@mail.ru

O.V. Konovalova
PhD, Associate Professor
Department of Risk Analysis and Economic Security
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ovkonovalova@fa.ru

IMPROVEMENT OF THE PROJECT DEVELOPMENT OF PROJECTS IN THE FIELD OF INFORMATION TECHNOLOGIES OF A LARGE PRODUCING COMPANY

Abstract. Projects in the field of information technology are characterized by a high level of uncertainty, which is why the use of the current project management process taking into account the specifics of the organization's activity becomes a key element of success. The article discusses approaches to project management in

terms of strengths and weaknesses of their implementation. The authors propose using an integrated project management system in the field of information technology for a large mining company from the project life cycle stage.

Keywords: project approach, project, project management, stages of project management, uncertainty, efficiency, information technology sphere.

В последнее время проектное управление продолжает набирать популярность в России. По оценкам, встречающимся в отечественной и международной литературе, проектная система управления дает до 20% прироста стоимости бизнеса [6].

В соответствии с отечественным подходом проект – это уникальная деятельность, имеющая начало и конец во времени, направленная на достижение заранее определенного результата или цели, создание определенного уникального продукта или услуги при заданных ограничениях по ресурсам и срокам, требованиях к качеству [1]. От традиционной производственной деятельности проект отличают:

- уникальность каждой идеи, ориентированной на создание продукта, обладающего инновационными характеристиками;
- направленность на достижение конкретной, заранее определенной цели;
- наличие ограничений по времени, ресурсам и финансам;
- взаимосвязанность большого количества процессов разного уровня и скорости протекания.

Проектный подход применяется в проектно ориентированных компаниях: промышленных, научно-исследовательских, консалтинговых, строительных и т.д. Проектная система управления дает до 20% прироста стоимости бизнеса, поэтому многие компании переходят на такое управление, полностью или частично меняя организационную структуру. В последние годы технологии проектного управления получили существенное развитие, которое связано с использованием как современных подходов в области проектного управления, так и автоматизированных систем управления проектами, однако на основании статистики и проведенного анализа можно сделать вывод о том, что наиболее востребованным у российских компаний и подходящим для них на данном этапе остается классический подход управления, который больше схож с процессным подходом и имеет достаточную методологическую базу для формирования актуальной для компании системы управления проектами [5].

Сильные и слабые стороны различных подходов к управлению проектами приведены в таблице. В соответствии с сильными и слабыми сторонами каждый подход сопряжен с различными несет свои рисками, на которые необходимо обращать внимание при выборе подхода [4].

Сравнительная таблица подходов к управлению проектами (на основе [5])

Подход	Год	Сильная сторона	Слабая сторона
Классическое проектное управление	1950-е годы	Определение конечных результатов на первом этапе проекта. Включение мониторинга показателей и тестирование	Консервативный подход к изменениям
Бережливый подход (Lean)	Конец 1950-х годов	Структурированность за счет схемы потока операций.	Одинаково детальная проработка различных задач. Отсутствие четкого рабочего процесса для реализации частей проекта
Канбан (Kanban)	1960-е годы	Отсутствие ограниченных сроков по коммуникации. Точный расчет нагрузки на команду. Правильная расстановка ограничений. Концентрация на постоянном улучшении	Подходит для проектов без строгих ограничений по времени
6 сигм (Six Sigma)	Начало 1980-х годов	Наличие четкой схемы для реализации проектов и постоянного улучшения процессов	Путаница в приоритетах на разных этапах. Демотивация сотрудников принципом, что любая задача всегда может быть выполнена лучше. Неоправданность затрат на извлечение уроков при единичном проекте
Скрам (Scrum)	Начало 1990-х годов	Раннее получение эффектов. Гибкость и адаптивность. Нивелирование отсутствия опыта у членов команды за счет постоянной коммуникации	Необходимость маленькой и кросс-функциональной команды
Гибкая методология (Agile)	Начало XXI века	Гибкость и адаптивность	Выстраивание системы управления с нуля для каждого проекта

Сфера информационных технологий является одной из наиболее быстро развивающихся. Происходящие в ней изменения открывают новые возможности и для других областей, так как информационные технологии и системы внедряются практически во все сферы человеческой деятельности. Применение разработок данной отрасли в ведущих сферах экономики оказывает положительное влияние на социально-экономический уровень всей страны в целом, а не только конкретных предприятий. Информационные технологии становятся новым ведущим сектором российской экономики, обеспечивающим больше дохода, чем традиционные секторы экономики. 24% компаний считают автоматизацию бизнес-процессов и внедрение информационных технологий актуальными задачами на ближайшие три года. Во всех отраслях компании инвестируют в автоматизацию и новые информационные технологии. Чаще всего предпринимателями используется мобильный банкинг и

онлайн-бухгалтерия, сравнительно больше инвестиций в проекты информационных технологий направляют те компании, которые связаны с экспортом, процессами маркетинга и бизнес-услуг. По данным исследований, только 28% компаний не инвестируют в проекты в сфере информационных технологий.

С 2015 года происходит активная трансформация процессов с применением автоматизированных систем. В будущем, возможно, появится виртуальная, цифровая рабочая сила, имеется в виду роботизация бизнес-процессов и эволюция машинного обучения и искусственного интелекта. Однако пока уровень автоматизации российских предприятий по сравнению с зарубежными крайне низкий, рынок автоматизации в России считается одним из наиболее привлекательных в мире, и конкуренция на российском рынке промышленной автоматизации очень острая.

В процессе исследования были выявлены основные принципы управления проектами в сфере информационных технологий крупной добывающей компании: установление цели, сроков и бюджета; назначение руководителя для каждого проекта; принятие всех решений на основе набора документации, соответствующего фазе жизненного цикла. В реализации проекта крупной добывающей компании были выделены основные роли и проанализированы сущности данных ролей в целях корректного распределения ответственности за успешную реализацию проекта. Рассмотрим подробно роль участника проекта и описание его деятельности:

- Инициатор проекта – сотрудник, предлагающий проект для реализации.
- Куратор проекта – сотрудник, осуществляющий контроль и согласование отчетности по проекту и регламентных документов проекта.
- Руководитель проекта – сотрудник, единолично отвечающий за все показатели проекта, осуществляющий координацию процесса подготовки проекта к рассмотрению, оперативное управление проектом в соответствии с утвержденными графиками реализации и финансирования, бюджетом, контроль ключевых показателей эффективности проекта, подготовку отчетности по проекту.
- Участник команды проекта – сотрудник, подчиненный руководителю проекта с момента открытия проекта до его завершения. Он выполняет задачи, определенные в результате планирования проекта, поручения руководителя проекта, предоставляет регулярную отчетность руководителю проекта о ходе выполнения проекта в соответствии с компетенциями, обеспечивает выполнение регламентных процедур, предусмотренных нормативно-методическими документами.
- Заказчик проекта – подразделение, в интересах которого разрабатывается и реализуется проект. Представители заказчика проекта согласовывают цели проекта и проводят необходимый контроль достижения результатов проекта, участвуют в приемке и проверке результатов проекта.
- Эксперт – сотрудник, являющийся членом экспертной группы в области своих компетенций. При принятии решений о реализации проекта эксперт осуществляет экспертизу регламентных документов проекта и готовит заключение по ним.

Выполнение фаз проекта в сфере информационных технологий на основании классического проектного управления должно осуществляться последовательно и в строго установленном порядке: инициирование, планирование, реализация, завершение и далее уже за приделами проекта наступает период

эксплуатации и постинвестиционного контроля, данные фазы с ключевыми задачами представлены на рисунке.

Фазы и этапы проекта в сфере информационных технологий крупной добывающей компании

Инициирования проекта в сфере информационных технологий осуществляется с целью определения ключевых параметров и утверждения проекта в сфере информационных технологий к реализации соответствующими коллегиальными органами (инвестиционный комитет, инвестиционный подкомитет подразделений) на основании регламентных документов. Ответственность за инициирование проекта в сфере информационных технологий несет инициатор проекта.

В рамках фазы инициирования для проектов в сфере информационных технологий выполняются следующие обязательные работы: оценка идеи,согласование идеи, выбор из возможных альтернатив реализации проекта. Инициирование проекта в сфере информационных технологий делится на этап оценки и этап выбора На этапе оценки выполняется проработка инициативы и оценка целесообразности ее реализации в виде проекта. На этапе выбора определеяют проектное решение и инициируют проект.

Планирование проекта в сфере информационных технологий осуществляется с целью определить состав работ и ресурсов проекта, требуемых для достижения целей проекта. Ответственность за планирование проекта несет руководитель проекта.

Целью фазы планирования проекта является разработка и утверждение технического задания к продукту проекта сферы информационных технологий. Фаза Планирование состоит из этапа изучения и детализации и этапа подготовки к реализации.

В ходе изучения и детализации должны быть достигнуты следующие результаты:

- Разработано и согласовано техническое задание.
- Проведена архитектурная проработка.
- Проведено детальное планирование.
- Определены способы реализации проекта, состав ресурсов, стоимость потенциальных подрядчиков.

Реализация проекта в сфере информационных технологий осуществляется с целью объединить все ресурсы проекта для достижения целей. Руководитель проекта единолично отвечает за реализацию и оперативный контроль исполнения проекта. Целью фазы реализации является создание результата

проекта в соответствии с объемом, бюджетом и графиком реализации проекта, а также передача результата проекта в эксплуатацию. В ходе реализации проекта сферы информационных технологий должны быть достигнуты следующие результаты:

- Создан продукт проекта в соответствии с утвержденными параметрами и в рамках выделенного бюджета.
- Проведено тестирование.
- Подготовлена техническая и эксплуатационная документация.
- Проведена опытно-промышленная эксплуатация продукта проекта;.
- Продукт проекта передан на поддержку и введен в эксплуатацию.

На этапе завершения осуществляются мероприятия по приемке продукта проекта, формализации завершения проект, оценке достигнутых результатов, сохранению опыта реализации проектов для последующего использования. Определеяется исполнение обязательств по договорам и утверждение завершения проекта сферы информационных технологий куратором [3]. Единым ответственным за завершение проекта является руководитель проекта.

Постинвестиционный контроль проекта в сфере информационных технологий осуществляется уже за рамками проекта, на этапе эксплуатации, для контроля достижения показателей эффективности проекта в заявленный постинвестиционный период.

Могут иметь место изменения внешних и внутренних по отношению к проекту факторов, влияющих на достижение целей проекта и показатели его экономической эффективности. Для этого необходимо контролировать:

- исполнение календарно-сетевого графика проекта и изменений в нем, прогноз сроков завершения проекта, анализ влияющих факторов;
- исполнение бюджета проекта и изменений в нем, прогноз общей стоимости проекта к моменту его завершения, анализ влияющих факторов;
- изменения объемных и качественных показателей запасов сырья, объемных и качественных показателей продукции проекта, обоснованность причин этих изменений;
- изменение технических и проектных решений по проекту;
- изменение показателей дохода и операционных затрат по проекту;
- макроэкономические показатели, влияющие на доходы и затраты по проекту, изменения методологии расчета показателей экономической эффективности проекта;
- выявление, предупреждение и устранение факторов риска, а также планирование и контроль исполнения корректирующих мероприятий по устранению влияния выявленных факторов риска проекта в сфере информационных технологий, в том числе рисков, выявленных по итогам внутреннего или внешнего аудита проекта.

Основные действия по ведению контроля достижения критериев успешности проекта и изменений внешних и внутренних факторов заключаются в контроле изменение сроков, стоимости, качества и показателей экономической эффективности.

Безусловно, даже выстроенная с точки зрения этапности, результатов и ответственных лиц система управления проектами сферы информационных технологий крупной добывающей компании должна быть адаптирована с учетом риск-ориентированного подхода и проанализирована на предмет слабых сторон, приводящих к нарушению основных показателей проекта.

Литература

1. **Матвеева Л. Г., Никитаева А. Ю., Чернова О. А., Щипанов Е. Ф.** Управление инвестиционными проектами в условиях риска и неопределенности. :учеб. пос. для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт, 2017.
2. Проектное управление. URL: https://finswin.com/projects/metody/proektnoe-upravlenie.html.
3. Труды ИСА РАН. Т. 64. Вып. 2: Системы управления и моделирование. Динамические системы. Управление рисками и безопасностью. Методы и модели в экономике. Прикладные аспекты / Под ред. С. В. Емельянова. М.: Красанд, 2014.
4. **Чурилов А. А.,** Понятие, роль и актуальность проектного управления в России. // Молодой ученый, 2013. №3. С. 299-301.
5. **ШкуркоВ. Е, Гребенкин А.В.** Управление рисками проектов Учеб. пос. для вузов. М., 2018.
6. iTeam. URL: http://www.iteam.ru.

© Третьякова Ю. Д., 2019
© Коновалова О. В., 2019

УДК 338.3

А. Г. Коряков
д.э.н., доцент, профессор
департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: agkoryakov@fa.ru

В. А. Коркачев
генеральный директор
ООО «Восток-Сервис-Кузбасс»
Кемерово, Российская Федерация
E-mail: korkachev@vostok.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ЦИФРОВИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ ОХРАНЫ ТРУДА В ПРОМЫШЛЕННОСТИ: ПОСТУПАТЕЛЬНОЕ ДВИЖЕНИЕ ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ

Аннотация. Вопросам безопасности труда принято уделять существенное внимание на предприятиях, характеризующихся вредными и опасными производствами. Действующая в РФ система охраны труда накладывает на экономических агентов конкретные, порой жесткие требования. Тем не менее показатели производственного травматизма в нашей стране выше, чем в промышленно развитых странах. Предприятия, рассматривая затраты на охрану труда как неизбежные, стремятся повысить свою операционную эффективность путем их снижения, экономии. Авторам представляется такой подход не совсем актуальным. В докладепредставленпример повышения эффективности предприятия за счет реализации проектов цифровизациибизнес-процессов охраны труда, увеличивающие его безопасность.

Ключевые слова: охрана труда, проекты, предприятие, средства индивидуальной защиты, «умное» управление проектами, цифровизация

A.G. Koryakov
Doctor of Economics, Professor, Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail:

V.A. Korkachev
Chief Executive Officer
LLP «Vostok-Service-Kuzbass»
Kemerovo, Russian Federation

MANAGEMENT OF PROJECTS OF DIGITALIZATION OF THE PROCESSES OF LABOUR PROTECTION IN INDUSTRY: A PROGRESSIVE SHIFT FROM THEORY TO PRACTICE

Abstract. It is accepted to pay considerable attention to safety issues at the enterprises characterized by harmful and dangerous productions.The current system of labor protection in the Russian Federation imposes specific, sometimes strict requirements on economic agents. Nevertheless, the rate of occupational injuries in our country is higher than in industrialized countries. Entrepreneurs,

considering the costs of labor protection as inevitable, seek to improve their operational efficiency by reducing them, saving. The authors consider this approach to be outdated. The article describes the mechanism of improving the operational efficiency of the company through the transition to «smart»management of labor protection processes, which increases its safety.

Keywords: labor protection, projects, enterprise, personal protective equipment, «smart»project management, digitalization.

Введение

Передовые технологии завоевывают новые сферы человеческой деятельности – от быта до сложнейших производств. Вместе с тем не теряет актуальности проблема охраны труда в самом широком определении этой категории. Нередко менеджмент компании считает, что затраты на безопасность трудовых процессов и охрану труда в целом являются непроизводительными, только повышающими себестоимость продукции, с ними приходится мириться исключительно в силу действующих норм российского законодательства. Операционная эффективность в этом случае, понятно, снижается, а локализация трудозатратных производств в странах с «льготным» законодательством в сфере охраны труда представляется как оптимальное управленческое решение. Однако, как нам видится, это не совсем так. В условиях начинающейся цифровизации экономики появляются технологии способные повысить операционную эффективность компании за счет «умного» управления безопасностью труда. Опыт ООО «Восток-Сервис-Кузбасс» наглядно показывает, что использование цифровых технологий в системах управления цепочкой поставок типа №запасы, управляемые поставщиком» (Vendor Management Inventory), в обучении и проверке знаний в области охраны труда позволяет снизить совокупные затраты промышленного предприятия на средства индивидуальной защиты (СИЗ) на 40%, а трудозатраты на обучение, проверку знаний, инструктаж и выдачу допусков на предстоящие производственные задания – на 20–30%.

Методы

Настоящее исследование проектов компании ООО «Восток-Сервис-Кузбасс» было выполнено методами системного, логического и сравнительного анализа. Полученные выводы будут использованы при распространении данной практики на новые предприятия-партнеры и в управленческой деятельности самой компании.

Результаты

ООО «Восток-Сервис-Кузбасс» организационно входит в федеральный холдинг «Восток-Сервис» и уже более 25 лет занимается поставками спецодежды СИЗ на промышленные предприятия Кузбасса и соседних областей. Рынок весьма конкурентен со стороны поставщиков, а рыночная власть покупателей сильна. Клиентами компании являются предприятия базовых отраслей отечественной промышленности – угольной, металлургической, химической. Климатические условия региона также накладывают свой отпечаток на требования к СИЗ, что предопределяет необходимость обеспечить не только конкурентный ценовой уровень, но и качество продукции.

В области охраны труда одной из главных проблем региона является производственный травматизм. С детских лет каждый житель Кузбасса знает

аксиому: «Каждый миллион тонн добытого на поверхность угля уносит одну жизнь горняка». По данным Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ, уровень производственного травматизма в Кемеровской области существенно выше, чем в среднем по Российской Федерации (рис. 1) [3].

Рис. 1. Динамика производственного травматизма (тяжелых несчастных случаев и случаев со смертельным исходом) в Кемеровской области

Одним из направлений решения этой комплексной проблемы авторы видят цифровизацию бизнес-процессов, связанных с охраной труда на предприятиях базовых отраслей. Реальная минимизация возможностей влияния человека в тех случаях, когда стоит выбор между выполнением плана производства и безопасностью продолжения производственного процесса, снизит производственный травматизм, включая тяжелые несчастные случаи и случаи со смертельным исходом.

Другой существенной проблемой, связанной с системой обеспечения безопасности труда, является производственная необходимость поддерживать значительные остатки специальной одежды и СИЗ на складах предприятия [5]. Невозможно спрогнозировать со 100%-й уверенностью, какой именно вид или размер спецодежды и СИЗ потребуется прямо сейчас, поскольку на предприятии существует естественное движение рабочей силы, а также, несмотря на установленные нормы износа, СИЗ часто заменяют, поскольку они приходят в негодность. Либо, наоборот, срок износа подошел к концу, а изделие СИЗ еще вполне пригодно для использования, но никакого другого контроля, кроме складского учета нет, рабочему выдается новый комплект спецодежды, а старый, еще абсолютно пригодный для работы, работник забирает себе для использования в домашнем хозяйстве [1]. Такой трансфер доходов в пользу работника никак не учитывается и представляет собой транзакционные издержки, размер которых работодатель даже не в состоянии оценить. Кроме того, увидеть брак в поставках спецодежды, в конечном счете, можно только тогда, когда комплект выдан непосредственно рабочему на руки. И если брак обнаружен, на складе должен быть запас для его замены.

Авторы проанализировали, как обстоят дела в отношении закупок спецодежды и СИЗ для предприятий в Кемеровской области. Результаты данного анализа сведены в таблицу. В Кузбассе насчитывается 52167 предприятий и организаций, где трудятся в общей сложности 780 983 человека. На вредных

и опасных производствах заняты 267433 человека (около 34%). Потребность в спецодежде испытывают 507638 человек (65%). В среднем, стоимость выданных за год СИЗ составляет: во вредных и опасных производствах, – 10570 руб./чел., в нормальных условиях труда – 1350 руб./чел. Таким образом, годовой объем рынка СИЗ в Кузбассе должен быть на уровне 3,132 млрд руб. То есть можно сказать, что этот уровень характеризует общественно необходимые затраты на СИЗ в регионе за год. В то же время анализ фактических закупок показывает, что этот объем несравнимо выше.

Анализ затрат на приобретение СИЗ на предприятиях Кузбасса в 2018 году

Структура занятых	Число работников, чел	Среднегодовая стоимость обеспечения СИЗ одного работника, руб	Общественно необходимые затраты на СИЗ	Объем фактических закупок СИЗ предприятиями, руб	Перерасход средств на закупку СИЗ, руб
На вредных и опасных производствах	267433	10500	2 808 046 500	4 071 667 425	1 263 620 925
На производствах с нормальными условиями труда, требующими СИЗ	240205	1350	324 276 750	502 628 963	178 352 213
Всего на производствах, требующих обеспечения СИЗ	507638	6170	3 132 323 250	4 574 296 388	1 441 973 138

Разница (перерасход) между необходимыми и фактическими затратами предприятий Кузбасса на приобретение спецодежды и СИЗ составляет 1,44 млрд руб. (см. таблицу). Эти действительно непроизводительные затраты несут предприятия, управляя бизнес-процессами по охране труда. В конечном счете оплачивают их либо конечные потребители, те же работники предприятий, когда покупают потребительские товары, в основе которых лежит продукция их предприятий, либо собственники предприятий: они получают меньше прибыли в тех случаях, когда продукция идет на экспорт, а цена на нее котируется на мировых и региональных торговых площадках. В последнем случае речь идет об угле, коксе, удобрениях, металлургической продукции и т.д.

Выход из сложившейся ситуации мы видим в широком распространении информационных технологий для поддержки управленческих решений с целью обеспечить «умное» управление процессами охраны труда на предприятии, когда в конечном счете повышается качество охраны труда на предприятии и одновременно повышается операционная эффективность. Качество охраны труда будут характеризовать показатели, отражающие уровень производственного травматизма, среднее число дней нетрудоспособности на одного работающего, удовлетворенность работниками условиями своего труда, мотивация работников к безопасному труду. Также в эту систему можно включить показатели, отражающие число и характер предписаний, выданных контрольно-надзорными органами (Ростехнадзором, трудовой инспекцией и т.д.) в отношении выявленных нарушений в области охраны труда [6]. Что касается повышения операционной эффективности предприятия, то мы, прежде всего, видим возможности цифровизации в том, чтобы минимизировать, складские остатки спецодежды и СИЗ, внедрять принципы бережливого производства, тратить средства только на то, что действительно необходимо конечному покупателю.

Указанные проблемы попытались решить специалисты ООО «Восток-Сервис-Кузбасс», Они разработали и выпустили на рынок онлайн-сервис «Абие», решающий по нашему мнению, выше обозначенные проблемы. Его концепция базируется на трех принципах:

- круглосуточная доступность для пользователя в режиме он-лайн;
- поименная фиксация данных;
- отображение и анализ ситуации в реальном времени.

Базовым элементом системы является личная профессиональная карта, содержащая информацию кадровой службы о работнике, актуальные данные по четырем основным направлениям сферы охраны труда (рис. 2):

- *условия труда* (результат оценки негативных факторов на рабочем месте);
- *средства защиты* (данные о состоянии СИЗ на производстве и сроков их обновления);
- *здоровье* (результат медицинской оценки состояния здоровья работника);
- *знания и навыки* (результат ежедневного тестирования по технике безопасности и охране труда).

Рис. 2. Принципиальная схема рабочего функционала онлайн-проекта «Абие»

Эти данные собираются в облачном хранилище, где защищены подобно данным онлайн-банкинга. Система анализирует поступившую информацию, производит расчеты и отображает их в личной профессиональной карте в удобном для восприятия графическом и табличном виде. Сводные данные из личных карт генерируются в тематические отчеты по охране труда на предприятии. В результате система позволяет создавать объективные критерии оценки персонала и его мотивации соблюдать безопасность труда. Работник может лично убедиться в уровне своей профессиональной подготовки и в собственной безопасности.

К преимуществам системы «Абие», непосредственно влияющим на операционную эффективность предприятия, относятся:

- высокая точность планирования и учета бюджета охраны труда;
- 100%-я эффективность расходования средств;
- нулевой остаток средств индивидуальной защиты на балансе предприятия;
- отсутствие ограничений на число поставщиков спецодежды и СИЗ;
- отсутствие необходимости в проведении индивидуального контактного (со специалистом отдела охраны труда, либо мастером) инструктажа по технике безопасности в случае рутинных работ;
- снижение расходов на периодические медицинские осмотры, повышение уровня текущего контроля за здоровьем работника.

Таким образом, цифровой сервис «Абие» позволяет осуществлять «умное» управление проектами в сфере охраны труда, значительно снижая производственный травматизм и повышая операционную эффективность предприятия.

Применение онлайн-сервиса «Абие» наиболее выгодно для предприятия тогда, когда используется управление поставками СИЗ на основе модели «запасы, управляемые поставщиком». Данная модель известна с начала 90-х годов прошлого века, применяется во многих компаниях из списка Fortune 500: Wal-Mart, Procter & Gamble, Gilette, Mediamarkt. На российском рынке ее применяют компании Coca Cola, Metro, Real, ВиммБилльДанн и др. [2]. Поставщик берет на себя управление запасом СИЗ предприятия-потребителя. В этом случае поставщик имеет доступ к информации о запасе у потребителя и вместо него направляет заказы на закупку. Посредством онлайн сервиса «Абие» поставщик СИЗ точно представляет потребности каждого работника предприятия в СИЗ, а объединяя и структурируя потребности нескольких предприятий-потребителей сможет оптимизировать доставку необходимых СИЗ точно во время в полном соответствии как по номенклатуре, так и по ассортименту спецодежды и СИЗ. Для описания данной модели можно использовать совместное с поставщиками и дистрибьюторами прогнозирование, планирование запасов и их пополнения (Collaborated Forecasting, Stock and Replenishment Planning) [4].

Выводы

В настоящее время в проектах «Абие» принимают участие 82 предприятия Кузбасса (всего 80 тыс. работников): «Евраз», СДС «Азот», ОФ «Распадская», «Сибуглемет» и др.

Переход на «умное» управление проектами в области охраны труда на предприятиях Кузбасса позволит снизить производственный травматизм, увеличит число дней трудоспособности работников, повышая качество условий труда, мотивацию персонала соблюдать безопасность производственных процессов. Повышая операционную эффективность предприятия за счет снижения остатков СИЗ на складах, своевременной поставки необходимых ресурсов для производственного процесса, снижения трудозатраты на обучение, проверку знаний по охране труда и оформление допусков на необходимые производственные операции, система «Абие» может принести совокупный экономический эффект до 1,4 млрд руб. в год только в рамках одного субъекта федерации.

Литература

1. **Коряков А.Г.** Методические подходы к моделированию устойчивого развития промышленных предприятий // Вестник экономики, права и социологии. 2012. № 3. С. 36–40.
2. **Коряков А.Г.** Механизмы управления устойчивым развитием промышленного предприятия // Транспортное дело России. 2012. № 4. С. 52–54.
3. О результатах страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний в 2018 году. Доклад ГУ Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ.
4. **Трифонов И.В.** Принятие управленческих решений при реализации программ развития организаций // Вестник ВЭГУ. 2013. № 3 (65). С. 155–160.
5. **Трифонов П.В., Серышев Р.В.** Трансформация управления цепями поставок в условиях четвертой промышленной революции // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. № 3 (106). С. 30–37.
6. Череповская Н.А. О перспективах создания IT-кластера на региональном уровне // Вестник БГТУ им. В. Г. Шухова. 2018. № 5. С. 155–160.

© Коряков А.Г., 2019
©Коркачев В.А., 2019

УДК 336

М. В. Романова
к.э.н., доцент, PMP, ACP, СРП-1
член правления Московского отделения
Института управления проектами PMI
Москва, Российская Федерация
E-mail: romanova@pmi.ru

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПРИ ИНВЕСТИРОВАНИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Аннотация. Модели машинного обучения обеспечивают инвесторов сценариями и прогнозами инновационных проектов, основанными на макро- и микро-экономических данных разных уровней. 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: инновационные проекты, машинное обучение, инвестиции.

M. V. Romanova
PhD, Doctor, PMP, ACP, SPM-1
Vice-President of Moscow Chapter
Project Management Institute
Moscow, RussianFederation
E-mail: romanova@pmi.ru

USING MACHINE LEARNING APPROACH AND TOOLS FOR MAKING DECISIONS OF INVESTING TO INNOVATIVE PROJECTS

Abstract. Machine Learning provides for investors scenarios and forecasts of innovative projects based on macro and micro economics data on different levels. Those tools and techniques consider as challenge for now by Russian investors but gives them a new opportunities for the business development.

Keywords: innovative projects, Machine Learning, investments

Тенденция цифровизации проектного управления актуализирует потребность во внедрении экономико-математических методов и моделей машинного обучения, возможностей интеллектуальных систем и эвристические методов, позволяющих реализовать задачу по управлению инвестиционными ресурсами в инновационной деятельности (рис. 1).

Для российской практики функционирования экономики в условиях повышенного риска особенно важны следующие задачи:

- изучение и развитие теоретических основ и практических разработок в области процесса принятия инвестиционных решений, характерных для стран с развивающейся экономикой и развитой рыночной экономикой;
- адаптация теоретических и практических методов, сложившихся в этих государствах, к российской специфике;

- разработка, апробация и внедрение в широкую практику моделей машинного обучения, максимально учитывающих особенности России подходов в теории и практике управления инновациями [3].

Производственному сектору необходимы инвестиции и финансирование инноваций, а банкам – увеличение объема производительных активов. Эти два параметра составляют базис финансового менеджмента клиента в промышленно-финансовых группах банков и предприятий. Привлечение долгосрочных инвестиций, создание финансово-промышленных групп, объединяющих на рыночных принципах производителей и переработчиков сырья, банковские и торговые структуры, могут и должны стать двигателем активизации инновационной деятельности.

При инвестировании инновационных проектов необходимо разработать концептуальную модель процесса принятия решений в соответствии с теоретическими принципами, изложенными выше. Проведенные теоретические исследования позволили сформировать концептуальные положения, определяющие методическое обеспечение процесса принятия инвестиционных решений для инновационных проектов и устанавливающие структурные, информационные и алгоритмические основы разработки перспективной расчетной компьютерной системы поддержки принятия решений. По своим целевым возможностям данная компьютерная система машинного обучения должна стать прикладным аппаратом принятия экономических решений, связанных с инвестированием средств в инновационные проекты в современных рыночных условиях.

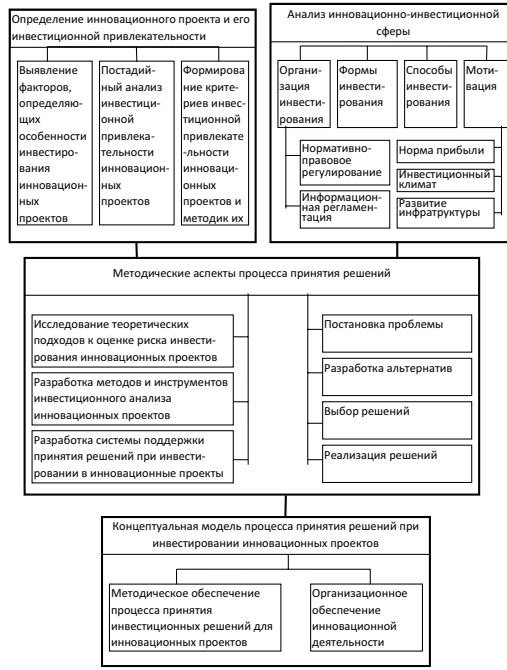
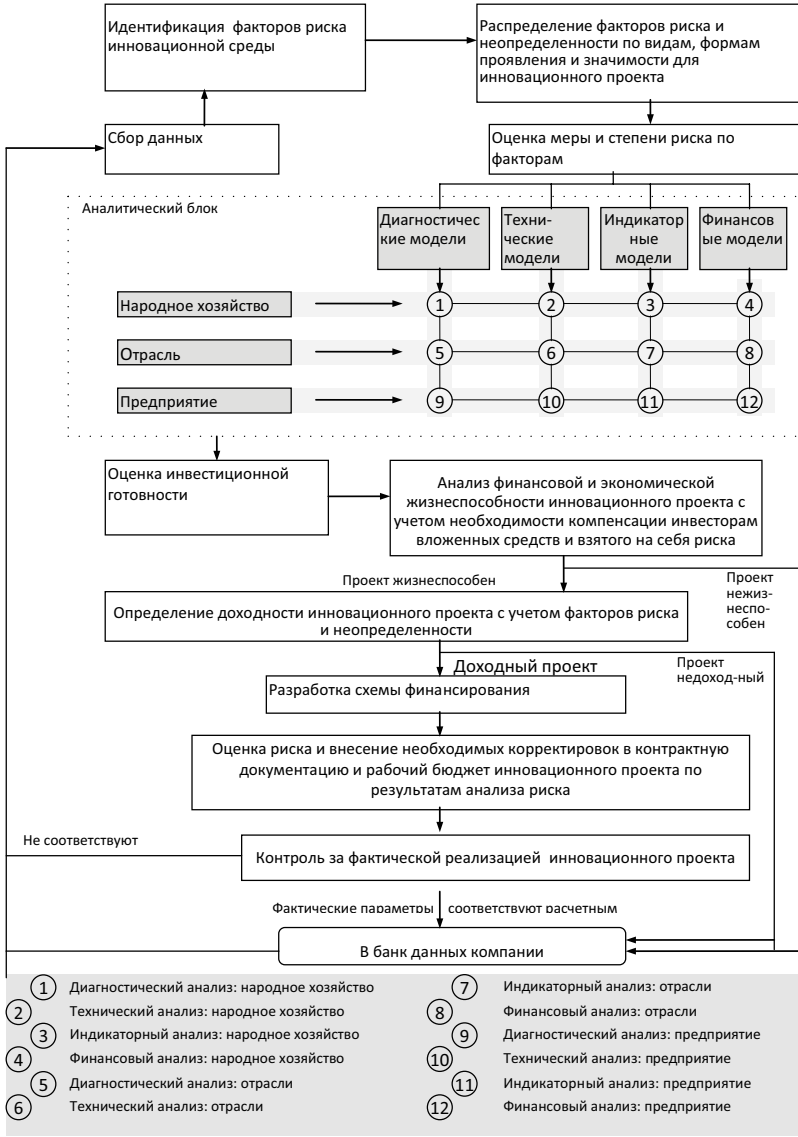


Рис. 1. Схема формирования процесса принятия решений при инвестировании инновационных проектов с использованием машинного обучения



Построение комплекса моделей принятия инвестиционных решений для инновационного проекта представляет собой последовательную реализацию следующих этапов (рис. 3).

Поскольку экономика представляет собой сложную систему, решение задачи предполагает гармоничное сочетание методов макроэкономического, отраслевого и детального анализа. Использование методов фундаментального, технического, индикаторного, циклического анализа позволяет оценивать состояние экономики, что делает систему моделью реальной экономики и позволяет применять модель в прикладных целях (для оценки, анализа, планирования, прогнозирования, принятия экономических решений). Именно способность оценивать взаимные влияния экономики, отрасли и деятельности самого предприятия в процессе реализации инновационного проекта позволяет привлечь такую систему в качестве необходимой модели (рис. 2).

Таким образом, объектами управления или хозяйствования, для которых предусматриваются конкретное применение комплекса моделей могут быть объекты как микро-, так и макроуровня. На микроуровне в качестве объектьов допустимо принять предприятия, их отдельные производства, ассоциации предприятий, юридических и физических лиц, образованные на основе различных форм собственности и правового статуса, на макроуровне – формальные и неформальные отрасли, их объединения, экономика в целом.

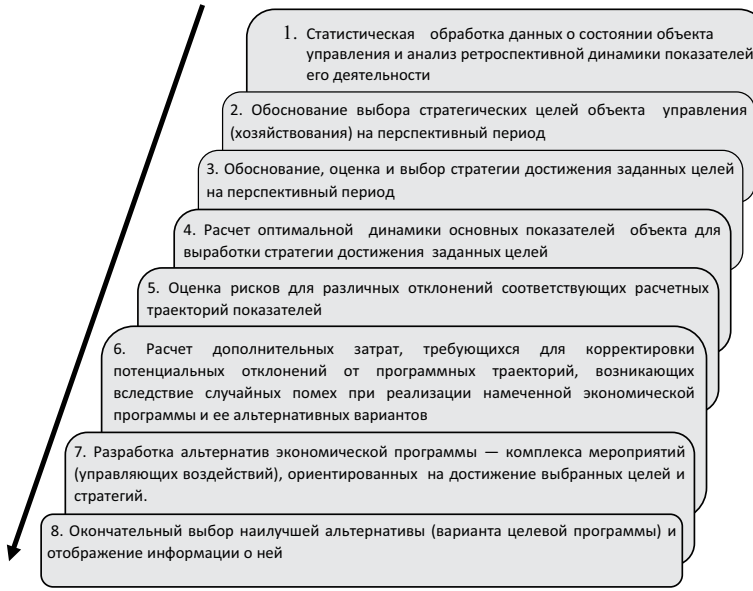


Рис. 3. Схема построения модели принятия решения при инвестировании в инновационные проекты

Основу модели принятия инвестиционного решения для инновационных проектов составляют частные модели машинного обучения обоснования выбора целевых стратегических программ перспективного развития. Этот комплекс моделей машинного обучения разрабатывается на единой методологической, методической, информационной основе.

При разработке данной модели важная роль отводится информационной системе. Исходные данные, выбираемые для решения задач в этой модели рынка, должны удовлетворять системе критериев, важнейшими из которых являются:

- достоверность исходных данных;
- требуемая для решения задач периодичность их поступления и накопления;
- оперативность сбора данных;
- низкие затраты на сбор и первичную обработку данных;
- возможность контроля данных, вводимых в модели машинного обучения;
- возможность многоразового использования вводимых данных;
- единообразная классификация и кодирование вводимых и накапливаемых данных и баз для последующих решений;
- удобство работы с формами выходных документов.

Составные элементы задачи анализа с использованием моделей машинного обучения:

- статистические данные об объекте, полученные в результате сбора и обработки;
- критерии оценки состояния (функционирования) объекта, характеризующие его доходность, результаты и затраты.
- методы группировки данных, используемые при их статистической обработке и анализе;
- методы проведения анализа, ориентированные на функции планирования при экономическом программировании;
- схема проведения анализа, соответствующая целям хозяйствования.

Алгоритм решения задачи с использованием моделей машинного обучения

- задавшись критериями, осуществить выборку данных;
- выбранные данные оформить в виде таблиц, графиков и диаграмм, удобных для восприятия и анализа;
- провести анализ динамики данных, используя выбранные методы и схемы анализа. результаты анализа оформить соответствующими таблицами и графиками;
- дать экономическую интерпретацию динамики значений основных показателей, оформив ее в виде заключений, предложений и рекомендаций, полезных при программировании, обосновании и выборе цели и стратегии.

Таким образом, при разработке структуры и содержания выходной документации по инновационному проекту, важно выделить в ней следующие разделы:

- основные цели и задачи, характеризующие перспективу развития инновационного проекта (программы);
- основные направления развития объекта и стратегии, применяемые на перспективный период;
- основные предпосылки (сильные и слабые стороны проекта, оценка инвестиций), связанные с перспективой развития объекта и реализацией данного проекта (программы);
- описание основных этапов сценария достижения целей инновационного проекта (программы) за весь рассматриваемый перспективный период;
- детальное описание структуры (совокупности, комплекса) мероприятий (действий) на первом этапе реализации проекта (программы);

- описание организации внедрения проекта (программы), механизма стимулирования ее внедрения.

Таким образом, основными элементами системы принятия решений с использованием моделей машинного обучения выступают:

- совокупность альтернатив (вариантов) реализации инновационного проекта;
- процесс программирования, заканчивающийся выбором наилучшей альтернативы;
- информационное обеспечение, необходимое для осуществления этого процесса в автоматизированном (диалоговом) режиме с использованием персонального компьютера;
- системы критериев оценки для принятия инвестиционных решений связанных с выбором и обоснованием целей, стратегий, комплекса мероприятий, распределения ресурсов и других элементов разрабатываемого инновационного проекта;
- система организаций воплощения и стимулирования реализации инновационного проекта.

Принятые решения должны обеспечить реализуемость проекта в заданные сроки с минимальными стоимостью и затратами ресурсов и при высоком качестве выполнения работ. Сначала необходимо построить *методическую часть* (индикаторы, инструменты), которую потом можно будет применять к разнообразным файлам данных, касающихся инновационных проектов. Компьютерная программа позволяет проверять выбранные аналитические методы на данных о движении рынка в прошедшие периоды. Допускается также поиск оптимальных параметров для любого метода. Возможность подвергать проверке любую систему анализа или технический индикатор на материале, относящемся к прошлому, одновременно подбирая оптимальные параметры, является главным преимуществом компьютеризации инвестиционного анализа. Компьютерные программы позволяют пользователям с повышенными требованиями к точности анализа, у которых есть некоторый опыт программирования, самостоятельно конструировать аналитические методы.

Выбор того или иного программного продукта, конечно, определяется спецификой конкретного инновационного проекта, однако следует точно определить наиболее важные правила системы. Если они нечетки, их интерпретация вызывает сомнения, в систему вносится субъективный элемент, который отрицательно сказывается на ее эффективности. При неудачной настройке системы на пересечение заданных контрольных уровней индикатора возможна хорошая работоспособность в течение некоторого времени, а затем значительные убытки.

Следует использовать *методологическое соответствие* стандартам, общепринятым в международной деловой практике, то есть формирование основных финансовых документов (отчет о прибылях и убытках – Income Statement, движение денежных потоков – Cash-Flow, балансовая ведомость – Balance-Sheet) и расчет основных показателей доходности проекта.

Система должна *эффективно управлять доходами и риском* при любых рыночных условиях, генерируя эффективные сигналы входа – выхода на рынок. При этом частота операций должна быть умеренной, учитывать операционные затраты, комиссионные, потери на спреде и т.д.

Что касается *функциональных возможностей системы*, кроме чисто расчетных функций, система должна обеспечивать выполнение других процедур, не менее важных для планирования и анализа доходности проекта. Также

весьма полезен и многокритериальный анализ риска проекта и качественный анализ, позволяющий провести предварительную экспертизу проекта, поэтому при выборе программного продукта имеет смысл обратить внимание на то, какие функции, кроме вычислительных, способна поддерживать система.

В настоящее время наиболее целесообразно построение решающих правил вести с помощью оболочек *экспертных систем*. Такие системы, построенные на системе продукций и методов нечеткой логики, позволяют получить взвешенные оценки сигналов различных индикаторов и на их основе генерируют итоговый сигнал. Одним из наиболее мощных и привлекательных свойств экспертных систем является то, что при недостаточности информации система, прежде чем обратиться к пользователю, сначала пытается сама извлечь ее их других правил путем построения обратной цепочки. Построение экспертных систем может включать в себя моделирование процессов, нечеткие множества, правила логического вывода типа *если... то...* и т.д.

Цель *автоматического распознавания моделей* – получение синергетического эффекта путем одновременной оценки данных всех индикаторов, вместо того чтобы рассматривать каждый из них по отдельности. Первым шагом в этом процессе является поиск лучшего индикатора из набора представленных. Затем необходимо найти лучшую связку инструментов (сначала два, а потом и три) из тех, которые способны оптимально работать вместе. Процесс добавления новых индикаторов из числа оставшихся продолжается до того момента, когда очередной добавленный инструмент не дает улучшения работы всей системы в целом. В процессе тестирования используется два набора материала – данные научения и тестовый набор. Результаты, полученные на данных научения, должны быть затем подтверждены на отдельном тестовом материале. Метод раздельного материала нужен для того, чтобы избежать «подгадывания», которое часто используется при тестировании других методов, особенно их оптимизированных параметров.

Внедрение средств, функционирование которых основано на принципах искусственного интеллекта и автоматического распознавания моделей, может стать ответом на поставленный выше вопрос: как работать с огромным количеством часто противоречащих данных? В случае поступления противоречивой информации компьютеру дается команда просчитывать все индикаторы и затем выбрать из них ту комбинацию, которая является оптимальной для данных условий. Пока исследования в этой области проводятся исключительно учеными и до прикладных программ дело еще не дошло.

Нейронные сети и генетические алгоритмы могут быть использованы для оценки прогнозирующих способностей индикаторов рынка, что является важным этапом при разработке мощной базы данных. Нейронные сети могут быть полезны на этапе принятия решений по сигналам, приходящим, например, от нескольких технических индикаторов. Основной целью нейронного обучения является построение связей (ассоциаций) между наблюдаемыми формациями.

Реализация алгоритма моделей машинного обучения требует, чтобы имелись следующие его составляющие:

- процедура предварительного отбора представителей (потенциальных решений);
- процедура (критерий) оценки представителей;
- процедура отбора (селекции) представителей;
- процедура генерации новых представителей (модификация текущего набора).

Таким образом, совокупность методов инвестиционного анализа составила концептуальную модель процесса принятия решений при инвестировании в инновационные проекты, которая может быть реализована с помощью компьютерной системы поддержки принятия решений. В общем виде система управления портфелем инновационных проектов с помощью методов инвестиционного представлена на рис. 4.

Рис. 4. Использование методов инвестиционного анализа машинного обучения для инновационных проектов

Комплексный прогноз инновационного проекта включает четыре этапа – предпрогнозный анализ, исследовательский, программный и организационный прогнозы, рассматриваемые в единстве. Исследованию предшествует прогноз-разработка задания, в котором определяются объект, период упреждения и цели разработки (рис.5). Предпрогнозный анализ необходим для получения детального описания объекта. На данном этапе выделяются наиболее существенные черты: цели, показатели и факторы развития объекта, критерии эффективности его развития.

Исследовательский этап прогноза служит для выявления тенденций развития объекта на основе изучения и моделирования динамики показателей и факторов определения событий, способных оказать существенное влияние на развитие объекта, и, наконец, ключевых проблем, решение которых позволит сделать желаемое развитие возможным.

Программный этап состоит в определении путей решения ключевых проблем, выявленных на предыдущем этапе, а также их оценке с точки зрения необходимых ресурсов времени и ожидаемых результатов.

После выполнения программного этапа определяются альтернативные наборы взаимосвязанных научно-технических проблем, решение которых позволит решить ключевые проблемы развития объекта.

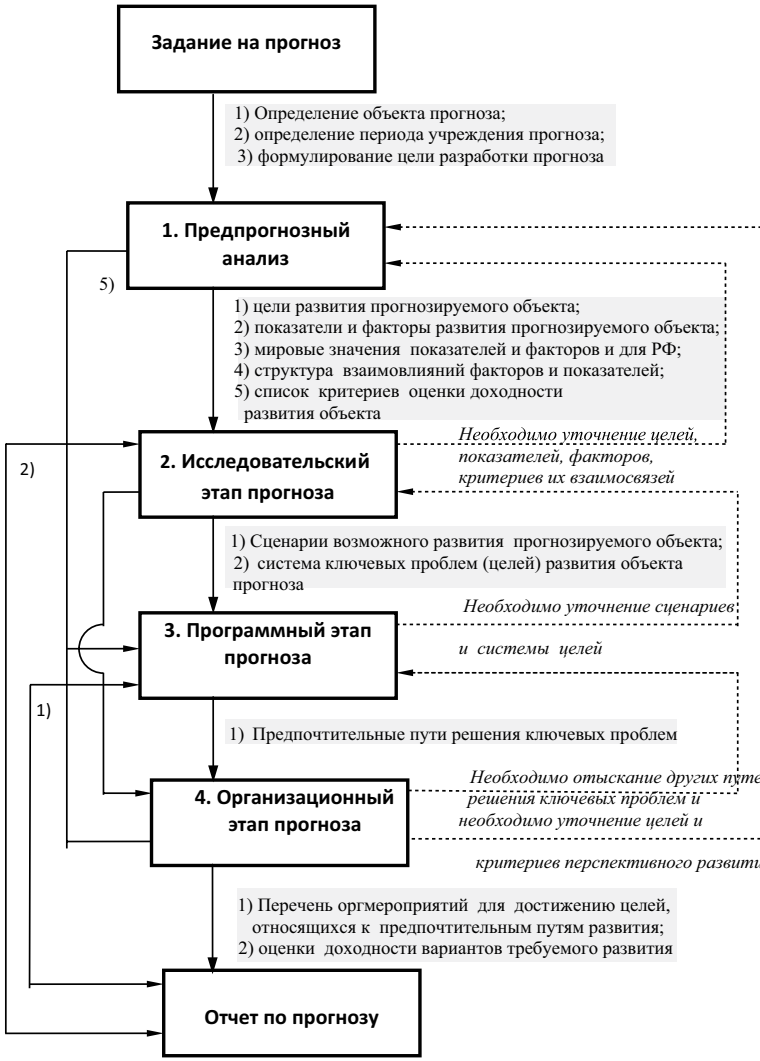


Рис. 5. Основные этапы разработки прогноза инновационного проекта

Организационный этап прогнозного исследования инновационного проекта предназначен для оценки необходимых организационно-управленческих мероприятий по решению инвестиционных проблем, выявленных на программном этапе. Такая оценка включает также проблемно ориентированную оценку научного потенциала тех коллективов (учреждений), которые могут решать конкретные научно-технические проблемы. Результатом организационного этапа, как и прогноза в целом, является набор вариантов решения

конкретных научно-технических проблем, с тем чтобы определить наилучшее развитие объекта прогноза в заданном периоде упреждения с точки зрения выбранных критериев доходности.

Прогнозирование является важнейшей частью предплановой деятельности, прогнозирование используется для анализа хода и перспектив выполнения конкретных планов, прогнозируются последствия выполнения и невыполнения планов инновационной деятельности. Систематически осуществляемые прогнозы становятся органической, неотъемлемой частью информационного и методического обеспечения планового управления.

Прогнозирование приобретает характер систематического сравнительного анализа тенденций и уровня развития непрерывной оценки и уточнения перспектив. Тщательная проработка вариантов развития является одним из важнейших элементов повышения обоснованности процесса принятия решения.

План по отношению к прогнозу является заключительным этапом процесса принятия решений – результатом выбора тех или иных из возможных вариантов развития. План принципиально отличается от прогноза: фиксирует определенные выбранные цели и пути развития, содержит систему организационных и экономических мероприятий по обеспечению достижения поставленных целей.В нем указаны адресованные конкретным исполнителем директивные задания с указанием объемов, сроков и этапов а также контроля за их исполнением.

Литература

1. ГОСТ Р ИСО 21500–2014 Руководство по проектному менеджменту // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=OTN&n=8045#09158076176899734.
2. ГОСТ-Р-54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=STR&n=16204#06448301547992155.
3. **Callom B.T.** Real business cycle models/ Ed.by Barro R.J., Oxford: Blackwell, 1989. Mayer T. Commodity options: A user's guide to speculating and hedging. Oxford: Blackwell, 1994.

© Романова М. В., 2019

УДК 65.012

Н. А. Череповская
к.э.н., доцент
департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: NACherepovskaya@fa.ru

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДА AGILE В ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ

Аннотация. В условиях быстро изменяющегося рынка, роста конкуренции, динамично совершенствующихся бизнес-процессов возрастает сложность при управлении проектами. Традиционные подходы и методы меняются на новые, что создает предпосылки для внесения изменений обязанностей менеджеров и персонала в проекте. Применение гибкого управления в проектах может вызвать сопротивление, поскольку изменяются роли и обязанности менеджеров проекта, вводится новый режим работы.

Гибкий метод Agile оказался успешным в решении возросших потребностей управления изменениями и сокращением времени выхода на рынок, необходимого для того, чтобы компании оставались конкурентоспособными. Проведенный анализ внедрения гибкого метода Agile в управление проектами выявил эффективность его применения.

Ключевые слова: гибкий метод Agile, менеджер проекта, сложность управления, факторы успеха.

N. A. Cherepovskaya
PhDin Economics, Associate Professor
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: NACherepovskaya@fa.ru

ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF THE AGILE METHOD IN PROJECT MANAGEMENT

Abstract. In a rapidly changing market, increasing competition, dynamically improving business processes, the complexity of project management increases. Traditional approaches and methods are changing to new ones, which creates prerequisites for changes in the responsibilities of managers and staff in the project. The use of flexible management in projects can cause resistance, as the roles and responsibilities of project manager's change, a new mode of operation is introduced.

Agile has proven successful in addressing the increased needs of change management and reducing the time to market needed for companies to remain competitive. The analysis of the implementation of the agile flexible method in project management revealed the effectiveness of its application.

Keywords: flexible agile method, project Manager, management complexity, success factors.

За последние десятилетия рынок существенно изменяется, рост конкуренции и динамика совершенствования бизнес-процессов создают сложности при управлении проектом. Их можно охарактеризовать как недостаточное

отображение реализации изменений и фактически полученных результатов, сложность и неэффективность распределения ресурсов и финансов, размытая ответственность участников проектной деятельности, отсутствие тесного взаимодействия проектных команд (простои, переделки, дублирование функций), отсутствие накопления и тиражирования проектных наработок и опыта.

Для конкурентоспособности компаний возрастает потребность в новых методах, используемых в проектной практике, которые фокусируются на быстрой обработке вносимых изменений. При рассмотрении этих аспектов была признана успешной методология Agile (англ. «проворный», «гибкий») [6].

Agile объединяет комплекс (семейство) гибких методов, разработанных на основе програмного обеспечения: быстрая разработка приложений (RAD), динамические системы (DSDM), гибкая разработка (Scrum), экстремальное программирование (XP), итеративная методология разработки (FDD).

Особенность гибких методов Agile при управлении проектами – это управленческие решения, которые поступают сверху вниз, создают эффективное взаимодействие персонала на разных уровнях, поскольку вместо строгой иерархии сотрудники самостоятельно определяют продукты и временные рамки для его создания. При внедрении гибких методов роль менеджера проекта меняется. Успех использования гибких методик сильно зависит от менеджера проекта, его адаптированности к управлению гибкими командами [4;8].

Гибкие методы оказались успешными при удовлетворении растущих потребностей управления изменениями, например при сокращении времени выхода на рынок, необходимого для того, чтобы компания оставалась конкурентоспособной [4]. Однако использование гибкого подхода также может привести к новым проблемам, например при введении нового режима работы [1]. Традиционные подходы и методы заменяются на новые, соответственно, меняются роли и обязанности в проекте. Важнейшими проблемами в гибком управлении может стать нежелание руководства меняться, адаптироваться к новым условиям, требованиям, то же при новом формировании относится к роли менеджеров среднего звена. Однако фактором успехадля руководителя проекта при применении метода Agile является обеспечение управленческой поддержки, возможность команд самоорганизовываться [2].

Методология Agile активно используется многими компаниями, напрмер, Google, PayPal, Acrolinx, Moody's, Facebook. В США компания Centrus Energy Corp, поставщик топлива для атомных электростанций, применила гибкий подходпри реализации сложного проекта с участием 169 компаний из 28 штатов и выполнила работы с запланированным бюджетом в установленный срок, без нареканий и штрафов от надзорных органов. При строительстве стадиона «Оптус» в Австралии, менеджеры различных организаций тесно взаимодействовали между собой на всех этапах проекта, работая с цифровой моделью здания по методу Agile. Многие процессы были сокращены, например, раньше запланированного изготовили более 3250 сборных железобетонных плит, которые требовалисьдля возведения чаши стадиона. Результатом данного проекта явилась экономия 50% времени (три недели) при возведении стадиона [3].

Как показало анкетирование [7] и анализ информации о 101 норвежском программном проекте, успех проекта измеряется как совокупная эффективность проекта с точки зрения предоставленных клиентских выгод, контроля затрат и контроля времени. Наибольший процент освоения бюджета в 42 проектах приходится на проекты с внедрением и использованием гибких методов (см. таблицу). Проекты, использующие гибкие методы, выполняются намного лучше, они более успешны по сравнению с традиционными методами.

Доля освоения бюджета по категориям проектов

Размер бюджета в проекте	Гибкие методы	Частично гибкие методы	Негибкие методы
Небольшой	18 (37%)	20 (42%)	10 (21%)
Средний	15 (58%)	5 (19%)	6 (23%)
Большой	9 (33%)	15 (56%)	3 (11%)
Всего проектов:	42	40	19

В России методологию Agile использует ОАО «Мегафон Ритейл», дочерняя компания «ОАО Мегафон».. Внедрение метода в организационную структуру позволило сотрудникам находиться в пространстве open-space (как другим сотрудники компании), но их рабочие места расположены на расстоянии, удобном для делового общения.

В софтверных компаниях, например в онлайн-сервисе «Туту.ру», при увеличении персонала возникли управленческие проблемы: сложность распределения задач и обязанностей между персоналом, перезагруженность и запутанность рабочих процессов. Внедрение методологии Agile позволило через три месяца создать востребованный продукт, менеджеры смогли сосредоточиться на изучении потребностей аудитории и отслеживать большее количество проектов.

В ПАО «МТС» применение гибких подходов значительно упростило процедуру финансирования проектов, например, на сумму 100 млн руб. от нескольких месяцев до одного дня.

На основании проведенного анализа по применению метода Agile можно сделать вывод, что основными преимуществами являются: повышение эффективности, постоянное совершенствование и адаптация организационной деятельности, общий фокус. Ответственность за реализацию проекта остается у руководителя, теряя контроль над многими процессами, позволяет достигуть успешный результат. Руководитель проекта должен сосредоточиться на управлении неопределенностью, риском и изменениями, а не фокусироваться на времени, цене и объеме. Менеджер проекта должен по-прежнему управлять временем, бюджетом, качеством и объемом, но в облегченной версии. Методолия Agile преназначена облегчать и организовывать процессы и работы в проекте.

Литература

1 **Коряков А. Г.** Методические подходы к моделированию устойчивого развития промышленных предприятий // Вестник экономики, права и социологии. 2012. № 3. С. 36–40.

2 **Трифонов И.В., Корхина И.А.** Анализ использования методов принятия решений в проектном менеджменте // Наука та прогрес транпорту. 2017. №1 (67). С. 63–69.

3 **Череповская Н.А.** Оценка сложности управления проектами в условиях неопределенности // Управленческие науки в современном мире = Management Sciences in the Modern World: Сб. докл. науч.-практ. конф.: Финансовый университет при Правительстве Российской Фе-

дерации. СПб.: ИД «Реальная экономика», 2019. С. 304–309. https://management-science.ru/site/public/elfinder/VI%20MSiMW%20Sbornik.pdf

4 **Cottmeyer, M.**, 2009. The Agile Project Manager // CollabNet VersoinOne. URL: http://info.versionone.com/managing-agile-projects.html.

5 **Gustavsson T.,** 2016. Benefints of Agile Project Management in a Non-Software Development Context: A Literature Review // Conference: Project Management Development – Practice and Perspectives Fifth International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries April 14–15, 2016, Riga, University of Latvia, 2016.

6 **Jovanovic M., Mas A., Mesquida A.-L. et al.** Transition of organizational roles in Agile transformation process: A grounded theory approach // The Journal of Systems and Software. 2017. Vol. 133. P. 174–194.

7 **Jørgensen M.** Do Agile Methods Work for Large Software Projects? // Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming. XP 2018. Lecture Notes in Business Information Processing / Eds. J. Garbajosa, X. Wang,A. Aguiar. Vol. 314. Cham: Springer, 2018. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978–3–319–91602-6_12.

8 **Taylor K. J**. Adopting Agile software development: the project manager experience // Information Technology & People. 2016. Vol. 29, N 4. P. 670–687.

© Череповская Н. А., 2019

УДК 338

А. А. Юссуф
к.э.н., доцент
департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: AAYussuf@fa.ru

УСПЕХ ПРОЕКТА В VUCA-МИРЕ

Аннотация. В статье отмечена актуальность проектного подхода в управлении, указана необходимость изменения ключевых ценностей и ориентиров в управлении проектами в соответствии с современными вызовами VUCA-мира. Дано определение успешности в проектном менеджменте; представлены основные факторы, влияющие на успех проектов; выявлены тенденции в управлении проектами, раскрывающие сущность современной концепции проектного менеджмента. Отмечена необходимость развития цифровых компетенций, ценностной ориентации и формирования информационно-инновационных систем организации для обеспечения успешной реализации проектов в условиях постоянных изменений среды VUCA-мира.

Ключевые слова: проект, успешный проект, проектный менеджмент, тренды проектного менеджмента, факторы успеха реализации проекта, VUCA-мир.

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

PROJECT SUCCESS IN VUCA WORLD

Abstract. The article emphasizes the relevance of the project approach in management, indicates the need to change key values and guidelines in project management in accordance with the modern challenges of the VUCA world. The definition of success in project management is given; The main factors affecting the success of projects are presented; The main trends in project management are revealed, revealing the essence of the modern concept of project management. The need for the development of digital competencies, value orientation and the formation of information and innovative systems of the organization to ensure the successful implementation of projects in the context of constant changes in the VUCA environment is noted.

Keywords: project, successful project, project management, project management trends, success factors for project implementation, VUCA-world.

В последние десятилетия становится все более актуальным проектный подход в управлении как средство достижения организационных целей. Проектный менеджмент подразумевает использование управленческих инструментов, повышающих результативность менеджмента, способствующих оптимальному планированию и качественному исполнению проектных задач, эффективному контролю и мониторингу деятельности в различных областях

знаний и, как следствие, усиливающих потенциал устойчивого развития компании в целом.

Социально-экономическая среда реализации проектных инициатив усложняется, становится более неопределенной, что обуславливает необходимость найти новый эффективный инструментарий управления, адекватного происходящим изменениям. При существующем технологическом прогрессе, развитии цифрового общества современный мир в целом и каждый человек в отдельности становится более и более уязвимым. В день мы получаем информации столько, сколько наши предки не получали за всю жизнь. Объемы информации и знаний экспоненциально растут в то время, как допустимое время использования этих знаний сокращается. Скорость становится решающим конкурентным преимуществом в борьбе за успех, в борьбе не за выживание, а за возможность достигнуть положительной динамики по основным показателям организационной эффективности. Реакция на изменения во внешней среде должна быть молниеносной, управленческие решения следует принимать с большей скоростью и достимгать результатов за меньший период времени.

Современный мир VUCA[1], характеризующийся постоянной изменчивостью пришел на смену устойчивой и предсказуемой среде SPOD[2] под влиянием цифровизации, развивающихся информационных технологий, сближающих и интегрирующих реальное пространство и виртуальное информационное пространство. В таких условиях становится очевидным изменение вектора проектного управления на пути к достижению успеха проекта.

Понятие успешности в теории и практике проектного менеджмента, как и само понятие «успех», неоднозначно. Критериев успешности достаточно много, связаны они с целью, со спецификой реализуемого проекта. Это могут быть и финансово-экономические показатели, и показатели социальной эффективности как в качественном, так и в количественном измерениях. Как правило, в проектной деятельности различают успешность проекта и успешность управления проектом [5]. Успешность проекта характеризуют свойства, своевременность, общественное восприятие и востребованность, ценность проектного продукта, а успешность управления проектом – это реализация проекта в соответствии с ограничениями по «проектному треугольнику», соблюдение согласованных параметров проектной деятельности, профессионализм и слаженность командной работы.

Как нам представляется, требует уточнения понятие успеха современного проекта, безусловно ограниченного по времени, качеству и ресурсам, сложного и нестабильного по своей сути, требующего слаженной работы мультидисциплинарных команд, с учетом его реализации в условиях среды VUCA. В большей степени успех проекта зависит от умения согласовывать изменения с ключевыми заинтересованными сторонами проекта (чаще всего с заказчиком и вышестоящим руководством), нежели от мастерства и профессионализма проектного менеджера, способного реализовать проект в рамках традиционных ограничений по проектному треугольнику. Каждый проект всегда сопровождается изменениями, которые, в свою очередь, затрагивают интересы стейкхолдеров, составляющих окружение проекта и способных повлиять на ход его реализации.

Согласно исследованиям Standish Group [4; 13], только около 40% из анализируемых 50000 проектов оказались успешными, остальные 60% – это

1 VUCA (*volatility, uncertainty, complexityu ambiguity*) — нестабильность, неопределенность, сложность и неоднозначность, используемые для описания неопределенных условий и ситуаций.

2 SPOD (steady, predictable, ordinary и definite) — устойчивый, предсказуемый, простой и определенный, используемых для описания простых и однозначных условий и ситуаций.

проблемные проекты (колебания между ожидаемым и текущим результатами превышают запланированные параметры – ограничения по срокам, бюджету, качеству) и провальные проекты (либо незавершенные, либо завершенные, но с существенными отклонениями от запланированных параметров, что приводит к бессмысленности их реализации).

Результаты исследований проблематики успешности в проектном менеджменте дают возможность представить перечень факторов, влияющих на успех проекта. К ним относят:

- масштаб проекта – основополагающий фактор успешности: лишь 10% крупных проектов (затраты более 1 млн долл.) успешны, в то время как доля успешных небольших проектов – более 70% [4];
- навыки эффективного управления отношениями со стейкхолдерами и коммуникациями в проекте, а именно:
  - обеспечение поддержки со стороны топ-менеджмента (спонсора проекта, по определению PMBOK [7]), являющегося наиболее влиятельным стейкхолдером при реализации проекта, поскольку он инициирует запуск проекта, имеет право изменять его параметры, а также имеет право на досрочное закрытие проекта;
  - эффективное управление командой проекта, в том числе виртуальной командой;
  - вовлеченность пользователей результатами проекта, учет их особенностей и потребностей. Меняется портрет, поведение клиента, что должно быть учтено при реализации проектных решений. Чтобы удержать рыночные позиции и развиваться, ориентируясь на цифровое лидерство, компаниям жизненно необходимы социально-экономические знания: в каких объемах, с какой интенсивностью, какие виды онлайн-услуг и электронных товаров приобретают, где покупают, кто влияет на принятие решений и др. [2];
- адекватность функциональности продукта проекта требованиям пользователей, необходимость экспертной оценки и приоритезации объема проектных работ;
- увеличивающаяся скорость капитализации бизнес-идей, так как повышается скорость проникновения на рынок новых цифровых средств;
- высококвалифицированная мультидисциплинарная проектная команда;
- профессионализм (способности, компетенции, практический опыт, развитые не только hard skills и soft skills, но и meta skills [6] – способность учиться новому, учиться управлять собой) и ответственность проектного менеджера перед материнской организацией, перед проектом и заказчиком, перед членами проектной команды;
- применение Agile-подходов в управлении проектом: данные исследований показывают, что реализация проектов в соответствие с методологией Agile успешна в 42% проектов (провальна в 8%), в то время как использование методологии Waterfall приводит к успеху лишь 26% проектов, провальные проекты составляют 21% [9];
- характеризующая микроокружение проекта информационно-инновационная система в материнской организации, драйверами развития которой являются знания; креативность, необходимая для получения оригинальных и полезных результатов проекта; мотивация для до-

стижения выдающихся результатов; разнообразие для повышения устойчивости и гибкости компании; личностные черты сотрудников [1]. Менеджмент организации должен активно культивировать и поддерживать эти условия, необходимые для достижения успеха в реализации проектных инициатив.

Система проектного менеджмента в современной организации, построенная с учетом указанных факторов успешности и мировых трендов, позволит адаптировать деятельность и стратегические решения под требования сферы VUCA, добиться устойчивого успеха в своем развитии.

Современная концепция проектного менеджмента, основанная на целостном представлении о взаимодействии между людьми и осознании необходимости системного обеспечение управления стейкхолдерами и коммуникациями, предусматривает:

- активное использование относительно новых элементов управления: повышение творческого потенциала членов проектных команд, формирование и развитие цифровых компетенций и информационно-инновационных систем в организации, менеджмента идей, гибких (Agile) методологий;
- активное вовлечение в проекты топ-менеджеров, других стейкхолдеров, имеющих ключевые позиции по уровню влияния и отношения к проекту;
- усиление контроля за границами содержания проектов [3]. Актуальность данного тренда подтверждает положительная динамика изменений требований заказчика в части основного параметра-ограничения – содержания проектов. Согласно экспертной оценке Pulse of the Profession [12], реализация 52% проектов сопровождалась изменениями в содержании. Как правило, причина заключается в сложности и неоднозначности самих проектов, масштабности решаемых задач. Доля таких проектов выросла с 35% до 41% за последние пять лет;
- максимизацию полезности результатов проектов для заинтересованных сторон за счет выявления и непрерывной оценки ценности (японский стандарт P2M [8] наиболее полно отражает актуальность ценностного подхода в проектном менеджменте), минимизации рисков, контроля стоимости.

Таким образом, только те организации способны обеспечить успех проекта и успех управления проектом, противостоять современным вызовам и сформировать новые возможности для дальнейшего развития и устойчивого роста, которые учитывают важность системного подхода к управлению стейкхолдерами и коммуникациями проекта в соответствии с требованиями сферы VUCA.

Литература

1. **Аппело Ю.** Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2018.
2. **Беляцкая Т.** Электронная экономика: генезис и развитие. Saarbruecken: LAP LAMBERT AcademicPublishing, 2014.
3. **Павлов А.** Топ-3 тренда проектного управления // ПРОКачество. URL: https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/proektnoe-upravlenie/top-3-trenda-proektnogo-upravleniya/.
4. **Плетенев А.** Факторы успеха проектов // Brainify. URL: https://brainify.ru/r/article/faktory-uspekha-proektov/.
5. Управление проектами: Учебник / Под ред. Н.М. Филимоновой, Н.В. Моргуновой, Н.В. Родионовой. М.: Инфра-М, 2018. (Высшее образование: Бакалавриат). DOI: www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5a2a2b6fa850b2.17424197.
6. Чему учить лидеров в VUCA мире: кейс ПАО «ВымпелКом» // HR-tv.ru. URL: https://hr-tv.ru/articles/chemu-uchit-liderov-v-vuca-mire-kejs-pao-vympelkom.html.
7. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) / Project Management Institute. 6th ed. Newtown Square, PA, 2017.
8. A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation. The Project Management Association of Japan (PMAJ), Япония. URL: https://articulospm.files.wordpress.com/2013/01/p2mguidebookvolume1_060112.pdf.
9. **Mersino A.** Agile Project Success Rates 2X Higher than Traditional Projects // Vitality Chicago. URL: https://vitalitychicago.com/blog/agile-projects-are-more-successful-traditional-projects/.
10. Project Resolution Benchmark Report // The Standish Group. URL: https://www.standishgroup.com/sample_research_files/DemoPRBR.pdf.
11. **Rosato M.** Go Small for Project Success // PM World Journal. 2018. Vol. VII, N V. URL: https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2018/05/pmwj70-May2018-Rosato-go-small-for-project-success-student-paper.pdf.
12. The Future of Work. Leading the way with PMTQ. URL: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2019.pdf?v=ff445571-0b23-4a2b-a989-44eb20df55bd&sc_lang_temp=en.
13. The Standish Group. URL: https://www.standishgroup.com/store/services/10-chaos-report-decision-latency-theory-2018-package.html.

© Юссуф А. А., 2019

HR менеджмент

УДК 331.1

И. А. Иванова
к.э.н., доцент
кафедра «Управление персоналом и психология»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: IAIvanova@fa.ru

КОНВЕРГЕНЦИЯ ЦИФРОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РАБОТНИКОВ РАЗНЫХ ПОКОЛЕНИЙ: В ПОИСКЕ МОТИВАЦИОННЫХ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРАКТИК[1]

Аннотация. В данной статье представлены результаты исследования подходов организаций к управлению персоналом в период активного внедрения цифровых технологий.Целью работы явилось стремление обосноватьих влияниена сферу управления людьми, непосредственно касающихся процессов мотивации и обучения работников разных поколений. Организационные преобразования, обусловленные автоматизацией, актуализируют формирование цифровых компетенций, требуют развитие мотивационного механизма и совершенствование образовательных технологий. В современной теории и практике кадрового менеджмента осуществляется непрерывный поиск способов адаптации людей к новым условиям работы, чтобы повысить их заинтересованность в достижении требуемых результатов труда и обеспечить согласованность действий. Обзор информационных источников и анализ деятельности организаций, позволяет сделать вывод о наличии широкого спектра управленческих инструментов для реализации современных HR-функций, направленных на повышение конвергенции цифровых компетенций работников разных поколений, повышение их мотивации, учитывая индивидуальные траектории развития, а также интересы всех сторон.

Ключевые слова: организация, цифровая среда,компетенции, персонал,мотивация, обучение.

I. A. Ivanova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Personnel management and psychology
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: IAIvanova@fa.ru

CONVERGENCE OF DIGITAL COMPETENCIES OF EMPLOYEES OF DIFFERENT GENERATION: WAYS OF MOTIVATIONAL AND EDUCATIONAL PRACTICES

Abstract. This article presents investigations of the approaches of organizations to personnel management in the period of active introduction of digital technologies. The aim of the work was the desire to justify this impact on the field of personnel management, directly related to the processes of motivation and training of employees of different generations. Organizational changes caused by automation actualize

1 Работа выполнена при финансовой поддержке РФФИ (договор № 19-010-01042\19) в рамках реализации проекта «Концептуальные основы функционирования системы управления человеческими ресурсами организации в цифровой экономике».

the origin of digital competencies; required the development of a motivational mechanism and the improvement of educational technologies. Today personnel management looks like infinity search for ways to adapt people to new working conditions due to increase their interest in achieving the required results of work and to ensure concern actions. The review of information sources and the analysis of activity of the organizations, allows to draw the inference about existence of a wide range of administrative tools for implementation of modern HR – functions, witch, are directed, at first, increase of digital competences convergence of different generations workers, secondly, growing of employee motivation, thirdly, considering individual ways of self-development, and, fourthly, interests of all sides, on.

Keywords: organization, digital environment, competencies, personnel, motivation, training

Концепция цифровой экономики предполагает активное внедрение автоматизированных платформ, позволяющих повысить мобильность работы персонала в организационной среде, повышает скорость выработки управленческих решений, что вызывает необходимость принятия изменений в построении информационно-коммуникационных процессов со стороны всех работников разных поколений и требует от них готовности адаптироваться к нововведениям, чтобы успешно выполнять свои трудовые функции. По оценкам Глобального института McKinsey, к 2036 году в мире будет автоматизировано до 50% рабочих процессов. Это приведет к значительному высвобождению персонала, сокращению количества рабочих мест, требующих соответствующей квалификации, и увеличению разницы по уровню оплаты труда [7]. Отличительной чертой цифровой экономики является то, что данные в цифровой форме являются ключевым фактором производства во всех сферах социально-экономической деятельности и в ней обеспечено эффективное взаимодействие государства, бизнеса и общества [6].

Вызовы цифровизации проявляются при внедрении современных цифровых инструментов во все производственные и организационно-управленческие процессы, что способствует появлению новых профессий и рабочих мест. Нарастание указанных тенденций приведет к тому, что возникнет дефицит кадров, обладающих требуемыми цифровыми компетенциями (например, тьютор, администратор Big Data, аналитик Big Data), что уже сегодня определяетважность внедрения обучающих технологий, позволяющих эти навыки приобрести в короткие сроки. Также в условиях трансформации ценностей в обществе, которая обусловлена новым форматом экономической среды, в межпоколенческих отношениях возможны риски, связанные с разной степенью восприятия грядущих изменений и трудностями социализации [4]. Может показаться, что проблемы возникнут преимущественного у работников, которые сегодня вступили в средний и старший возраст и их формирование как профессионалов происходило в иных, отличных от современных условиях. Однако результаты исследований в сфере образования показывают, что 60% студентов современных вузов обучаются специальностям, которые в ближайшие 10–15 лет будут в значительной мере автоматизированы, последнее также свидетельствует о необходимости трансформации обучающих технологий и ориентации на долгосрочные прогнозы в подготовке работников требуемого качества.

К основным проблемам, наиболее остро стоящим перед обществом в целом, включая касающиеся развитие сферы образования, относятся те, что имеют непосредственное отношение к организации и людям там работающим.

Во-первых, недостаточная мотивация работников к освоению компетенций цифровой экономики вызвана рядом субъективных и объективных причин, а также сопротивлением персонала изменениям, что объясняется возрастными различиями персонала и отсутствием интереса и потребностей в быстрой адаптации к новому формату организации. Во-вторых, важной проблемой управления развитием персонала в условиях цифровой экономики является дефицит компетентных кадров в образовательном сегменте организации и во внешней среде, которые бы смогли обучать специалистов для работы в организациях будущего, ориентируясь на современные тренды и технологии обучения персонала. Отосительно повышения компетентностного уровня персонала в цифровой среде организации одним из серьезных вызовов является межпоколенческий разрыв по уровню подготовки и собственно самой готовности работников разных поколений к быстрой адаптации к новым условиям работы. Объяснением тендиции моргут быть следующие причины: сложившаяся система ценностей, ориентация на накопленный опыт и навыки, которые приобретались десятилетиями, сопротивление в силу неготовности к быстрому переосмыслению инноваций, которые зачастую достаточно быстро внедряются в организационную среду, без соответствующих адаптационных и обучающих мероприятий, и т.д. Однако в связи с увеличением продолжительности жизни, проведением пенсионной реформы и реализацией активной политики гуманизации, направленной на искоренение дискриминации и дифференциации, становится очевидным, что освоение навыков работы в активном информационно-коммуникационном пространстве требуется людям всех возрастов. В этих условиях организация должна предпринять активные действия по созданию обучающего пространства, где работники смогли бы обмениваться знаниями и навыками, накапливая человеческий и интеллектуальный капитал. При этом важно использовать современные автоматизированные площадки. Автоматизация системы управления человеческими ресурсами в настоящий момент является данностью практически во всех организациях, что позволяет снизить издержки, оптимизировать бизнес-процессы, сформировать объемную базу данных [5].

Расширенное использование IT-технологий не только создает возможности для эффективного обмена информацией и знаниями в организации, но и позволяет развивать цифровые компетенции персонала путем практического использования преимуществ цифровых инструментов. Внедрение практики управления знаниями позволяет активизировать процессы обучения, самообучение и обмен информацией, что способствует повышению адаптации и мотивации персонала. Наиболее успешными коммерческими платформами по обучению персонала и управлению знаниями на данный момент являются BlackBoard, SABA Learning, Confluence, где есть развитый функционал и модульная гибкая система с большими возможностями настройки программы под клиента [1]. Применение широкого спектра автоматизированных продуктов компаний SAP, Lumesse, Oracle, Saba, Halogen позволяют реализовать различные HR-функции, направленных на повышение эффективности системы управления талантами, проведение процессов оценки результатов, компетенций и потенциала, развитие и планирование карьеры, наставничество как процесс [8]. Внедрение цифровизации вносит изменения в систему управления талантами также в части оценки трудовых функций и совершенствования профессиональных навыков. Успешному формированию компетенций персонала также способствует объективная обратная связь, которую могут обеспечить современные цифровые технологии, благодаря которым

можно нарабатывать опыт в тестировании или использовании симуляторов и достичь продвинутого уровня владения информационно-коммуникационными компетенциями. Ведущие организации, например аудиторская компания KPMG, международная сеть компаний Deloitte, аудиторская компания PwS, используют для развития персонала, повышения его компетенций хранение цифровых следов, или составление дорожных карт, по которым можно последить этапы развития персонала в организации, возможности его карьерного продвижения, то, на какие обучающие программы записываются сотрудники, какие знания и навыки хотели бы получить, что указывает на готовность развиваться, совершенствоваться и в части своего личностного роста и расширения профессиональных горизонтов. Подобные системы также позволяют отслеживать достижение целей, выявлять лучших кандидатов на перспективу карьерного роста, помогают управлять результативностью и эффективностью работы сотрудников, их компетенциями и навыками [2].

При внедрениииизменений важно разобраться в том, насколько персонал организации в них заинтересован, адаптирован к последствиям, которые сопряжены с реализацией новых процессов. Чаще всего сопротивленеие проявляется как срыв сроков внедрения проектов, выраженное деструктивное поведение работников, игнорирование прямых указаний руководителей, критика. В большинстве случаев это можно объяснить неготовностью людей к принятию изменений и недостаточной проработанностью адаптационных мероприятий, слабостью мотивационных предложений со стороны работодателя. Осложняет ситуацию и отсутствие у персонала требуемой квалификации, желания и интереса к обучению новым приемам в работе, что приводит к возникновению ошибок и сбоев в работе всей организации. В этих условиях становится значимой практика широкого информирования персонала о преимуществах цифровизации, коммуникационные каналы необходимо выбирать с учетом восприятия работниками разных поколений. Внедрение автоматизированных технологий требует разнообразия в подходах к использованию мотивационных инструментов для различных участников данного процесса. Во-первых, повышение мотивации должно непосредственно коснуться тех работников, которые участвуют в проекте по созданию и внедрению новых технологий, так как это сопряжено с расширением функций, которые они выполняли ранее. Появляются дополнительные обяханности, связанные с использованием новых знаний и приобретением дополнительного опыта, что повышает интенсивность и трудоемкость выполняемых работ, требует компенсации усилий и вознаграждения. Во-вторых, автоматизация меняет характер и содержание тех процессов, которые связаны с функциями планирования, учета и контроля. В-третьих, автоматизация процессов сопряжена с требованиями к персоналу относительно быстрой адаптации к изменениям, предполагает профессионально-квалификационного соответствия работников и способности выполнять работу на требуемом уровне. Вместе с тем в большинстве случаев наблюдается значительный разрыв между ожиданиями и готовностью в короткие сроки продемонстрировать ожидаемые высокие показатели в работе, что также можно отнести к рискам и барьерам на пути преобразований. И наконец, в-четвертых, автоматизация, как правило, приводит к оптимизации численности и сокращению персонала, ажно заранее предусмотреть и провести предупреждающую ротацию и перемещение работников, возможно, предложив им процедуру аутплейсмента. Таким образом, для того чтобы преимущества цифровизации стали очевидными для организации, важно активизировать поиск путей внедрения мотивационных

и обучающих программ, которые способствовали бы конвергенции цифровых компетенций работников разных поколений, их сплочению и концентрации совместных усилий для успешной работы в новом формате. Решению указанных проблем будет способствовать проектная деятельность по разработке индивидуальных мотивационных траекторий для различных групп персонала, причем используя элементы как материальной, так и нематериальной мотивации. К материальным мотивационным схемам можно отнести «бонусные пакеты» по итогам выполнения проекта в целом или окончания каждого этапа. Это может быть фиксированная сумма или процент от основного оклада. Это классическая, довольно понятная схема, достаточно адекватная для восприятия работниками всех поколений.

К числу рекомендаций, которые могди бы способствовать повышению действенности мотивационных программ, допустимо отнести:

- дифференциальные ценностные предложения для персонала, которые позволят повысить его результативность в работе за счет стимулов, наиболее привлекательных и ощутимых, а также адекватных вложенным усилиям и трудовым затратам;
- внедрение системы KPI на основе прозрачных и гибких показателей, по которым будет оцениваться работа персонала, что возможно при оперативной загрузке данных и демонстрации объективных результатов, для того чтобы понять, насколько эффективно трудится конкретный работник, подразделение или департамент;
- современные программные цифровые продукты и программы;
- доверительное согласование с персоналом предстоящих изменений, что способствует повышению информированности и вовлеченности в дела организации.

Известно, что наиболее сильное мотивационное воздействие оказывает на работников информация, касающаяся их собственных достижений, возможность сравнить индивидуальные результаты с результатами других, изучить динамику изменения результатов по KPI и связь между повышением результативности и размером вознаграждения. Для решения указанных проблем необходимо предусмотреть возможность выгружать данные на корпоративный портал или отправлять по электронной почте. Данные ресурсы успешно зарекомендовали себя при активизации бизнес-процессов и внутренней среды организации, в частности при повышении мобильности в принятии управленческих кадровых решений, совершенствовании адаптации работников к внедрению изменений и нововведений, улучшении социально-психологического климата [3]. Однако необходимо отметить, что материальные схемы не всегда эффективны, так как в ряде случаев размер компенсационного пакета недостаточно компенсирует затраты и усилия, которые вкладывает персонал, участвуя в проекте, или же теряется выгода, которая для работника перестала быть актуальной. Более того, не все организации в силу своего экономического положения способны обеспечить достойный уровень прибавки к заработной плате, с тем чтобы адекватно поощрить за дополнительные усилия, необходимые для работы в новой системе. Материальное стимулирование окажется менее действенным, если нет интереса к преобразованиям и работники слабо вовлечены в дела организации в этих условиях. Успешные работники, которые продемонстрировали в своей текущей деятельности высокие результаты, также не готовы к выполнению дополнительных обязанностей даже за вознаграждение. В этом случае более целесообразной может стать нематериальная мотивация: внедрение схемы построения профессиональной карье-

ры, предоставление возможностей расширения и укрепления своих личных и профессиональных позиций, расширение сферы влияния, что способствует не только карьерному росту, но и увеличению дохода. Для многих работников овладение навыками работы в новых условиях, позволяющими использовать современные технологии, программные продукты или целые автоматизированные комплексы, обеспечивает повышение ценности как специалиста не только в данной организации, но и на рынке труда, что также важно для роста собственного авторитета и значимости личности при построении собственной трудовой карьерной траектории. Для демонстрации знаков отличия становятся пригодны вполне традиционные: публичное признание, информирование о результатах, упоминание на совместных мероприятиях.

При проведении автоматизации важна организация командной работы, благодаря которой повышается общий позитивный настрой коллектива, что способствует сплочению, укреплению сотрудничества и концентраций усилий, обеспечивает повышения шансов на быструю адаптацию к профессиональной деятельности в условиях цифровых преобразования. Поднять эмоциональный настрой работников, сформировать систему единых ценностей для осуществления дальнейшей совместной работы – важное условие для гармонизации организационной среды, успешной совместной деятельности персонала в условиях цифровизации.

Литература

1. **Бурлаков С.И., Жданов С.В.** Автоматизация управления персоналом // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. 2016. № 4–2. С. 122–125.
2. **Загребельная Н.С., Бостоганашвили Е.Р.** Управление человеческими ресурсами в цифровой экономике // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 1А. С. 374–384.
3. **Иванова И.А**. Потенциал корпоративного портала в системе электронного управления человеческими ресурсами //Управленческие науки в современном мире. 2018. Т. 1. № 1. С. 358–361.
4. **Иванова И. А., Ковалевич И. В.** Социально-экономические проблемы цифровизации в фокусе восприятия разными поколениями // Креативная экономика. 2019. Т. 13. № 4. С. 661–670.
5. **Пуляева В. Н.** Практика автоматизации процессов управления человеческими ресурсами // Управленческие науки в современном мире. 2018. Т. 1. № 1. С. 362–367.
6. **Пуляева В. Н.** Предпосылки и перспективы развития цифровой экономики в Российской Федерации // Цифровая экономика и Индустрия 4.0: новые вызовы: Труды науч.-практ. конф. с междунар. участием / Под ред. А.В. Бабкина. 2018. С. 64–68.
7. Цифровая экономика и ее основные характеристики. URL: http://www.mckinsey.com/global-locations/europe-andmiddleeast/russia/ru/
8. Oracle, Oracledatabase 11g. URL: http://www.oracle.com/technetwork/ru/database/express-edition/overview/index.html.

© Иванова И. А., 2019

УДК 65.01

И. В. Корнеева
к.э.н., доцент
департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: IKorneeva@fa.ru

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ПРОЕКТНЫХ КОМАНДАХ

Аннотация. В статье анализируются вопросы управления человеческими ресурсами проекта, определения основных шагов при его проведении. Подчеркивается значение командообразования для повышения эффективности действий на всех этапах развития проекта.

Ключевые слова: менеджмент проектов, управление человеческими ресурсами, командообразование, формирование команды.

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

FEATURES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN PROJECT TEAMS

Abstract. The article analyzes the issues of human resource management of the project, definition of the main steps for its implementation. The importance of commands is emphasized before education in improving the effectiveness of actions throughout all stages project development.

Keywords: project management, human resources management, team building, team building.

Человеческие ресурсы необходимы для любой деятельности, в том числе проектной. Однако в проектной деятельности формируется временный трудовой коллектив, причем именно команда проекта. Последнее сопряжено с определенными требованиями к процессу подбора персонала, формированию коллектива, вопросами адаптации персонала и управления им. Состав команды может существенно меняться в ходе реализации проекта. Часто встречается ситуация, что некоторые работники нужны только для выполнения конкретной работы, этапа проекта согласно календарному плану. В соответствии с этим в проектном менеджменте появляются календарь ресурсов и доступность ресурсов.

Благодаря проектному менеджменту появились такие понятия, как формирование команды проекта, командообразование (тимбилдинг). Безусловно, размер и состав команды проекта будут отличаться в зависимости от специфики, объема и типа проекта. Любая команда проекта проходит свой жизненный путь (цикл). Здесь интересна теория Брюса Такмана. Он разработал модель, описывающуюпроцесс тимбилдинга: все вновь сформирован-

ные команды проходят пять стадий в своем развитии (формирование, шторм (возмущение), урегулирование, результативность, завершение). Б. Такман описал не только отдельные этапы (стадии), но и показал роль менеджера проекта на каждом этапе.

Формирование. Все члены команды собираются вместе, знакомятся, обсуждают цели и задачи проекта. Роль менеджера проекта на этой стадии – установление коммуникаций.

Возмущение. На этой непродолжительной стадии члены команды борются за свой статус в проекте, самоутверждаются. Менеджер проекта должен дать возможность членам команды решать свои проблемы самостоятельно, у членов команды должно быть ощущение границ своей ответственности. Роль руководителя – постоянно напоминать работникам о целях проекта и концентрировать их внимание на этих целях. Главное – препятствовать перерастанию производственных конфликтов в межличностные.

Урегулирование, стабилизация. Работник выполняет свои задачи в сотрудничестве с коллегами. Роль менеджера проекта – поощрять команду к концентрации на целях проекта и предупреждать возможные конфликты, чтобы не скатиться на предыдущую стадию.

Результативность – это пик развития команды, она слажено работает, самоуправляема, творчески активна и высокопроизводительна. Уровень доверия среди членов команды высочайший. Если команда достигает данного уровня – это настоящий подарок для менеджера проекта, команда действует как единый механизм.

Завершение, расформирование. После окончания работы команда распадается. Для сплоченной команды это трудный этап.Роль менеджера проектана этой стадии дать понять каждому члену команды, что менеджер благодарен за его вклад в реализацию проекта.

В рамках процесса формирования команды проекта важно получить ответы на следующие вопросы:

- Сколько работников, какой квалификации, когда и на каком этапе проекта потребуется?
- Каким образом можно привлечь в проект нужный персонал?
- Как распределить роли внутри команды и как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, изменениями и внутренней мотивацией?
- Каким образом можно за относительно короткий срок адаптировать работников к новым условиям работы и создать сплоченный работоспособный коллектив?

Каких затрат потребуют все эти мероприятия?

Решая первый вопрос, важно тщательно провести декомпозицию проекта на отдельные составляющие, создать иерархическую структуру работ с включением всех видов работ. Если работа не вошла, значит и ресурсы на нее не будут назначены. Вторая задача – привлечь нужные человеческие ресурсы. Помимо традиционных технологий рекрутинга, применяется «охота» за конкретным специалистом и его переманивание (headhunting), целенаправленный поиск персонала высшего управленческого звена и редких специалистов (exclusive search), привлечение молодежи через практики и стажировки. Далее следует этап отбора, когда есать потребность в сравнении и определенной системе оценивания. Необходима разработать четкие требования к вакантной должности (что должен знать, уметь, какие работы может выполнять). В проектной деятельности к общепринятым требованиям к персоналу (про-

фессионально-квалификационный уровень, опыт работы и др.) добавляется способность работать в команде, умение совмещать в своей деятельности ряд функций и обязанностей, возможность работать в те периоды времени, когда требуется его участие в проекте.

Следующая важная проблема – распределение ролей внутри команды проекта. Существует два подхода к распределению ролей между участниками проектной команды – классический, предложен английским психологом М. Белбин, и альтернативный, инициированный членом PMI, специалистом в области управления проектами Р. Барررерой. В соответствии с классическим подходом независимо от численности в каждой проектной команде, которая стремится эффективно организовать свою работу, следует распределить восемь ролей. Необязательно (не всегда реально) наличие в команде всех восьми психологических типов. Возможно, кто-то из участников проектной команды будет с успехом выполнять несколько ролей. Согласно альтернативному подходу, можно выделить четыре основные категории участников по типу поведения. Важно определить не только роли, но и закрепить обязанности за каждым участником команды. В этом помогает разработка матрицы ответственности.И наконец, важно правильно организовать коммуникации в проектной команде, с тем чтобы работники могли быстро адаптироваться в новом коллективе.

Литература

1. **Корнеева И. В.** Управление человеческими ресурсами проекта: эффективность и развитие // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2017. № 1. С. 34–39.
2. **Орлов А.** Командная динамика по Такману // Стратоплан. URL: http://stratoplan.ru/tools/tuckman. html.
3. Stages of Team Development (Этапы развития группы) (Tuckman) // HR-Portal. URL: https://hr-portal.ru/varticle/stages-team-development-etapy-razvitiya-gruppy-tuckman.

© Корнеева И. В., 2019

УДК 331.5

А. А. Литвинюк
д.э.н., профессор
базовая кафедра «Развитие человеческого капитала» Торгово-промышленной палаты РФ ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В.Плеханова»
Москва, Российская Федерация
E-mail: litvinuk-2000@mail.ru

МОТИВАЦИОННЫЕ ОРИЕНТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В СФЕРЕ НАУКИ, ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ И ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ[1]

Аннотация. Приведены результаты научных исследований по изучению структуры мотивационного профиля молодых специалистов в сфере науки, высшего образования и высоких технологий. Методической базой исследования послужила авторская методика, позволяющая в автоматизированном режиме определить характерные особенности мотивационных предпочтений респондентов. Полученные результаты позволили поставить под сомнение эффективность административных мер, направленных на омоложение научных кадров в современной России, так как большинство лиц, поступающих или имеющих намерение поступить в аспирантуру, часто имитируют свой интерес к научной и инновационной деятельности и после окончания обучения не планируют строить карьеру в сфере науки, высшего образования и высоких технологий.

Ключевые слова: мотивационный профиль, высшая школа, наука, сфера высоких технологий, кадровый потенциал.

A. A. Litvinyuk
Doctor of Economics, Professor
Basic Department «Human capital development» of Russian chamber of Commerce and industry G. V. Plekhanov Russian University of Economics
Moscow, Russian Federation
E-mail: litvinuk-2000@mail.ru

MOTIVATIONAL ORIENTATIONS OF YOUNG SPECIALISTS IN SCIENCE, HIGHER EDUCATION AND HIGH TECHNOLOGIES

Abstract. The article presents the results of research on the structure of the motivational profile of young professionals focused on activities in the field of science, higher education and high technology. The methodological basis of the study was the author's technique that allows to determine the characteristics of motivational preferences of respondents in an automated mode. The obtained results allowed to cast doubt on the effectiveness of administrative measures aimed at the rejuvenation of scientific personnel in modern Russia, since most people entering or intending to enter graduate school often imitate their interest in scientific and innovative activities and, after graduation, do not plan to build their career trajectory in science, higher education and high technology.

Keywords: motivational profile, higher school, science, sphere of high technologies, personnel potential.

1 Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19-010-00168\19.

Развитие науки, высшего образования и сферы высоких технологий должно опираться не на творческие способности и мотивацию отдельных индивидуумов, а на некую критическую массу специалистов, способных и желающих выстраивать свою карьерную траекторию в креативной профессиональной деятельности. Если рассматривать современную российскую науку, высшее образование и сферу высоких технологий, то, несмотря на все административные усилия, молодежь часто избегает подобной схемы профессионального развития из-за сложившейся непрестижности этих сфер деятельности и низкого уровня оплаты труда занятого в них персонала [3].

Согласно исследованиям А. Ю. Краснова, «на престиж профессии прежде всего влияют такие факторы, как длительность и сложность обучения, значимость трудовой функции для стабилизации общества, приближенность профессии к власти и управлению, возможность распоряжаться подконтрольным занятию ресурсом, сделать реальную карьеру, получать значительное вознаграждение и льготы, иметь уважение, доверие и положительную репутацию в глазах общества» [1].

Социологические исследования, проведенные нами три года назад по заданию Правительства Москвы, показали примерно аналогичные результаты. Так, в первую тройку критериев престижной и популярной работы молодежь, опрошенная на улице и в центрах занятости, включила высокую заработную плату (44%), возможность быстрого карьерного роста (21%) и наличие дополнительных льгот и расширенного социального пакета (20%) [6].

На наш взгляд, можно предположить, что в условиях современной России молодые специалисты в большей степени ориентированы на получение быстрого экономического результата от трудовой деятельности. Перспектива профессионального развития в науке, сфере высоких технологий и высшем образовании не кажутся им привлекательными из-за низкой стартовой зарплаты и большого временного лага развития. Все это обуславливает актуальность исследования и выявления значимых факторов в формировании мотивационных установок, способствующих закреплению молодежи в обозначенных выше сферах профессиональной деятельности. Практическое решение проблемы позволило бы актуализировать появление новой технологической волны в экономическом развитии России. Все это даст возможность стране войти в группу мировых технологических лидеров, не тратя интеллектуальные, финансовые и временные ресурсы на развитие индустриального сектора, на базе которого ранее развивалась мировая экономика.Если в ближайшем будущем политика изоляции России будет продолжаться, надо опираться только на собственный интеллектуальный потенциал, так как в ситуации старта цифровой экономики никто не будет делиться знаниями, ноу-хау и готовыми технологиями не только с нами, но и с любыми другими потенциальными конкурентами.

В контексте вышеизложенных положений мы попытались определить специфические особенности мотивационного профиля молодых специалистов, которые сознательно выбрали для себя карьерную траекторию профессионального развития в вузе, связанную с творческой, инновационной деятельностью, и выявить значимые различия между данными представителями молодежи и их ровесниками, которые предпочитают иные сферы профессиональной деятельности. В качества инструментария взята методика автоматического формирования мотивационного профиля трудовой деятельности, разработанная нами при участии специалистов кафедры управления персоналом и психологии Финансового университета при Правительстве РФ [4]. В качестве

респондентов выступили более 300 работников, аспирантов и студентов ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В.Плеханова», включая Смоленский, Кемеровский, Волгоградской филиалы, студенты и аспиранты ряда других вузов Москвы, Волгограда и Кемерово. Общий объем выборки составил 520 человек. Интерпретация полученных результатов базировалась на общеизвестных положениях теории мотивационного комплекса трудовой деятельности [2]. Полученные усредненные мотивационные профили имеют указаны в табл. 1.

Таблица 1
Усредненные мотивационные профили трудовой деятельности успешно работающих молодых специалистов

Категория респондентов	Влияние мотивов трудовой деятельности на трудовое поведение, балл				
	Приобретение	Удовлетворение	Безопасность	Подчинение	Энергосбережение
Профессорско-преподавательский состав (ППС)	3,0	6,0	4,0	0,0	–2,0
Административно управленческий персонал (АУП)	1,0	2,0	2,0	2,0	0,0
Размах вариации (есредненные показатели для ППС минус усредненные показатели для АУП)	+2,0	+4,0	+2,0	–2,0	–2,0

У молодых специалистов, которые сознательно выбрали карьерную траекторию развития, связанную с креативной, творческой деятельностью, и успешно развиваются в этой сфере, на характер трудового поведения в большей степени влияют мотивы удовлетворения (размах вариации по мотивам удовлетворения +4). Иными словами, они всегда предпочитают выполнять те трудовые операции, которые приносят им положительные эмоции. Трудовое поведение более эластично в зависимости от дифференциации объема материальных вознаграждений, полученных за результаты профессиональной деятельности (размах вариации по мотивам приобретения +2).

Они больше придерживаются установленных регламентов выполнения трудовых операций (размах вариации по мотивам безопасности +2), стараются избежать санкций со стороны администрации за неправильное трудовое поведение, что говорит о повышенном желании сохранять свои рабочие места. Эта группа респондентов менее склонна к формированию сплоченных неформальных групп (размах вариации по мотивам подчинения –2), более ориентирована на творческий характер трудовой деятельности (размах вариации по мотивам энергосбережения –2).

Следовательно, уже в вузе необходимо выявлять среди студентов младших курсов потенциальных кандидатов и ориентировать их на поступление в аспирантуру по следующим мотивационным признакам: высокая сила действия мотивов удовлетворения на организационное поведение; выраженная сила действия мотивов приобретения; низкая сила действия мотивов подчинения и энергосбережения. Ориентируясь на подобные показатели при отборе кандидатов на обучение в аспирантуре, можно целенаправленно привлекать кадры, которые будут успешно закрепляться в сфере науки, высоких технологий и высшего образования, повысить статистику защиты кандидатских диссер-

таций у выпускников аспирантуры и наконец-то приступить к практическому омоложению кадрового состава высшей школы и научных учреждений.

Чтобы оценить реальное положение дел в подготовке кадров для инновационной деятельности в современной России, имеет смысл сопоставить вышеуказанные критерии с мотивационными профилями бакалавров и магистрантов, которые:

- желают продолжать обучение в аспирантуре (А);
- еще не определились со своей карьерной траекторией (В);
- явно не желают развиваться в науке, высшем образовании и сфере высоких технологий (С) (табл. 2).

Таблица 2
Усредненные мотивационные профили трудовой деятельности опрошенных бакалавров и магистрантов

Мотив трудовой деятельности	Категория респондентов		
	A	**B**	**C**
Приобретение	+5	+6	+3
Удовлетворение	+3	+3	+5
Безопасность	+3	+4	+4
Подчинение	+1	–2	+1
Энергосбережение	–1	–3	–5

Если сопоставить данные таблиц и стандартный расчет с применением общеизвестного коэффициента Спирмена (ρ), можно сделать в некотором роде парадоксальное заключение:

- успешно работающие молодые специалисты в сфере науки, высшего образования и высоких технологий ≈ бакалавры и магистранты желающие продолжать обучение в аспирантуре (А), $\rho = 0{,}675$;
- успешно работающие молодые специалисты в сфере науки, высшего образования и высоких технологий ≈ бакалавры и магистранты, еще не определившиеся со своей карьерной траекторией (В), $\rho = 0{,}600$;
- успешно работающие молодые специалисты в сфере науки, высшего образования и высоких технологий ≈ бакалавры и магистранты, явно не желающие развивать себя в науке, высшем образовании и сфере высоких технологий (С), $\rho = 1{,}000$.

Результаты явно свидетельствуют, что студенты, которые не планируют поступать в аспирантуру, явно подходят по своим мотивационным установкам для этого рода деятельности. И наоборот, те лица, которые планируют обучение в аспирантуре, имеют выраженные и неподходящие для этого целевые мотивационные признаки. Иными словами, те, кто объективно не способен заниматься креативной деятельностью, стремятся работать в сфере науки, высоких технологий и высшего образования. И именно они должны в ближайшем будущем развивать инновационную экономику в нашей стране.

Рассмотрим причины подобной ситуации. Неэффективность российской системы подготовки научных кадров – бесспорный факт, на который указывали многим известные ученые. Так, например, по данным С. Д. Резника, основными причинами нежелания большинства выпускников аспирантуры остаться работать в вузе являются: зарплата молодого ученого элементарно

не позволяет выживать (96,6% опрошенных); полученный в аспирантуре опыт и знания гораздо выше будут оценены в коммерческих структурах (91,1% респондентов). Материальное положение большинства аспирантов недостаточно стабильное: 25,4% респондентов декларировали, что доходов им хватает только на питание, одежду и обувь, но они не могут позволить себе купить, например, телевизор, холодильник и другие товары длительного пользования; у 14,5% респондентов на питание денег хватает, но уже покупка одежды вызывает серьезные материальные проблемы; денег не хватает даже на питание у 6,4% опрошенных аспирантов; доходов хватает на все, кроме приобретения жилья, хватает только у 16,2% респондентов; не испытывают каких-либо материальных затруднений только 23,4% опрошенных аспирантов [5].

Между тем имеются и более глубинные причины, по которым креативной и инновационной деятельностью начинают заниматься лица, явно к ней не тяготеющие. В рамках нашего исследования мы провели закрытый опрос 127 студентов, которые по тем или иным причинам решили поступать в аспирантуру. По частоте высказываний получено следующее распределение ответов о причинах подобного решения: сложно быстро найти по-настоящему хорошую и перспективную работу, аспирантура позволяет отложить дедлайн (40,6%); во время обучения в аспирантуре можно параллельно работать, а диплом кандидата наук может ускорить профессиональную карьеру (27,5%); хочу заниматься наукой (15,0%); не знаю зачем (9,7%); можно отсрочить призыв в армию или вообще его избежать (7,2%).

Следовательно, можно предполагать, что часто многие молодые специалисты не рассматривают аспирантуру как возможность заниматься в будущем креативной и инновационной деятельностью, они принимают ее за некое временное пристанище до лучших времен. В итоге, все попытки омолодить кадровый состав научных учреждений и вузов путем административного давления или использования неконкурентных преимуществ для молодых специалистов не дадут результата, так как способствуют только временному трудоустройству молодежи, после чего она все равно перейдет в более престижные для нее сферы деятельности.

Единственным вариантом омоложения научных кадров, на наш взгляд, является повышение социальной престижности работы в креативных и инновационных сферах деятельности (подобная компания уже была небезуспешно реализована по отношению к военной службе) и совершенно иная политика материального вознаграждения в сфере науки, высоких технологий и высшего образования не только для молодых специалистов, но для всех занятых здесь работников, что стратегически позволит удерживать одаренных людей в этой сфере профессиональной деятельности.

Литература

1. **Краснов А.Ю.** Престиж профессии и современные трудовые предпочтения россиян // Общество: социология, психология, педагогика. 2018. № 9. С. 29–33. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_35665398_78741128.pdf.
2. **Литвинюк А.А.** Организационное поведение. М.: Юрайт. 2015. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=23698534.
3. **Литвинюк А.А., Кузуб Е.В., Ливенцева И.С.** О влиянии мотивационного профиля на выбор карьерной траектории в вузе // Организационно-экономические и инновационно-технологические проблемы модернизации экономики России: Сб. тр. науч. конф. Пенза: Изд-во Пенз. гос. аграрного ун-та, 2019. С. 120–124. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=39149162.
4. **Литвинюк А.А., Смирнова М.Е., Ширванов Р.А.** О методике прогнозирования организационного поведения персонала организации // Инновации в менеджменте. 2018. № 2(16). С. 42–57. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=35214935.
5. **Резник С. Д.** Аспирантура: как повысить ее эффективность // Университетское управление: практика и анализ. 2015. № 4 (98). С. 106–116. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=25147375.
6. Российская молодежь на рынке труда: экономическая активность и проблемы трудоустройства / Под ред. В. Н. Бобкова, А .А. Литвинюка. М.: ООО «Русайнс», 2016. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=27459738.

© Литвинюк А. А., 2019

УДК 338.24

Н.М. Абдикеев
д.т.н., профессор, директор
Институт промышленной политики и институционального развития
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: nabdikeev@fa.ru

О.В. Лосева
д.э.н., доцент, профессор
департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ovloseva@fa.ru

ФОРМИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА РАБОТНИКА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ[1]

Аннотация. В статье рассмотрен подход к формированию и оценке интеллектуального потенциала работника на основе многокомпонентной модели человеческого интеллекта. Раскрыто содержание креативной компоненты интеллекта. Предложена последовательность этапов оценки интеллектуального потенциала работника, включающая расчет интегрального показателя интеллектуального потенциала индивида. Рассмотрен механизм формирования интеллектуального потенциала, в основе которого лежит построение и последовательное приближение к его идеальной модели. Предложенные наработки учитывают требования цифровой экономики и позволяют повысить качество человеческого капитала высокотехнологичной организации, ориентированной на инновационное развитие.

Ключевые слова: интеллектуальный потенциал, интеллект, работник, оценка, цифровая экономика.

N. M. Abdikeev
Doctor of Technical Sciences, Professor, Director
Institute of industrial policy and institutional development
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: nabdikeev@fa.ru

O. V. Loseva
doctor of Economics, associate Professor, Professor
Department of corporate finance and corporate governancet
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ovloseva@fa.ru

1 Статья подготовлена в рамках гранта РФФИ, проект № 19-010-00698 «Развитие теории интеллектуального капитала и методов его оценки в условиях цифровизации экономики».

FORMATION AND EVALUATION OF INTELLECTUAL POTENTIAL OF THE EMPLOYEE IN TERMS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

Abstract. The article considers the approach to the formation and evaluation of the intellectual potential of an employee on the basis of a multicomponent model of human intelligence. The content of the creative component of intelligence is revealed. The sequence of stages of assessment of intellectual potential of the worker including calculation of an integral indicator of intellectual potential of the individual is offered. The mechanism of formation of the intellectual potential of the employee, which is based on the construction and consistent approximation to its ideal model, is considered. The proposed developments take into account the requirements of the digital economy and allow to improve the quality of human capital of a high-tech organization focused on innovative development.

Key words: intellectual potential, intelligence, worker, evaluation, digital economy.

Цифровизация экономики предъявляет новые требования к качеству человеческого капитала. На уровне организации, особенно если она относится к высокотехнологическому сектору экономики и реализует концепцию инновационного развития, ключевыми компетенциями работника становятся: умение креативно мыслить, способность осуществлять трансфер (передачу) своих знаний в коллективе, непрерывно развиваться и осваивать новые технологии, коммерциализировать собственные интеллектуальные наработки [2; 3]. В связи с этим необходимы новые подходы к формированию и развитию интеллектуального потенциала работника на основе эффективного использования различных составляющих его интеллекта.

В основу оценки интеллектуального потенциала (ИП) работника положена модель интеллекта, включающая следующие элементы: интеллект восприятия, эмоциональный, логический, креативный, социальный и предпринимательский интеллект. Следует сделать акцент на социально-экономическое содержание интеллекта, то есть не на генетически заданные особенности мышления, а на приобретенный ментальный опыт работника и накопленные неявные знания, обладающие социально-экономической ценностью, полезностью [1].

Мы выделили содержательные области и свойства каждого вида интеллекта, определяющие особенности проявления накопленного ментального опыта работников в интеллектуально-инновационной деятельности, ведущей для шестого технологического уклада и цифровой экономики (см. таблицу).

Таблица 1

Содержательные области оценки креативного интеллекта и их свойства

Содерж. области	Практическое назначение оценки	Свойства (виды)	Интерпретация свойства в инновационной деятельности
Креативные способности	Определяются мыслительные способности работника к творческой деятельности	Чувствительность к проблемам	способность видеть какое-либо несоответствие, противоречие
		Оригинальность	способность нестандартно воспринимать и представлять мир
		Беглость	способность к быстрой генерации идей
		Гибкость	способность генерировать разнообразные идеи, принадлежащие к разным сферам
		Управляемое воображение	способность человека к построению новых представлений, образов
Черты характера, свойственные креативности	Определяются способности работника как социальной личности к творческой деятельности	Независимость в суждениях и поступках	обеспечивает свободу творческой деятельности
		Любознательность	обеспечивает информацией к размышлению
		Стремление к новизне, эксперименту	подкрепляется рискованностью, увлеченностью
		Критический взгляд на реальность	помогает найти и осознать проблему там, где ее не видят остальные
		Интеллектуальная активность	выражается в стремлении выйти за рамки поставленной задачи, достичь дополнительных познавательных целей
		Потребность в самовыражении	является побудительным мотивом к творчеству
Виды креативности	Используются для определения характера творческого потенциала	Проблемная	многовариантное конструктивное решение найденных проблем
		Перспективная	мотивированное желание выйти за границы существующего реального мира

По каждой такой таблице составляются матрицы спецификации, где в строках указываются содержательные области вида интеллекта (что измерять), а в столбцах – характеризующие их параметры (свойства), по которым определяется количество и содержание тестовых вопросов на рефлексию для личностного опросника. При ответе на вопросы испытуемый определяет, насколько у него проявляется то или иное свойство по пятибалльной шкале. В итоге все компоненты интеллекта будут выражены в интервале от 0 до 5 баллов.

Качественная оценка интеллектуального потенциала работника и группы (команды) включает в себя несколько этапов, которые обобщенно представлены на рис. 1. Таким образом, на уровне работника предложен интегральный показатель интеллектуального потенциала индивида (*IPI*), определяемый посредством взвешенной оценки отдельных составляющих интеллекта. При расчете весов может использоваться упрощенный (все k_i равны) и экспертный (k_i зависит от значимости компоненты интеллекта для достижения той или иной цели оценки) подходы.

1. Перевод количественных значений содержательных свойств каждой составляющей интеллекта A_i (i = 1..6) в качественные аналоги методом интервального шкалирования. Число уровней качества равно 5.	
2. Балльная оценка структурных составляющих интеллекта методом простой средней	
3. Выбор весов k_i ($\sum k_i$=1), определяющих значимость той или иной составляющей интеллекта в зависимости от целей и задач оценки	
4. Определение показателя интеллектуального потенциала индивида	$IPI = \sum_{i=1}^{6} k_i A_i$
5. Нахождение коэффициента синергии s, в зависимости от степени согласованности работников по интеллектуальным компонентам A_i, определяемой с помощью коэффициента множественной конкордации w	
6. Определение среднеарифметического значения индивидуального интеллектуального потенциала	
7. Определение интеллектуального потенциала группы с учетом синергии командного взаимодействия	$IPG = s \cdot \overline{IPI}$

Рис. 1. Методика оценки человеческого ИП на индивидуальном и групповом (командном) уровнях

При определении человеческого интеллектуального потенциала группы предложен коэффициент синергии, который определяется по степени сходства отдельных составляющих интеллекта работников с помощью коэффициента конкордации. Механизм формирования интеллектуального потенциала работника опирается на принцип восходящего развития и на оценку не только текущего состояния интеллектуального потенциала с помощью личностных опросников, но и на его приращение в результате целенаправленной работы самого индивида, а также в процессе сотрудничества с коучером, наставником, психологом (рис. 2).

Рис. 2. Механизм формирования ИП работника

Таким образом, основу механизма составляет последовательное построение трех моделей:

- реальной модели достигнутого уровня развития ИП;
- прогнозируемой целевой модели ИП, соответствующей потребностям работника;
- спроектированной модели стратегических изменений ИП для достижения целевой модели.

Предложенные методика оценки и механизм формирования индивидуального ИП предназначена:

- для саморазвития и успешной профессиональной самореализации личности работника;
- развития кадрового потенциала, выявления работников-новаторов, формирования целевых команд в организации, способных выполнять проекты по цифровой трансформации бизнеса;
- развития управленческих кадров, способных ставить задачи по цифровизации бизнес-процессов компании, а также обеспечивающих функционирование региональной цифровой инфраструктуры, формирования команд управленцев дляреализации национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации».

Литература

1. **Лосева О.В., ДресвянниковВ.А.** Человеческий интеллектуальный капитал: теория, методология и практика оценки. М.: Русайнс, 2016.
2. **Abdikeev N.** Valuation of intellectual capital and intangible assets created based on innovative products and intellectual property // Proceedings of the International Conference on Creativity and Innovation. Osaka, Japan, September 10–12 / Ed. Fangqi Xu; Japan Creativity Society, The Institute for Creative Management and Innovation, Kindai Universityю Osaka, 2018. P. 557–569. URL: http://www.icciosaka2018.net/.
3. **Bakulina A. A., Loseva O.V, Raeva I. V. et al.** Analysis of international experience in the commercialization of scientific research results // WLC 2016: World Lumen Congress. International Scientific Conference «Global Challenges and Prospects of the Modern Economic Development». [S.l.,] 2019. P. 426–441. DOI: 10.15405/EPSBS.2019.03.43.

© Абдикеев Н.М., 2019
© Лосева О.В., 2019

УДК 331.108.44

В. Н. Пуляева
к.э.н., доцент
кафедра «Управление персоналом и психология»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: VNPulyaeva@fa.ru

ПРАКТИКА НАСТАВНИЧЕСТВА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ[1]

Аннотация. В статье рассматривается наставничество как эффективный инструмент адаптации персонала организации. Представлены современные методы наставничества. Автором разработан «портрет маркетолога» для создания эффективной системы наставничества молодых специалистов в маркетинговом агентстве.

Ключевые слова: адаптация, наставничество, персонал, методы наставничества, маркетолог.

V. N. Pulyaeva
PhD in Economics, Associate Professor
Department of human resources management and psychology
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: VNPulyaeva@fa.ru

MENTORING PRACTICES IN MODERN ORGANIZATIONS

Abstract. The article discusses mentoring as an effective tool for adapting the organization's personnel. The modern methods of mentoring are presented. The author developed a «portrait of a marketer» to create an effective mentoring system for young professionals in a marketing agency.

Keywords: adaptation, mentoring, staff, mentoring methods, marketer.

На сегодняшний день большая часть организаций уже признает, что кадры – это их главная ценность, в развитие которой необходимо вкладывать много ресурсов, поскольку именно качество персонала значительно влияет на конкурентоспособность организации. Соответственно, для повышения качества персонала должна быть пересмотрена и модернизирована система развития и обучения кадров. Однако для молодых специалистов, только начинающих свой трудовой путь, важно не только обучение, но и адаптация в организации, поскольку именно от ее успешности зависит, сможет ли молодой сотрудник закрепиться в данной организации и демонстрировать максимальную производительность труда. И для опытных профессионалов нельзя умалять значение адаптации, поскольку при смене места работы любой индивид проходит вторичную адаптацию к новым организационным, культурным, технологическим условиям, присущим конкретному экономическому субъекту.

Осознание важности процесса адаптации все больше проникает в зарубежную и отечественную управленческую практику. Именно адаптация может

1 Работа выполнена при финансовой поддержке РФФИ (Договор № 19-010-01042\19) в рамках реализации проекта «Концептуальные основы функционирования системы управления человеческими ресурсами организации в цифровой экономике».

решить большое количество управленческих задач, например, уменьшить текучесть кадров в организации, помочь новым сотрудникам быстрее влиться в рабочий процесс и стать полноценной рабочей единицей и т.д. [1]. Кроме того, с развитием цифровой среды и возникновением цифровых организаций, применяющих различные информационно-коммуникационные технологии, оперирующих большими данными и т.д., адаптация становится как никогда актуальной, поскольку является инструментом эффективного приспособления индивида к новым условиям труда и способствует достижению им высоких показателей работы.

Одним из самых актуальных методов адаптации в последнее время становится наставничество, поскольку этот метод можно привести в действие без больших затрат, а положительные результаты применения могут быть заметны в короткий срок.

Наставничество было пропулярно в середине 1980-х годов, сегодня оно стало эффективным инструментом повышения конкурентоспособности организации.

Принято выделять несколько причин эффективности наставничества как метода адаптации персонала:

- более быстрая адаптация нового работника благодаря контакту с наставником;
- относительно низкие издержки на формирование данной системы;
- краткосрочность и как следствие, экономия времени менеджеров по управлению персоналом и линейных руководителей.

Наставничество понимается как совокупность процессов, заключающаяся в передаче навыков и информации работнику более опытным сотрудником организации с целью повысить конкурентоспособность организации.Процесс наставничества состоит из пяти основных стадий обучения (рис. 1).

Рисунок 1 – Стадии обучения в системе наставничества

Основными преимуществами системы наставничества являются в первую очередь показатели, которые связаны с человеческим фактором, живым общением:

- персонифицированность информации, непосредственный контакт между наставником и новичком;
- наличие обратной связи;
- комфортный психологический климат;
- существенная экономия времени обучения, что положительно сказывается на самооценке и мотивации сотрудника, а также на продуктивности труда;
- стимулирование самих наставников, повышение мотивации за счет увеличения уровня ответственности;
- снижение текучести кадров;
- снижение затрат работодателя на персонал (следствие из вышеперечисленных преимуществ).

Русская школа управления (РШУ) в партнерстве с биржей HR-заказов HRTime.ru и информационным интегратором «Образ» провела опрос «Развитие сотрудников в эпоху перемен», который показал, как изменилось отношение работодателей к профессиональному развитию персонала в непростых экономических условиях. В соответствии с полученными данными на первое место сейчас выходит обращение к собственным ресурсам – проведение внутрикорпоративных тренингов силами специалистов организации, уже прошедших обучение в бизнес-школах (66,4%), и развитие систем наставничества (49,6%) (рис. 2). В целом последние исследования свидетельствуют о том, что российские организации сокращают расходы на программы внешнего обучения ориентируясь в первую очередь на свои силы [5].

Рис. 2. Методы оптимизации затрат на обучение, % [3]

В современной практике нередко путают понятия наставничество и коучинг, однако у них имеется и ряд определенных отличий (табл. 1). Так как каждый день в мире появляются новые технологии и разнообразные тенденции во всех отраслях бизнеса, система обучения и наставничества должна непрерывно развиваться, чтобы уследить за последними новшествами и соответствовать меняющимся потребностями персонала [6]. В табл. 2 представлена краткая характеристика методов наставничества, включая самые современные, сформировавшиеся в последние несколько лет в практике организаций.

Таблица 1
Отличие наставничества и коучинга

Критерий сравнения	Наставничество	Коучинг
Принцип	«Делай как я»	«Делай правильно»
Ситуации применения	Применяется в период адаптации новых сотрудников	Нужен, когда компания испытывает «кризис зрелости»
Кто обучает	Наставник – это специалист-профессионал, у которого другие сотрудники (молодые специалисты) могут получать советы или рекомендации	Коучер – специалист, который помогает работникам достичь определенной цели. Данную позицию занимает внешний независимый специалист
Как обучает	Наставник дает инструкции, управляет обучаемым, дает готовые ответы, опираясь на свой опыт	Коучер организует процесс мышления обучаемого, задавая вопросы, не давая готовых ответов

Информационное наполнение	Охватывает широкий диапазон проблем, является более общим процессом	Используется для улучшения навыков, необходимых для успешной деятельности в конкретной области, и более наполнен практическими действиями, нежели теоретическими выкладками
Продолжительность процесса	Требует больше времени, так как кроме помощи в достижении целей наставникм передает также необходимые знания, умения и навыки	Требует меньше времнеи

Таблица 2
Методы наставничества

Метод	Характеристика
Классический формат	
Индивидуальные встречи	Обсуждения наставника и подопечного работы, достигнутых результатов и т.д., постановка целей
Групповые встречи	Встреча наставника со всеми своими подшефными для обсуждения общих для всех вопросов
Групповой тренинг	Передача наставником знаний и навыков группе новичков
Неклассические формы	
Баддинг (англ. buddy – друг, товарищ)	Взаимодействие наставника и новичка основано на доверительном неформальном общении, передается опыт и тонкости работы
Шэдуинг (англ. shadow – тень)	Новый работник на время прикрепляется к наставнику и следует за ним словно тень
Секондмент (англ. secondment – командировка)	Временное командирование работника с развивающими целями в другое подразделение (филиал) или даже организацию для получения нового опыта
Обратное наставничество	К опытному работнику прикрепляется молодой специалист, способный поделиться навыками работы в цифровой среде, например компьютерными технологиями, социальными сетями и т.д. [2]

Рассмотрим особенности формирования системы наставничества на примере динамично развивающейся международной маркетинговой организации Ipsos Comcon, которая проводит качественные и количественные исследования в России и других странах СНГ, странах Центральной и Восточной Европы, в Скандинавии и на Ближнем Востоке. Численность персонала данной организации в РФ – более 600 человек, в числе которых – профессиональные исследователи, маркетологи, социологи, психологи, экономисты и математики.

Как отмечают сами работники службы управления персоналом Ipsos Comcon, процесс адаптации в организации до недавнего времени был разработан довольно условно, многие составляющие возникли стихийно, в процессе работы с новичками. Специально программа адаптации не разрабатывалась, отсутствовал четкий план действий нового сотрудника. В первые рабочие дни каждый новый работник пытался понять, что именно нужно делать, искал нужный кабинет и специалиста, к которому можно обратиться. Текучесть кадров была на достаточно высоком уровне именно среди новых сотрудников. Проведенный среди персонала организации опрос показал, что более половины респондентов были не удовлетворены существовавшей системой адаптации (рис. 3).

Рис. 3. Результаты опроса о системе адаптации, %

Как отмечают специалисты, для успешной организации системы наставничества необходимо соблюдение ряда условий, прежде всего подбор и обучение наставников, регламентация их деятельности, оценка результативности наставничества и мотивация наставников [4]. Кроме того, ключевым аспектом успеха системы наставничества является разработка стандартов деятельности или описаний работ [7] для конкретной должности. В связи с этим сочли целесообразным разработать профессиональный профиль маркетолога, учитывая особенности работы в IpsosComcon, круг обязанностей, необходимые знания и навыки, психологические характеристики.

Одним из основных качеств маркетолога является профессионализм: маркетолог должен хорошо понимать, что он делает, следить за всеми новыми движениями на рынке исследований и хорошо ориентироваться в исследуемой области, будь то реклама, фармацевтика, упаковка продуктов или что-либо еще.

Разумеется, важны также знания в области рекламы и средств массовой информации, поскольку иногда реклама может принести очень полезную информацию о бренде и позволяет рассмотреть бренд в конкурентной среде.

Для работников, в чьи трудовые обязанности входит непосредственное общение с клиентом, важны коммуникабельность, способность вести переговоры, отзывчивость и стрессоустойчивость, поскольку основные задачи маркетолога в Ipsos Comcon – это работа с коллегами над запросами клиентов.

Преимущества профессии маркетолога в IpsosComcon:

- развитие коммуникативных навыков и навыков продаж благодаря постоянной работе с людьми, возможность завести новые интересные знакомства.
- прозрачные KPI, устойчивая работа, не предполагающая значительных изменений с течением времени.
- достаточно прозрачный карьерный путь, возможность повышения каждый год.
- Недостатки и сложности профессии маркетолога:
- Устанавливаются жесткие сроки выполнения проектов. С каждым клиентом, как правило, обговариваются четкие сроки сдачи резуль-

татов работы, и необходимо грамотно планировать свое время, чтобы иметь возможность правильно распределить его между проектами и сдать все вовремя.

- Иногда работа достаточно монотонная, особенно когда у сотрудника всего один крупный клиент. Работа может наскучить, поскольку из раза в раз сотрудник исполняет одни и те же действия.
- Конфронтации с клиентом. Всегда имеет место человеческий фактор:клиент может разозлиться, повести себя агрессивно, не пойти навстречу. Но клиент всегда прав, и маркетолог не может эмоционально реагировать на подобное.
- Личные качества маркетолога:
- Целеустремленность и способность мотивировать себя самостоятельно. Каждый проект необходимо доводить до конца, иногда это бывает действительно сложно.
- Умение слушать, открытость, искренность, откровенность, обаяние, вежливость, выдержанность, дружелюбие, дипломатичность, умение находить компромиссы. Очень важно вызвать доверие у клиента. Очень многое зависит именно от коммуникативных навыков и умения находить общий язык с клиентом.
- Пунктуальность и способность распределять свое время таким образом, чтобы сдавать все проекты в срок.
- Стремление к саморазвитию, способность быстро учиться всему новому.
- Работоспособность и трудолюбие.
- Способность реально воспринимать результаты своей деятельности, анализировать, делать выводы для себя, учитывать прошлый опыт, как позитивный, так и негативный, признавать свои ошибки и стремление понять их причину, во избежание повторения в дальнейшем.

Используя вышеприведенный портрет маркетолога и учитывая особенности работы, можно проводить отбор специалистов в пул наставников, составлять план развития и наставничества новичка, темы, которые будут рассмотрены на индивидуальных и групповых встречах и тренингах, а также в неформальном общении. Далее в исследуемой организации было сформировано положение о наставничестве, отобраны наиболее подходящие для этого работники и проведена адаптация новых работников с использованием наставничества. Полученная положительная обратная связь свидетельствует о высоких результатах данных нововведений.

Таким образом, с развитием цифровых технологий и ужесточением конкуренции все больше организаций понимают, что наставничество является эффективным способом сохранения и передачи знаний и навыков от более опытных работников новичкам. В последнее время появляются новые форматы наставничества, в том числе даже обратное наставничество, направленное на обогащение опытных работников знаниями о работе в цифровой среде с участием молодых сотрудников.

Литература

1. **Иванова И. А.** Процесс адаптации персонала в системе социально-психологического сопровождения развития цифровой экономики // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2019. Т. 8. № 1. С. 45–49.
2. **Иванова И. А.** Цифровизация экономики как вызов социализации представителей разны поколений общества // Новое в развитии предпринимательства: инновации, технологии, инвестиции: Матер. VII Междунар. науч. конгресса / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. М.: ИТК «Дашков и Ко», 2019. С. 438–445.
3. Итоги опроса «Развитие сотрудников в эпоху перемен» // Компетенции. URL: http://hr-media.ru/itogi-oprosa-razvitie-sotrudnikov-v-epoxu-peremen/.
4. **Кларин М. В.** Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века // Этап. 2016. №5. С. 92–112
5. **Пуляева В. Н.** Обучение и развитие персонала в строительной отрасли // Российское предпринимательство. 2019. Т. 20. № 1. С. 207–222.
6. **Пуляева В. Н.** Социальные инвестиции в таланты организации // Новое в развитии предпринимательства: инновации, технологии, инвестиции: Матер. VII Междунар. науч. конгресса / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. М.: ИТК «Дашков и Ко», 2019. С. 446–451.
7. **Ряковский С. М., Ряковская Г. В.** Наставничество: новое или хорошо забытое старое? // Справочник по управлению персоналом. 2011. № 6. URL: https://www.pro-personal.ru/article/225375-nastavnichestvo-novoe-ili-horosho-zabytoe-staroe.

© Пуляева В. Н., 2019

УДК 316.47, 331.5, 378

М. В. Рязанцева
к.т.н., доцент
кафедра «Управление персоналом и психология»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: MVRyazantseva@fa.ru

ТРАНСФОРМАЦИЯ ОЖИДАНИЙ И ОТНОШЕНИЯ РОССИЯН К ВЫСШЕМУ ОБРАЗОВАНИЮ

Аннотация. В статье исследованы проблемы трансформации профессионального высшего образования, факторы, оказывающие влияние на формирование его новых моделей. С помощью непараметрического критерия хи-квадрат выполнен сравнительный анализ изменения отношения к роли высшего образования в профессиональной карьере россиян в 2004–2019 годах, а также сравнительный анализ отношения к роли высшего образования для успешной профессиональной карьеры россиян, студентов Финансового университета и граждан США.

Ключевые слова: высшее профессиональное образование, ожидания, отношение, рынок труда.

M. V. Ryazantseva
PhD in Engineering, 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

TRANSFORMATION OF EXPECTATIONS AND ATTITUDES OF RUSSIANS TOWARDS HIGHER EDUCATION

Abstract. The article investigates the problems of professional higher education' transformation, the factors influencing the formation of its new models. Using the nonparametric Chi-square criterion, the author produced a comparative analysis of the changes in attitudes of Russians towards the role of higher education in professional career in the period 2004–2019, as well as a comparative analysis of the attitudes to the role of higher education in a s professional career among Russians, Financial University's students and US citizens.

Keywords: higher professional education, expectations, attitudes, labor market.

В последнее время внимание ученых, политиков, общественности привлекают глобальные изменения, происходящие в высшем образовании. Неопределенность, обусловленная влиянием разнообразных факторов, порождает множество прогнозов и дискуссий. Однако до сих пор не выработано единого понимания возможных сценариев развития и трансформации профессионального образования, ключевых факторов, под влиянием которых она осуществляется. В большинстве публикаций оценивается влияние четвертой промышленной революции с акцентом на технологические разработки в области робототехники, на влиянии искусственного интеллекта и генетики на трансформацию образования [1]. Однако одновременно с этой технологиче-

ской революцией существует ряд более широких социально-экономических, геополитических и демографических факторов, которые могут оказывать еще более значительное и более длительное воздействие на трансформацию профессионального высшего образования. Сравнительно недавно возникла концепция об устаревании знаний к окончанию обучения в вузе, что породило сценарий профессиональной карьеры без получения высшего образования.

Высшее образование обеспечивает ряд преимуществ, в том числе способствует финансовой безопасности и упешной карьере. Во многих странах, например в США, существует зависимость между уровнем образования и доходом. Так, согласно исследованию Бюро статистики США, доходы граждан растут с увеличением уровня образования (за исключением степени доктора наук). Средний доход выпускника школы составляет 21 569 долл., лица со степенью бакалавра – 42 783 долл., магистра – 53 716 долл., профессионала – 79 977 долл. [4]. Кроме финансовой безопасности, сокращаются возможности карьерного роста для тех, кто после школы не стал учиться дальше.

Заметим, что в XXI веке высшее образование затрагивает качество жизни, здоровье и возможности личностного развития и др. Роль высшего образования в профессиональном развитии и карьере, отношения к нему, исследуется в трудах российских и зарубежных ученых М. Бругии, С.Эделинга, М. Пилза, П. Лукши, И. Н. Белогруда, М. В. Полевой, Н. Стаценко, М. В. Рязанцевой и др. Большинство исследований подтверждают наличие разрыва между потребностями работодателей и уровнем подготовки выпускников. Так, в США только 31% работодателей указали, что недавние выпускники имеют недостаточный уровень квалисфикации и низкий уровень навыков поиска работы (написание резюме, прохождение собеседования). Более половины работодателей указали на трудности с поиском квалифицированных кандидатов. Многие сектора, в частности информационные технологии и коммуникации, испытывают трудности с привлечением квалифицированных кадров [3]. Вместе с тем 7 из 10 работодателей готовы искать кандидатов, соответствующих необходимым требованиям вне зависимости от наличия у них высшего образования [5].

Цель настоящего исследования – анеализ того, как изменилось отношени населения России к высшему образованию с 2004 по 2019 год. Объект исследования – население России, в частности студенты высших учебных заведений. Предмет исследования – отношение к роли высшего образования в профессиональной карьере и личном развитии.

Гипотезы исследования основываются на предположении о том, что с 2004 по 2019 год произошли существенные изменения в восприятии высшего образования населением России и высшее и профессиональное образование утрачивает свою роль в процессе построения профессиональной карьеры.

Методология исследования: социологический опрос среди студентов, сравнительный статистический анализ исследований Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) 2004 и 2019 годов, исследования, проведенного среди работодателей США. Источники исследования: открытые статистические данные Росстата, ВЦИОМ, социологический опрос [2; 3; 5].

В последние годы активно обсуждается тема трансформации профессионального высшего образования. Во многом необходимость изменений обусловлена отсутствием связи между потребностями рынка труда и существующей моделью образования. В частности, это подтверждается результатами недавнего исследования Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) от 18 июля 2019 года [2].

Как следует из результатов исследования ВЦИОМ, россияне не связывают наличие высшего образования со своим материальным благополучием, тем не менее считают его наличие важнейшим условием для успешного трудоустройства и построения карьеры. На протяжении последних 15 лет образование служит преимущественно инструментом для успешного трудоустройства (48% в 2004 году и 44% в 2019 году), карьерного продвижения (28% в 2004 году и 26% в 2019 году), а также собственного самосовершенствования как профессионала (26% в 2004 году и 22% в 2019 году).

Аналогичный опрос был проведен среди студентов третьего курса факультета менеджмента Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (экспериментальная группа 2). В опросе приняли участие 156 человек. Оценка результатов опроса на основе критерив хи-квадрат и критерия Фишера показала наличие достоверных различий в восприятии высшего образования населением России и студентами с уровнем значимости p = 0,05 (значение критерия Фишера F = 0,0000, хи-квадрат = 36,71 соответственно). Значимость высшего образования для успешной карьеры для студентов выше.

Таблица 1
Результаты опросов о роли образования, в 2004 и 2019 годах, %

Показатель	Контрольная группа, 2004 год	Экспериментальная группа 1 ВЦИОМ, 2019	Экспериментальная группа 2, Финуниверситет, 2019	США
Важнейшее условие для трудоустройства и карьеры	48	44	85	84
Условие карьерного продвижения	28	26	—	Нет данных
Основа личного самосовершенствования	26	22	—	Нет данных

Из результатов опроса ВЦИОМ следует, что отношение к высшему образованию населения России за последние 15 лет практически не изменилось. Данная гипотеза подтверждается значениями критерия Пирсона и Фишера, рассчтитанными по результатам опроса ВЦИОМ для контрольной (результаты опроса ВЦИОМ 2004 года) и экспериментальной группы 1 (результаты опроса ВЦИОМ 2019 года) (значение критерия Фишера $F = 0,670492$, хи-квадрат = 0,32 соответственно). Исходные данные для расчета приведены в таблице.

Результаты исследования ВЦИОМ показывают, что россияне не связывают наличие высшего образования со своим материальным благополучием, тем не менее считают его наличие важнейшим условием для успешного трудоустройства и построения карьеры. На протяжении последних 15 лет образование служит для россиян преимущественно инструментом для успешного трудоустройства (48% в 2004 году и 44% в 2019 году), карьерного продвижения (28% в 2004 году и 26% в 2019 году), а также собственного самосовершенствования как профессионала (26% в 2004 году и 22% в 2019 годлу).

В целом отношение к высшему образованию за последние 15 лет практически не изменилось. Это подтверждает анализ результатов опроса на основе критерия Пирсона χ^2. Рассчитанное по результатам опроса значение критерия Пирсона $\chi^2 = 1,25$, что существенно меньше критических значений критерия

$\chi^2_{0,05} = 5,99$. Таким образом, одна из гипотез исследования относительности существенных изменений отношения россиян к высшему образованию с уровнем значимости $p = 0,05$ (вероятностью 95%) не подтвердилась.

Однако за последние 15 лет значимость высшего образования для карьеры снизилась. С 2004 по 2019 год возросло число россиян, считающих высшее образование необходимостью, причем чаще так считают молодые люди в возрасте от 18 до 24 лет. Молодежь считает высшее образование инструментом повышения социального статуса, причем в 2019 году количество сторонников этой точки зрения возросло на 5%.

Большинство граждан России рассматривают высшее образование как важнейший фактор успешной карьеры и достижения жизненных целей, хотя с 2004 по 2019 годучисло сторонников данной позиции сократилось на 16% и составило 58% в 2019 году.

Некоторые тренды российского рынка труда, в частности низкая доля лиц с высшим образованием, работающих по специальности, отсутствие достаточного числа качественных рабочих мест, влияют на рост негативных и скептических отношений к высшему образованию как обязательному условию для карьерного успеха (их число достигло 69% в 2019 году по сравнению с 45% в 2004 году). Причем чаще подобное отношение свойственно молодым респондентам. 74% респондентов в возрасте от 18 до 25 лет говорят о завышении значимости высшего образования.

В отличие от граждан США, россияне не считают, что образование оказывает существенное влияние на материальное благополучие человека, причем убежденность в этом существенно возросла (47% в 1991 году и 70% в 2019 году).

В последние три года россияне все чаще склоняются к мнению о снижении доступности высшего образования для всех граждан (53% в 2016 году и 63% в 2019 году). На фоне этого большинство опрошенных не считают, что ради диплома о высшем образовании в наше время хороши любые средства, хотя 11 лет назад так думали реже (51% в 2008 году и 65% в 2019 году). Еще 55% задумались бы о необходимости высшего образования, если бы за него пришлось платить. В 2008 году таких было 45%.

Результаты исследования ВЦИОМ во многом подтверждаются официальными данными Росстата, иллюстрирующими связь основной работы россиян с полученной профессией (специальностью). Только 23,4% из числа опрошенных с высшим образованием в 2014 году и 24% в 2016 году имели основную работу, которая была связана с полученным образованием [3].

Для сравнения с отношением к высшему образованию за рубежом использованы данный Бюро статистики США. Сегодня все больше американцев видят важность образования в колледже и его роль в обеспечении лучших возможностей для трудоустройства и комфортного образа жизни (около 84% американцев утверждают, что высшее образование важно для достижения успеха в жизни). Среди этих американцев 66% тех, кто не окончил колледж, отмечают, что хотели бы получить высшее образование, и 62% считают, что поступление в колледж значительно улучшило бы их нынешний уровень жизни [4]. Сравнительный анализ ситуации в России и США (экспериментальная группа 3) с помощью критерия хи-квадрат и критерия Фишера показал наличие достоверных различий в восприятии высшего образования в этих странах с уровнем значимости $p = 0,05$ (значение критерия Фишера $F = 0,0000$, хи-квадрат = 28,88 соответственно).

Результаты исследования отношения россиян к высшему образование показали, что за последние 15 лет не наблюдаются достоверные различия

в изменении отношения россиян к высшему образованию. Значительное количество россиян рассматривает высшее образование как фактор, сопутствующий успешной карьере. Большинство россиян считают, что наличие диплома о высшем образовании «облегчает достижение жизненных целей», хотя с 2004 по 2019 год сторонников данной позиции заметно меньше. Наше исследование показало, что для студентов Финансового университета роль высшего образования в профессиональной карьере является более значимой, что подтверждается результатами сравнительного анализа отношения к высшему образованию у россиян в целом и студентов.

Сравнительная оценка отношения к роли высшего образования россиян и граждан США позволила обнаружить достоверные различия в оценке его роли в разных странах. Для граждан США роль высшего образования в профессиональной карьере оценивается как более значимая.

Несмотря на различия в восприятии высшего образования в России и за рубежом, необходимо говорить о нарастающей «массовизации» высшего образования, характеризующейся увеличением доступности к высшему образованию для широких масс. Высшее образование сегодня рассматривается не только как прерогатива элиты, но и одновременно как право и необходимость для большинства людей. Получение высшего образования является потребностью людей, которую не может контролировать или санкционировать правительство.

Литература

1. **Белогруд И. Н., Гиноян А. Б., Горошникова Т. А.** и др. Трудовой потенциал модернизации: прогнозирование потребностей инновационной экономики в квалифицированных кадрах (региональный и национальный аспекты) / Под общ. ред. В.И. Смирнова. М.: Русайнс, 2017.
2. Высшее образование: социальный лифт или потерянное время? // ВЦИОМ. URL: https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=9808.
3. **Рязанцева М. В.** Факторы и направления развития образовательных технологий в контексте глобальных изменений // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика: Сб. науч. ст. М., 2018. С. 187–202.
4. The Importance of Higher Education in the 21st Century // Vista college. URL: https://www.vistacollege.edu/blog/resources/higher-education-in-the-21st-century/.
5. The Role of Higher Education in Career Development: Employer Perceptions // AWS. URL: https://chronicle-assets.s3.amazonaws.com/5/items/biz/pdf/Employers%20Survey.pdf.

© Рязанцева М.В., 2019

Цифровой маркетинг
и маркетинговые коммуникации

УДК 339.13

С. П. Азарова
к.э.н., доцент
кафедра логистики и маркетинга
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: sazarova@fa.ru

ХАРАКТЕРИСТИКА КАНАЛОВ ПРОДВИЖЕНИЯ В ДИДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГЕ

Аннотация. В статье дано описание каналов цифрового продвижения, в том числе интернет-продвижения, рассмотрены понятия «интернет-маркетинг» и «диджитал-маркетинг», выделены основные методы продвижения диджитал-маркетинга, проведена сравнительная характеристика различных элементов комплекса продвижения. Автор делает вывод, что цифровые каналы продвижения имеют высокий потенциал развития, и предлагает использовать для теоретических разработок метод морфологического анализа, с тем чтобы выявить весь функционал и потенциал развития каналов цифрового продвижения.

Ключевые слова: диджитал-маркетинг, методы продвижения, цифровые каналы.

S. P. Azarova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Logistics and Marketing
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: sazarova@fa.ru

CHARACTERISTICS OF PROMOTION CHANNELS IN DIGITAL MARKETING

Abstract. The article describes the channels of digital, including Internet promotion, considers the definitions of the concepts of «Internet marketing» and «digital marketing», identifies the main methods of promotion in DigitalMarketing, compares various elements of the promotion complex. The author concludes that digital promotion channels have a high development potential, and suggests using the method of morphological analysis to carry out theoretical development to identify the full functionality and development potential of digital promotion channels.

Keywords: digital marketing, promotion methods, digital channels.

Научно-технический прогресс приводит к распространению и стремительному развитию цифровой экономики, что создает предпосылки для возникновения и развития принципиально новых инструментов маркетинговой коммуникационной политики, революционных форм ведения бизнеса и способов привлечения потребителей посредством диджитал-маркетинга (digital marketing). Разработка стратегии продвижения диджитал-маркетинга предполагает поэтапную работу, в результате которой организация должна определить потребности целевой аудитории, пути создания и продвижения контента, возможности вовлечения пользователей в активный процесс приобретения

предлагаемого товара. Для позитивного информационного сопровождения товара, бренда, компании комплекс диджитал-маркетинга использует все существующие в настоящее время каналы цифрового продвижения. Следует отметить, что термины «интернет-маркетинг» и «диджитал-маркетинг» в научной и учебной литературе зачастую употребляются как синонимы. Однако понятие «диджитал-маркетинг» шире: оно включает всю совокупность способов продвижения товара, бренда или организации с привлечением цифровых технологий, не всегда имеющих отношение к интернет-пространству. Это может быть телевидение и радио (цифровые каналы), наружная реклама и др. [3]. Таким образом, в комплексе диджитал-маркетинга Интернет является одним из каналов продвижения.

Как любая технология, диджтал-маркетинг находится в постоянном развитии: время от времени появляются новые инструменты по продвижению, и постоянно совершенствуются имеющиеся. Отметим, что все каналы подразумевают взаимодействие с потребителем, в том числе через широкий спектр цифровых устройств (мульти- и омниканальные коммуникации), что существенно повышает шансы на успех реализации того или иного товара и услуги.

Современный маркетинг в условиях высокой конкуренции на насыщенных рынках уделяет повышенное внимание продвижению товара. Продвижение, как система мероприятий, направленных на повышение эффективности продаж, имеет следующие цели:

- распространение информации об организации, о товаре, о качествах товара и т. д. расширение знания;
- создание впечатления о бренде, товаре, организации и т.д., формирование эмоционального отношения;
- стимулирование решения о приобретении, поощрение и одобрение действий;

снятие диссонансных ощущений после покупки товара.

Какие каналы продвижения выбрать – важный вопрос, стоящий перед отделом маркетинга любой организации. Специалисты должны решить, с помощью каких каналов коммуникации, по какой стратегии, в расчете на какую целевую аудиторию и каким способом будет происходить продвижение магазина. Классический маркетинг рассматривает четыре способа продвижения: рекламу, личные продажи, пропаганду, прямой маркетинг и стимулирование продаж. Указанные способы продвижения в равной мере реализуются в сфере диджитал-маркетинга.

Основная цель стратегии диджитал-маркетинга – продвижение интернет-ресурсов, работающих в сферах крупного, среднего и малого бизнеса. Диджитал-маркетинг позволяет с максимальной эффективностью продвигать продукт или услугу. Это объясняется следующими особенностями:

- Широкий охват аудитории. Миллионы людей пользуются Интернетом, интерактивным телевидением, имеют аккаунты в соцсетях. Диджитал-маркетинг распространяет информацию о вашем предложении по всем этим каналам.
- Интерактивность. Диджитал-маркетинг позволяет не только рекламировать свои товары и услуги, но и налаживать контакт с аудиторией.
- Возможность определить целевую аудиторию и направить маркетинговую кампанию на нее.
- Возможность постоянно отслеживать аналитику. Можно тестировать различные подходы и выяснить, что работает, а что – нет, корректировать маркетинговую кампанию.

Таблица 1
Характеристика используемых методов продвижения в каналах Интернет

Метод продвижения				Обратная связь
Реклама	**Стимулирование сбыта**	**Связи с общественностью**	**Личные продажи**	
Сайт и мобильное приложение организации				
Рекламные страницы и отдельные публикации, изображения, видеоролики	Информация об акциях, распродажах, новинках	Новости компании, социальная ответственность, благотворительность	Горячая линия, чат, связь по эл. почте	Горячая линия, чат, связь по эл. почте, переход по ссылкам и хештегам, покупка
Лендинговая страница				
Краткое рекламное сообщение, изображение, видеоролик	Информация об акциях, распродажах, новинках	—	Горячая линия, чат, связь по эл. почте	Переход на продающий сайт по ссылке
Браузер				
Рекламные окна с контекстной рекламой	Информация об акциях, распродажах, новинках	—	—	Переход по ссылкам
Почтовые сервисы				
Рекламные баннеры с контекстной рекламой	Информация об акциях, распродажах, новинках	—	—	Переход по ссылкам
Поисковые системы				
Рекламное сообщение	Информация об акциях, распродажах, новинках	—	Горячая линия	Переход по ссылкам, через голосового помощника
Аккаунт организации в социальных сетях				
Краткое рекламное сообщение, изображение, видео	Информация об акциях, распродажах, новинках	Новости компании, общественно значимые мероприятия	Горячая линия, чат, связь через мессенджер	Переход на продающий сайт по ссылке, покупка
E-mail-рассылка				
Регулярное краткое рекламное сообщение, изображение, видеоролик	Информация об акциях, распродажах, новинках	Новости компании, общественно значимые мероприятия	Горячая линия, чат, связь по эл. почте	Переход на продающий сайт по ссылке
Реклама у блогеров				
Нативное рекламное сообщение, видеоролик, отзыв о товаре	Информация об акциях, распродажах, новинках	Новости компании, общественно значимые мероприятия	Прямая трансляция, чат	Переход на продающий сервис по ссылке

В настоящее время существует несколько авторских классификаций каналов продвижения цифрового и интернет-маркетинга, которые, на наш взгляд, грешат смешением классификационных признаков, каналов и видов маркетинга. Наше исследование преследует цель классификации каналов продвижения цифрового и интернет-маркетинга по элементам комплекса продвижения. В табл. 1 представлена характеристика методов продвижения в Интернете. К интернету как каналу относятся и все устройства, позволяющие войти туда: мобильные телефоны, планшеты, ноутбуки, персональные компьютеры [1]. В Интернете размещают рекламу в поисковой выдаче, на сторонних сайтах, в тизерных сетях, в социальных сетях. К этой рекламе относят видео, статьи, посты, аудиозаписи, картинки, в том числе инфографику. Каналы интернет-продвижения значительно разщличаются по полноте методов продвижения: если сайт и мобильная версия сайта имеют наиболее разработанный функционал всех методов продвижения, позволяя пользова-

телю совершить полный цикл от информирования до оплаты покупки, то, например, продвижение в браузере, почтовых сервисах и поисковых системах выполняют функцию перенаправления на сайт организации.

Стимулирование сбыта как метод продвижения представлен практически во всех интернет-сервисах в одинаково высоком наполнении. В то же время метод продвижения через связи с общественностью реализуется наиболее полно на сайте организации, в аккаунтах организации в социальных сетях, в меньшем объеме – в e-mail-рассылках и в блогосфере. Характеризуя методы рекламы, мы видим различия в рекламном контенте: от рекламных страниц на сайте организации до отдельных публикаций и сообщений, текстовых, визуальных и динамических. Также интересна характеристика контента, как нативного (в блоггах) и регулярно поступающего через e-mail-рассылки. В отношении личных продаж видно, что используют различные каналы: горячую линию, чат, связь по электронной почте, через мессенджер, прямые трансляции. Возможно, именно прямые трансляции обеспечивают высокие продажи в блогосфере.

Далее разберем продвижение в прочих цифровых каналах (табл. 2). QR-коды – один из узкофункциональных каналов, с их помощью можно мотивировать пользователей установить приложение. Телевизионная реклама представляет собой высокобюджетный канал продвижения, но компенсирует затраты это широким охватом аудитории. Основной формат продвижения здесь – короткие видеоролики с озвучкой, которые транслируют во время рекламных пауз. При выборе телеканала для размещения рекламного контента следует учитывать соответствие целевой аудитории и аудитории охвата вещания. Цифровое телевидение и радиовещание интегрируются с Интернетом, что создает возможность для активизации обратной связи. Отдельно следует сказать о телемагазинах – специально выделенных телеканалах, где товары продаются, как правило, с использованием колл-центра для оперативной связи [2]. Реклама в приложениях представляет собой всплывающие рекламные окна, которые показывают пользователям игр либо других приложений на мобильных телефонах. СМС-рассылка, как правило, используется для регулярного информирования по стандартной или целевой базе клиентов компании. Мобильные устройства являются популярными каналами продвижения через СМС-сообщения, брендированные приложения и WOW-звонки. Реклама также может появляться в сторонних приложениях, например, так часто рекламируют игры [6]. Для продвижения также используют локальные сети: корпоративные сети компаний, сети городских районов и другие «объединения». Наиболее эффективно продвижение в локальных сетях, интегрированных с Интернетом. «Умные» гаджеты («умные» часы, «умные» весы, фитнес-браслеты и др.), как правило, имеют доступ в интернет по модулю Wi-Fi. Реклама в них пока непопулярна, чаще всего с пользователями взаимодействуют с помощью брендированных приложений.

Интерактивные экраны, как канал продвижения, могут выполнять различные функции: цифровые рекламные баннеры, брендированные интерактивные экраны, экраны виртуальных примерочных в магазине, POS-терминалы, аппараты для зарядки смартфонов и иные устройства. Основной инструмент этого канала – рекламные видеоролики или рекламные окна. Характеризуя каналы цифрового маркетинга, нельзя обойти стороной Digital-art – это любой вид искусства, созданный или транслирующийся с помощью цифровых технологий. К художественным работам относят игры, музыку, картинки и другие произведения. Основной способ рекламы – брендирование: размещение логотипа компании на видном месте [4].

Таблица 2
Характеристика используемых методов продвижения в прочих цифровых каналах

Метод продвижения				Обратная связь
Реклама	**Стимулирование сбыта**	**Связи с общественностью**	**Личные продажи**	
QR-коды				
—	—	—	—	Переход на сайт по ссылке
Цифровые телевизионные каналы				
Краткое рекламное сообщение, изображение, видео	Информация об акциях, распродажах, новинках	Новости компании, общественно-значимые мероприятия	Горячая линия, сайт	Телефонный звонок, переход на сайт
Телемагазины				
Подробное описание и демонстрация товара, видео	Информация об акциях, распродажах, новинках	—	Прямая трансляция, колл-центр, горячая линия	Телефонный звонок, покупка
Цифровые радиоканалы				
Краткое рекламное сообщение	Информация об акциях, распродажах, новинках	—	Горячая линия, сайт	Телефонный звонок, переход на сайт
Брендированные мобильные приложения и игры				
Всплывающие рекламные окна	Информация об акциях, распродажах, новинках	—	Горячая линия, сайт	Телефонный звонок, переход на сайт
СМС-рассылка				
Регулярное короткое рекламное сообщение	Информация об акциях, распродажах, новинках	—	Горячая линия, чат, сайт	Телефонный звонок, переход на сайт
Реклама в «умных» гаджетах («умные» часы, весы, фитнес-браслеты и др.)				
Рекламные окна с контекстной рекламой	Информация об акциях, распродажах, новинках	Познавательные тексты, обучающее видео	Горячая линия, сайт	Телефонный звонок, переход на сайт
Цифровые рекламные баннеры с интерактивным экраном, POS-терминалы, аппараты для зарядки смартфонов				
Рекламные видеоролики, рекламные окна	Информация об акциях, распродажах, новинках			
Цифровые интерактивные экраны виртуальных примерочных в магазине				
Рекламные видеоролики, рекламные окна	Информация о новинках, выбор и примерка		Интерактивное взаимодействие, игра, развлечение	Покупка оффлайн
Брендированные интерактивные экраны				
Рекламные видеоролики, рекламные окна	Информация об акциях, распродажах, новинках	Новости компании, общественно-значимые мероприятия, познавательно-развлекательное и обучающее видео	Интерактивное взаимодействие, игра	
Digital-art (игры, музыка, изображения и другие произведения искусства)				
Размещение логотипа компании на видном месте на изображении отдельных товаров				

Рассматривая характеристику используемых методов продвижения в цифровых каналах, мы видим, что стимулирование сбыта и здесь является ключевым элементом. Личные продажи усиливаются благодаря высокому уровню взаимодействия с пользователем по разнообразным цифровым каналам. В самом деле: много ли общего у такого канала, как QR-коды и, например, виртуальных примерочных в магазине? Как видим, цифровые каналы далеко не исчерпали себя ни качественно, ни количественно, а диджитал-экономика активно тестирует новые сервисы цифрового продвижения. По нашему мнению, в ближайшее время следует ожидать возникновения новых цифровых каналов и сервисов, что, несомненно, откроет новые возможности для целевого воздействия на потребителя. Интересны также могут быть теоретические разработки, например с использованием метода морфологического анализа[1] для выявления полного функционала и потенциала развития каналов цифрового продвижения [5].

Литература

1. **Андреева О. Д.** Развитие использования цифрового маркетинга в мировой экономике // Российский внешнеэкономический вестник. Экономика и экономические науки. 2015. № 4. С. 25.
2. **Кравченко В. О.** Понятие цифрового клиента в российском бизнесе // Проблемы экономики и менеджмента. 2017. № 1. С. 77.
3. **Никифорова С. В.** Эффективность маркетинговых коммуникаций в диджитал среде // Проблемы современной экономики. 2013. URL: https://cyberleninka.ru/article/v/effektivnost-marketingovyh-kommunikatsiy-v-didzhital-srede.
4. **Пономарева А. М.** Интегрированные интерактивные off-on-line-коммуникации на рынке Digital-маркетинга в интернет-маркетинге // Государственное и муниципальное управление. Уч. зап. СКАГС. Экономика и экономические науки. 2015. № 1. С. 59.
5. **Титов В. В.** Морфологический подход // Методолог. URL: https://metodolog.ru/00915/00915.html.
6. **Яковлева А. Е.** Мобильная реклама // Скиф. Вопросы студенческой науки. Экономика и экономические науки. 2017. URL: https://cyberleninka.ru/article/v/mobilnaya-reklama.

© Азарова С. П., 2019

1 Суть метода заключается в построении матрицы, где перечислены все составляющие элементы объекта исследования и указанны все возможные варианты реализации этих элементов. Варьируя все известные варианты реализации элементов объекта, можно получить самые неожиданные новые решения.

УДК 339.138

О.А. Бородина
старший преподаватель
департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: olga_borodina17@mail.ru

ПРИМЕНЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Аннотация. В статье проведен анализ влияния современных информационных технологий на методы проведения маркетинговых исследований, выявлены основные тенденции их развития с помощью использования современного программного обеспечения.

Ключевые слова: маркетинговые исследования, информационные технологии, анкета, потребитель, программное обеспечение.

O.A. Borodina
Senior Lecturer
Department of the Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: olga_borodina17@mail.ru

APPLICATION OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN CARRYING OUT MARKET RESEARCH

Abstract. The article analyzes the influence of modern information technologies on marketing research methods, identifies the main trends in their development using modern software.

Keywords: market research, information technology, profile, consumer, software.

В современном мире происходят процессы, которые требуют применения новых подходов к управлению маркетингом. Для того чтобы удержать потребителя, любому предприятию необходимо использовать современные информационные подходы и технологии. Экстенсивные методы, которые основаны на привлечении множества клиентов через классические каналы распространения информации, ушли далеко в прошлое. Современные реалии таковы, что вопрос повышения качества обслуживания является очень важным. К тому же повышается актуальность персонализированного маркетинга, интерактивной рекламы в цифровой среде.

В процессе проведения маркетинговых исследований необходимо обрабатывать и анализировать большой объем данных, так называемые Big Data. Используя технические возможности, компании могут накапливать и хранить большие объемы данных длительный промежуток времени. Анализ и обработка этих данных позволят проанализировать предпочтения различных групп потребителей и предложить им именно тот товар, который наиболее полно удовлетворит их потребности.

На сегодняшний день известно огромное количество различных методов маркетинговых исследований. Наряду с классическими методами количественных исследований современные компании широко применяют современные технологии, в частности, опросы с помощью мобильных устройств (планшетных компьютеров и смартфонов). Использование новых технологий позволяет ускорить процесс получения первичных результатов, снизить затраты на ввод данных. При проведении исследований очень важно иметь надежное программное обеспечение. В данной статье рассмотрим именно те методы, при применении которых целесообразно использовать программное обеспечение QUIZER.

Групповые интервью

Подбор участников групповых интервью включает в себя инструктаж полевых специалистов и непосредственный набор информантов согласно положениям программы. К исследованию привлекаются респонденты, не имеющие опыта участия в маркетинговых исследованиях в течение последних 12 месяцев. Продолжительность одного группового интервью не превышает 100 минут. В групповых интервью участвуют 5 человек. В процессе интервью производится фиксация на электронный носитель, затем материалы транскрибируются для дальнейшего анализа. Модератор группового интервью – профессиональный маркетолог.

Контроль качества полевых работ осуществляется посредством выполнения трех этапов проверки:

- проверка на соответствие фактических характеристик респондентов (участников групповых интервью) искомым параметрам, предписанным выборкой, проводился на основе анализа скрининговой анкеты;
- проверка аудиозаписей на предмет полноты представленной информации и вопросов путеводителя группового интервью;
- проверка транскриптов интервью на предмет полноты представленной информации и вопросов путеводителя группового интервью, а также на соответствие транскрипта аудиозаписи.

В ходе проверки аудиозаписей и транскриптов проверяется:

- взаимное соответствие аудиозаписи и транскрипта;
- представленность в интервью всех вопросов путеводителя группового интервью и соответствующих ответов.

Кабинетное исследование (desk-research).

Peer-группы – вид групповой дискуссии, на первый взгляд схожий с фокус-группой. Однако данный метод отличает меньшее количество участников группы (от трех до пяти человек), возможность знакомства участников между собой. Он используется в основном тогда, когда предусмотрены сложные по строению и тематике вопросы, требующие строгого контроля модератора над ходом обсуждения. Такой метод позволяет более глубоко раскрыть движущие людьми стимулы при выборе определенного товара или услуги.

Личный полуформализованный опрос населения

У опроса потребителей с помощью электронной анкеты есть преимущества:

- отсутствуют неверные переходы и пропуск вопросов, а также нарушения хода интервью;
- осуществляется автоматическое соблюдение фильтров и квот;

- при необходимости в последующих вопросах учитываются данные ранее ответы респондента;
- логический контроль и автоматический контроль формата проходят вводимые ответы респондентов;
- отсутствует операция ввода данных с бумажных носителей и возможные ошибки ввода, т.е.ответы респондента сразу принимают вид, готовый к статистической обработке;
- известны дата и время начала и окончания интервью, его общая продолжительность и время ответа на каждый вопрос.

Очные полуформализованные интервью

Для проведения очных полуформализованных интервью разрабатывается специальная анкета, которая программируется с помощью программного обеспечения QUIZER.

Для интервьюеров организуются специальные встречи – инструктажи. На инструктаже интервьюер знакомится с общими правилами проведения интервью и получает индивидуальное задание (квоту, точку начала маршрута, срок выполнения работ).

Перед выходом на маршрут интервьюер проверяет наличие всех необходимых документов:

- анкеты в электронном виде (на планшетах);
- карточки для демонстрации респондентам;
- инструкция;
- квотное задание;
- удостоверение интервьюера;
- документ, удостоверяющий личность (паспорт).

Для проведения очных полуформализованных интервью также используется QUIZER (рис. 1). По своим техническим и пользовательским характеристикам QUIZER является одной из передовых разработок в области технологий для проведения опросов с помощью планшетов. QUIZER обеспечивает:

- мобильность: получение данных в режиме реального времени;
- автоматическое отслеживание заполнения квот;
- контроль хода проведения интервью: отслеживание GPS-координат;
- оптимизацию времени проведения исследований;
- демонстрацию хода опроса заказчику в личном кабинете пользователя.

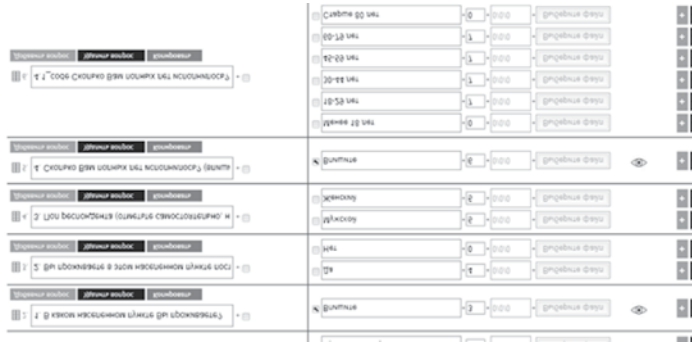


Рис. 1. Интерфейс программы QUIZER [8]

При обработке результатов опроса использовались следующие методы анализа:

- описательная статистика – построение частотных таблиц и таблиц сопряженности по измеряемым индикаторам;
- корреляционный анализ – определение значимых связей между двумя и более индикаторами.

20 апреля 2018 года в КВЦ «Сокольники» состоялась выставка решений для социологических и маркетинговых исследований Research Expo. Своим видением ситуации на рынке поделились: представители исследовательских компаний полного цикла (55%), компаний, специализирующихся на проведении полевых исследований (22%), маркетинговых и брендинговых агентств (4%), производители товаров и услуг и т.д. (19%). Участники выставки отмечали, что в 2017 году охват исследований составил от 5000 до 35000 тысяч человек (36%), для 29% компаний объем исследований оказался на уровне более 35000 человек. Эксперты уверены, что объем исследований в их компаниях в 2018 году увеличится. Каждый второй опрошенный прогнозирует существенное увеличение объемов. Большинство компаний, с представителями которыми удалось пообщаться (70%), уже активно использует планшеты в своей работе. На текущий момент используется несколько специализированных программ для проведения опросов: Simpleforms, SurveyToGo, SurveyStudio, QUIZER и др.

Эксперты назвали основные достоинства и недостатки используемого программного обеспечения. Среди достоинств называли следующие:

- удобство интерфейса;
- высокую скорость и стабильность работы.
- возможность передачи части функций на аутсорсинг (программирование, контроль);
- удобство работы с итоговым массивом данных;
- наличие необходимых функций (GPS, аудиозапись интервью);
- невысокую стоимость.

Среди недостатков используемого ПО упомянуты:

- отсутствие возможности работы offline (без подключения в Интернету);
- работа только на Android (без возможности работы на IOS);
- некачественная поддержка;
- неудобный и сложный интерфейс и формат выгрузки данных.

В современных реалиях компаниям, которые проводят социологические и маркетинговые исследования с помощью планшетов и в онлайн режиме, необходимо современное программное обеспечение. Использование информационных технологий позволит существенно повысить качество работы интервьюеров, а заказчику – проконтролировать их работу, сделать качественный контроль «поля», снизить стоимость проведения маркетингового исследования и существенно повысить качество, полученных в ходе проведения исследования, первичных данных и т.д.

К тому же, сегодня сложно представить маркетинговую деятельность предприятия без использования информационно-коммуникационных технологий. Современные цифровые технологии позволяют маркетологам достигать целевого взаимодействия с потребителем, существенно уменьшить затраты при проведении маркетинговых исследований и улучшить качество полученных первичных данных, выстроить отношения с потребителями, посредниками, партнерами по удобным каналам связи, изучать поведение потребителей и т.д. В число ожидаемых эффектов от использования цифровых технологий в

маркетинге входит повышение доступности и качества маркетинговой информации, развитие рынка маркетинговых исследований в глобальной среде, оптимизация бизнес-процессов, онлайн-взаимодействие и т.д.

Литература

1. **Васин Л.Л., Ивакина О.В.** Финансовые аспекты использования информационных моделей изделий для маркетинговых целей // Финансы и кредит. 2008. № 12 (300). С. 41–43.
2. **Иванова И.А., Махныткина О.В.** Современные информационные технологии в социологических исследованиях // NovaInfo. URL: https://novainfo.ru/article/3709.
3. **Козлова Н.П., Галяпин Г.Р.** Использование больших данных в маркетинговых исследованиях Козлова // Экономика и управление в машиностроении. 2019. № 2. С. 32–35.
4. **Соколова Н.Г., Титова О.В**. Интернет-опросы в управлении маркетингом: возможности, достоинства и недостатки // Вестник ИжГТУ им. М.Т. Калашникова. 2018. Т. 21. № 2. С. 90–95.
5. **Халин В. Г., Чернова Г. В.** Цифровизация и ее влияние на российскую экономику и общество: преимущества, вызовы, угрозы и риски // Управленческое консультирование. 2018. № 10. С. 46–63.
6. **Цалко Т.В.** Цифровизация в маркетинговых исследованиях (на примере онлайн-опросов) // ЦИТИСЭ. 2019. № 1 (18). С. 42–56.
7. **Шатдинов Р.С., Богданова С.Ю.** Информационные технологии и новые подходы к разработке современных инструментов маркетинговых исследований // Креативная экономика. 2017. Т. 11. № 12. С. 1383–1388.
8. QUIZER. URL: квизер.рф

© Бородина О.А., 2019

УДК 316

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

А. В. Аверин
к.филос.н., доцент
департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
докторант программы «Региональная экономика и экономическая политика»
Балтийская международная академия
Рига, Латвийская республика
E-mail: alex.averin@mail.ru

СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ КАК ИНСТРУМЕНТ КОММУНИКАЦИИ ГОСУДАРСТВА И ГРАЖДАН

Аннотация. Рассмотрен российский и зарубежный опыт, особенности и проблемы взаимодействия государственных структур с гражданами в социальных сетях. Представлены рекомендации по разработке эффективной стратегии присутствия государственных учреждений в социальных он-лайн сообществах.

Ключевые слова: социальные сети, коммуникации в социальных сетях, государственные организации, государственные услуги, цифровая экономика.

V. V. Grigorieva
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Economics
The Russian Presidential Academy of National
Economy and Public Administration
Moscow, Russian Federation
E-mail: vallsheff@mail.ru

A. V. Averin
PhD in Philosophy, Associate Professor
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
Doctoral Study, Programme of Regional Economy and Economic Policy,
Baltic International Academy,
Riga, Latvia
E-mail: alex.averin@mail.ru

SOCIAL NETWORKS AS A TOOL OF COMMUNICATION BETWEEN THE STATE AND CITIZENS

Abstract. The Russian and foreign experience, features and problems of interaction of state structures with citizens in social networks are considered. Recommendations for the development of an effective strategy for the presence of public institutions in social online communities are introduced.

Keywords: social networks, communications in social networks, public institutions, public services, digital economy.

В июне 2019 года утверждена национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [2] для реализации глобальной цели перехода к концепции цифрового правительства путем модернизации системы государственного управления, разработки удобных для пользователей онлайн-услуг и обеспечения возможности обратной связи населения с государственными органами простым, легким и безопасным способом, поскольку от действий Правительства РФ во многом зависит, в каком направлении будет развиваться виртуальная среда.

Актуальность проблематики формирования эффективной коммуникационной стратегии государственных учреждений в онлайн-сообществах обусловлена тем, что социальные сети являются важным каналом коммуникаций в условиях цифровизации общества, которые доказали свою способность вовлекать граждан в процессы государственной политики, обострять и актуализировать проблемы, влиять на изменение первоначальных решений, принятых участниками политической системы. Социальные медиа – это не просто глобальная среда для дискуссий и обсуждений, они становятся средством для организации коллективных действий. Назревающий социальный протест в интернете, потребность в контроле над протестными настроениями обуславливают необходимость для государственных органов власти быть представленными в социальных сетях (YouTube, Facebook, Вконтакте, Twitter, Instagram, Одноклассники и пр.) и выстраивать на данных площадках эффективное и конструктивное взаимодействие с гражданами.

Цель статьи – проанализировать международный и российский опыт, особенности и проблемы взаимодействия государственных структур с гражданами в социальных сетях, разработать рекомендации по формированию эффективной стратегии присутствия государственных учреждений в социальных он-лайн сообществах.

Большой интерес представляет деятельность Government Digital Service (GDS), подразделения правительства Великобритании, где реализуется стратегия трансформации правительства на 2017–2020 годы [7]. Отдельным документом для регламентации взаимодействия правительства и населения в социальных сетях является Social media playbook, где перечислены инструменты аудита и анализа социальных сетей: Brandwatch, Coosto, Ripjar, Pulsar и Sysomo; а также инструменты для идентификации лидеров мнений – BlueNod и Hashtagify[1]. Такой мониторинг позволяет своевременно корректировать стратегию присутствия в социальных сетях, обеспечить обзор государственных услуг в режиме реального времени, что позволяет быстро реагировать на посты, комментарии и ответы пользователей в Facebook, Twitter и LinkedIn, наиболее популярных в Великобритании социальных сетях. Служба GDS повлияла на появление аналогичных проектов в других странах мира, например Digital Service США и 18F [6].

Результаты исследования Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) «Тенденции и возможности использования социальных медиа государственными учреждениями» показали, что в 26 странах – членах ОЭСР (всего 37 государств, в том числе большинство государств – членов ЕС, на долю которых приходится около 60% мирового ВВП) органы исполни-

1 Лидер мнений — пользователь, не создающий тенденции, но оказывающий влияние на понимание ситуации, содержания и смысла сообщений в массовой онлайн-коммуникации.

тельной власти имеют свои официальные аккаунты в Twitter и в 21 стране – в Facebook. Персональные страницы глав государств и политических лидеров пользуются большей популярностью, чем официальные страницы государственных учреждений, которые они представляют. Например, в Twitter персональная страница правительственного лидера получает в четыре раза больше последователей, чем аккаунт организации, которую он представляет. На аккаунт президента Эквадора (@MashiRafael) подписано более 10% местного населения. Многие пользователи социальных сетей будут взаимодействовать с «реальными», т. е. идентифицируемыми пользователями, цели и результат использования пабликов более ясны и прозрачны. Однако эта ситуация иллюстрирует неопределенность и отсутствие творческого подхода со стороны политических институтов. Количество ретвитов постов Белого дома США (@WhiteHouse) (в среднем 270) показывает интерес и актуальность информации для пользователей социальных сетей. Примером того,, как социальные сети помогают трансформировать услуги конкретного государственного института и строить доверительные отношения с гражданами, является испанская национальная полиция (@Policia), у которой подписчиками официального аккаунта являются 3,25 млн читателей [9]. Ведомство регулярно обновляет контент, оперативно реагирует на комментарии и вопросы подписчиков и выступает как своего рода справочник-путеводитель для решения проблем, относящихся к его компетенции.

Несмотря на то что социальные сети так или иначе используют правительства многих государств, для Правительства РФ данные он-лайн-сервисы пока не являются стандартным компонентом инструментария для коммуникации и различного рода взаимодействий с населением. Это подтверждается отсутствием стратегии использования социальных сетей.

В то же время, согласно исследованию компании Mediascope, самыми популярными ресурсами для российских пользователей являются поисковые системы, за ними следуют социальные сети: YouTube занимает третью позицию (41,2 млн россиян), ВКонтакте (38,2 млн активных пользователей в месяц), Instagram (30,7 млн пользователей в месяц), Одноклассники (23,4 млн в месяц), Facebook (12 млн в месяц) что диктует необходимость активной коммуникации представителей власти с населением в социальных сетях [8].

В рамках исследования «Активность федеральных органов исполнительной власти в социальных сетях» эксперты международного института стратегического управления «Полития» проанализировали персональные аккаунты / официальные группы 38 федеральных органов исполнительной власти (ФОИВ) и выявили, что ФОИВ чаще всего проявляют среднюю степень активности в социальных сетях. Только у 33 из 38 ФОИВ есть официальные аккаунты в социальных сетях. Всего лишь 9 руководителей ведомств ведут свои личные страницы. По результатам исследования в топ-5 рейтинга активности вошли Минкультуры РФ, МИД РФ, Минстрой РФ, Минобороны РФ, Минкомсвязь РФ. Аутсайдерами стали Россельхознадзор, Минюст РФ, Минспорт РФ, Роспотребнадзор и Росздравнадзор. Максимальную активность в социальных сетях демонстрируют ведомства, которые столкнулись с серьезными вызовами или вовлечены в решение глобальных задач (Минобороны РФ и МИД РФ). Лучше всего ФОИВ Российской Федерации представлены в Facebook и Twitter – 8 личных страниц руководителей ведомств и 62 официальных сообщества [4].

За последние несколько лет в России созданы цифровые платформы федерального и регионального уровня (например, портал «Госуслуги» (www.gosuslugi.ru), официальный портал мэра и Правительства Москвы

(www.mos.ru), портал бизнес-навигатора МСП (www.smbn.ru) и др.), обладающие широкими возможностями по дистанционному оказанию государственных услуг. Социальные сети усиливают эффект «демократизации» общественной и политической информации в Интернете, у каждой цифровой платформы имеются официальные аккаунты в социальных сетях, например, портал мэра представлен официальными страницами в Facebook, Instagram, Одноклассники, Twitter, LiveJournal и Вконтакте, задействован мессенджер Viber [3], Портал МСП представлен всего двумя официальными страницами в Facebook и ВКонтакте.

Такой подход многоканальности во взаимодействии государственных организаций с населением в долгосрочной перспективе дает следующие преимущества:

- Активное вовлечение граждан в процессы государственной политики. Аккаунты органов власти в социальных сетях важны как инструмент оперативной подачи информации, диалога (поскольку изначально ориентируют аудиторию на моментальную реакцию, отклики и обсуждение информации с гражданами) и обратной связи с населением, которая дает возможность оперативно выявлять неудовлетворенных пользователей и проактивно реагировать на возникающее в обществе напряжение.
- Разработка государственной политики и услуг может быть проведена на более последовательной, совместной и гибкой основе, возможно предоставление возможности специальным и разрозненным группам по интересам включать вопросы в политическую повестку дня.
- Официальные аккаунты защищают государственную организацию от недостоверной и заведомо ложной информации тем, что могут своевременно ее опровергнуть, что в последствии поможет сохранить им репутацию.
- Преобразование и перестройка системы предоставления государственных услуг в онлайн-формате происходят на площадке, наиболее удобной и привычной для пользователя, возможность «продавать» и доступным языком объяснять содержание и особенности государственных услуг и программ,возможность поиска новых идей и решения проблем населения посредством краудсорсинга.
- Снижаются затраты на коммуникации с населением.
- Есть возможность использовать потенциал социальных сетей для осуществления корпоративных внутренних коммуникаций.

Данные площадки транслируют месседж активности, открытости и нацелены на повышение вовлеченности гражданского общества в разработку и реализацию управленческих решений, но имеется ряд существенных недоработок, а именно: при достаточно высоком количестве аудитории и подписчиков небольшое количество реакций (лайки, комментарии, репосты, просмотры роликов), низкий уровень вовлеченности пользователей, нерегулярное размещение контента, чаще однообразного и не адаптированного под специфику площадки, несвоевременное реагирование на комментарии пользователей, в том числе и негативные, аккаунты-сателлиты, дублирующие официальные страницы.

Создание официального паблика государственного учреждения в социальных сетях требует комплексного подхода, основанного на статистике, анализе и использовании эффективных SMM инструментов.Разработка стратегии присутствия в социальных сетях включает в себя следующие элементы:

- **Определение целей аккаунта, целевой аудитории, площадок и направлений работы.** В расчете на самую широкую группу (жителей региона, в котором работает государственное учреждение) целями могут быть:
  - повышение узнаваемости и формирование у пользователей социальных медиа доверия к организации;
  - формирование положительного образа организации как партнера населения и последовательного защитника его интересов, повышение вовлеченности населения в решении каких-либо вопросов;
  - повышение уровня информированности населения, прямое информирование граждан и других заинтересованных лиц о происходящих изменениях;
  - локализация сетевых протестов, привлечение неохваченного электората и пр.

Для узкой целевой группы, например субъектов малого и среднего предпринимательства какого-либо региона, подойдет информирование о доступных мерах консультационной, финансовой, имущественной и правовой поддержки.

В Facebook необходимо создать официальную группу организации, официальную страницу организации (паблик) или неофициальное сообщество (зачастую создается лояльно/негативно настроенными гражданами). Например, у портала «Наш город» (проекта Правительства Москвы, запущенный в 2013 году) есть как официальные страницы в социальных сетях, так и неофициальные группы, созданные инициативной группой пользователей.

- **Разработка контентной политики, создание и оптимизация контента.** Многие государственные организации публикуют внутренние новости, нормативно-правовые акты и официальные пресс-релизы, написанные официальным ведомственным языком. Наиболее оптимальные форматы на сегодняшний день – это короткие видео или текст с картинкой. Роскосмос, например, делает целый сериал о подготовке полетов на МКС. Официальное представительство Роскомнадзора в социальных сетях используют оригинальные картинки и фотографии к своим постам. На официальной странице Министерства чрезвычайных ситуаций России часто публикуетются правила безопасности в виде картинок. Кроме того, государственные учреждения в социальных сетях должны уходить от обезличенности своих официальных аккаунтов – на платформе необходимо представлять конкретные персоналии государственного органа.
- **Выбор тактики общения с пользователями.** Пользователям нужна возможность обратной связи, чтобы комментировать публикации, закрытые комментарии к постам вызывают раздражение у активных групп пользователей, формируя среду для недоверия к государственной власти в целом. На данном этапе рекомендуется разработать правила взаимодействия на онлайн-площадках, которые должны соблюдать пользователи в процессе коммуникации. Данный процесс контролирует администратор (модератор) группы/страницы. За невыполнение правил предусмотрено наказание, например лишение или ограничении пользователя на комментирование постов, ограничение доступа к странице. Оскорбление в социальных сетях в настоящее время попадает под ст. 282 УК РФ [5].

Обратная связь от граждан, которая будет поступать через аккаунты, должна быть услышана, а не выполнять статическую функцию без ответной

реакции. В последнее время уровень осведомленности граждан значительно вырос, в связи с этим необходимо учитывать возрастание требований граждан к качеству обслуживания. Каждый недочет, вызванный недостаточной квалификацией специалиста, предоставляющего государственную услугу, мгновенно получает огласку в социальных сетях и на соответствующих интернет-форумах, что в результате попросту дискредитирует проводимые преобразования. Страницы государственных органов неизбежно столкнутся с негативом, на который необходимо будет реагировать, соответственно необходима оперативная ответная реакция представителей госоргана на жалобы и предложения граждан через официальный аккаунт.

Стоит отметить, что распространенным недостатком систем маркетинговых коммуникаций государственных учреждений и компаний является отсутствие алгоритма официального реагирования на отзывы пользователей в социальных сетях, что приводит к снижению эффективности коммуникаций с целевой аудиторией и управляемости диалога с населением. Официальное реагирование – это комплекс действий организации, включающий создание стратегии работы с нейтральными, позитивными и негативными отзывами в социальных сетях о работе организации, анализ отзыва, принятие решения о необходимости ответа на него и размещение ответа [1].

- **Анализ результатов посредством мониторинга** для измерения следующих показателей: уровень вовлеченности пользователей, оценка резонанса на события и информационные поводы, индекс лояльности, потенциальный охват пользователей.
- **Выбор методов продвижения.** Для продвижения страницы необходимо использовать интерактивный формат: проведение конкурсов, голосования (например, в официальном аккаунте проекта «Активный гражданин» в Facebook в посте от 17 сентября 2019 года опубликован призыв проголосовать за лучшие идеи для развития сервиса «Электронный дом»).

В то же время, несмотря на огромный потенциал социальных сетей для повышения эффективности коммуникаций государственных учреждений с населением, присутствуют следующие риски: имиджевые, связанные с ошибками, которые могут допустить сотрудники, ведущие аккаунты, с некорректными ответами на вопросы пользователей; политические, связанные с возможным нарушением действующего законодательства и стандартов относительно государственной службы; возможное получение доступа к аккаунтам третьими лицами, что может привести к размещению неправомерной или нежелательной информации.

Таким образом, на сегодняшний день активное ведение официальных аккаунтов государственных учреждений и политических лидеров, взаимодействие с гражданами в социальных сетях являются не вопросом выбора, а вопросом необходимости. Социальные сети открывают новые возможности для уменьшения политической изоляции, для построения доверительных отношений между правительством и гражданами, для совершенствования инклюзивных политических институтов, которые дают населению равные стартовые возможности, экономические стимулы и четкие правовые гарантии, возможность «эскалации» проблем и изменения первоначальных решений, принятых политической системой. Такое взаимодействие государственных органов с населением будет способствовать открытости и прозрачности деятельности первых, повышению доверия со строны вторых, поддержанию и повышению лояльности населения и популяризации государственных услуг.

Литература

1. **Камаев Р.А., Григорьева В.В.,** Коммуникации государственных структур и населения в социальных медиа: специфика и направления развития // Вестник Московского финансово-юридического университета. 2018. № 3. С. 191–203.
2. Паспорт национального проекта Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. URL: https://digital.gov.ru/uploaded/files/natsionalnaya-programma-tsifrovaya-ekonomika-rossijskoj-federatsii_NcN2nOO.pdf.
3. Портал Мэра и Правительства Москвы // Viber. URL: : https://chats.viber.com/mos.ru.
4. Сергей Водопетов: Как федеральные органы исполнительной власти ведут аккаунты в социальных сетях // ИА «Реалист». URL: http://realtribune.ru/news/authority/494.
5. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 N 63-ФЗ (ред. от 07.04.2020) // Консультант Плюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/.
6. 18 F. Digital service delivery. URL https://18f.gsa.gov/.
7. Gov.uk. URL: https://www.gov.uk/government/organisations/government-digital-service.
8. Mediascope. URL: https://mediascope.net/data/.
9. Policía Nacional // Twitter. URL: https://twitter.com/policia.

© Григорьева В. В., 2019
© Аверин А. В., 2019

УДК339.138

М. А. Кирпичева
к.э.н., доцент
департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: MAKirpicheva@fa.ru

ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГА В ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКЕ

Аннотация. Рассмотрены специфика маркетинга в электроэнергетике,ограничения на инструменты маркетинга в электроэнергетике для генерирующих предприятий, обозначены пути повышения эффективности использования электроэнергии, основные направления маркетинга энергосбытовой компании.

Ключевые слова: маркетинг в электроэнергетике, маркетинговые коммуникации, продажа электрической энергии, организация взаимоотношений с поставщиками.

M.A. 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

FEATURES OF MARKETING IN ELECTRICITY

Abstract. The specifics of marketing in the electric power industry, restrictions on marketing tools in the electric power industry for generating enterprises are considered, ways to increase the efficiency of electricity use, the main directions of marketing for an energy retail company are identified.

Key words: marketing in the electric power industry, marketing communications, sale of electric energy, organization of relationships with suppliers.

Чтобы эффективно отвечать на вызовы времени? энергокомпании должны меняться, причем не вслед за рынком, а опережая его на несколько шагов. Маркетинг в этом деле – их первый помощник. Стоит отметить, что маркетинг в энергетике на порядок сложнее, чем в любой другой отрасти. Работа ведется одновременно на рынках двух типов – регулируемом и нерегулируемом, здесь большая и очень разная аудитория, и товар, отпускамый в кредит, и обременение в виде социальной ответственности.

Сегодня в большинстве энергокомпаний системный маркетинг отсутствует, а в тех немногих, где он есть, как правило, используются его отдельные элементы, чаще всего маркетинговые коммуникации. Практически никто не планирует маркетинговую деятельность «от задач» (или «от результата») и не измерет эффект, который она дает.

Маркетолог нужен энергокомпании для того, чтобы разработать решения, влияющие на наращивание денежного потока, причем в долгосрочной перспективе: с одной стороны, в части стабилизации платежей в «тарифе» (исключая работу с дебиторской задолженностью – это как раз последствия отсутствия стабилизации), с другой – в части создания новых источников доходов в «нетарифе».

Разница между маркетингом в генерации, сетях и сбытах – только в расстановке приоритетов, например, где-то B2C и «нетарифа» нет совсем, а где-то это ключевые направления.

Эффективность работы маркетолога можно измерить с помощью ключевых показателей эффективности. Например, в «тарифе» это – оплата (поступление) денежных средств, измеряемая в процентах к объему продаж, дебиторская задолженность, в том числе неотработанная и просроченная, в процентах к объему продаж, кредиторская задолженность в процентах к объему продаж» и др., в «нетарифе» – объем продаж в рублях, количество продаж, средняя сумма продажи и др.

В настоящее время все еще можно встретить заявления о том, что в энергетике нет необходимости в маркетинге, поскольку отрасль во многом монопольная. Но стоит принять во внимание тот факт, что не существует абсолютно монопольных рынков в экономике, осованной на рыночных отношениях.

В электроэнергетике выделяют два вида монополизации: монополию электроэнергии непосредственно в качестве электроносителя и монополию энергосберегающей организации. Монополия электроэнергии как энергоносителя существует в сфере освещения, стационарных процессов в промышленности, информации, связи, электротехнологий. В сфере теплоэнергетики существует конкуренция только с газом. Однако при потреблении электроэнергии потребитель имеет возможность перейти на другой энергоноситель.

В заданном ключе такую возможность можно рассматривать в качестве наиболее очевидного проявления межотраслевой конкуренции в сфере электроснабжения. Инструменты маркетинга помогут справиться с такой задачей, как определение основных принципов электрификации и поддержка новых направлений в сфере применения электроэнергии.

Электроснабжащая компания является абсолютным монополистом. Больше всего это проявляется по отношению к мелким и средним потребятелям: малым предпринимателям, предприятиям сферы услуг, коммунально-бытовым хозяйствам и т.п.

В условиях свободного рынка оборудования, стройматериалов и ресурсов рабочих крупные потребилети могут самостоятельно создавать собственные источники электро- и теплоснабжения. Такими источниками могут служить тепловые электростанции и котельные.

Когда у различных энергопризводителей (ГЭС, ГРЭС, электроснабжающих компаний, АЭС и т.п.) появилась возможность выводить свой товар на оптовый рынок, развитие оптового рынка энергии и мощностей в России породило внутриотраслевую конкуренцию [1, с. 70]. Крупные потребители также могут выходить на оптовый рынок. Конкурировать между собой могут как производители, поставляющие электроэнергию на оптовый рынок, так и я покупатели за поставки с оптового рынка.

Необходимость присутствия маркетинга в электроэнергетики имеет все же свои оосбенности, которые обусловлены производством и потреблением электроэнергии. Основной особенностью в производстве электроэнергии стала связь с потреблением, что создает проблему использования генерирующей мощности. В подобных условиях энергоснабжающая компания заинтересована в первую очередь в оптимальном производстве энергии, т.е. в обеспечении необходимой мощности с учетом необходимости в оперативном резерве, возможности осуществлять ремонт оборудования и т.п. В то же время рыночные отношения диктуют правила продажи не столько непосредственно электроэнергии, сколько мощностей, то есть права присоединения к сети.

Чтобы не тратить средсва на малозагруженные мощности необходима оптимизация отношений между АО-энерго и потребителями. Основным срдство

оптимизации является тарифная политика, т.е. разработка оптимальных тарифов, согласующих интересы обеих сторон.

Эффективность использования электроэнергии, а также режим работы потребителей энергии в различных условиях, создает необходимость оптимизации электропотребления, таких как глубокая дифференциация тарифов на потребление электроэнергии.

В этих условиях необходимо постоянное совершенствование тарифов на электроэнергию.

Продукция отрасли однородна, поэтому тарифы имеют максимально важдую роль именно в отрасли электроэнергетики. Такая ситуация важна именно для сферы маркетинга в электроэнергетике.

В связи с тем, что крупных потребителей электроэнегии, особенно промышленных, достоточно небольшое количество, то на их долю обычно приходится наибольшая часть суммарного потребления электроэнергии.

Для маркетинга здесь открыто такое направление, как непрерывная индивидуальная работа с каждым крупным потребителем. Целью такой работы становится взаимосогласование интересов энергопоставляющей компании и поребителя, а также организацию их экономических отншений.

Одной из важнейших составляющих маркетинга в электроэнергетике можно считать взаимодействие с каждым крупным потребителем, т.к.данная работа не приводит к ценовой дискриминации других потребителей.

Осуществление контроля за использованием электроэнергии важнее в плане оптимизации использования установленных можностей больше, чем в плане энергосбережения у потребителей и снижения расходов. Этот контроль и способна обеспечить маркетинговая составляющая процесса [2, с. видится 91].

Мероприятия по энергосбережению обходятся дешевле ввода мощностей. Поэтому функции маркетинговых организаций берут на себя сбытовые структуры энергосберегающих организаций. Они контролируют, консультируют потребителей в сфере наиболее эффективного энергопотребления. В других отраслях маркетинг не берет на себя таких функций.

Клиенты энергосберегающих организаций вынуждены покупать мощности и энергию на оптовых рынках в связи с дефицитностью. В первую очередь это связано с тем, что лишь небольная часть энергопроизводителей создает избыток, так как созданы на базе крупных станций. Именно они и поставляют энергию и мощности на оптовый рынок. ри этом возникает множество вариантов органиации межсистемных перетоков, которые могут быть также оптимизмрованы [3, с.54].

Подготовку и заключение договоров на оптовых рынках можно также отнести к маркетинговой деятельности в электроэнергетике. Организация взаимоотношений с поставщиками также является областью маркетинговой деятельности. В первую очередь это применимо к поставщикам твердого (угля) и жидкого (мазута) топлива. Речь идет о выборе поставщиков, согласовании цен, а также условий поставки и претензионной работы.

Однако в отличие от обычной маркетинговой деятельности покупателей данная работа находится в непосредственном ведении руководства энергокомпаний, стратегическая важность топливоснабжения и электроэнергетики безусловна.

Поскольку существует неплатежеспособности, маркетинговые исследования также направлены на поиск новых форм оплаты за потребляемую энергию и мощности. Масшабность подобных маркетинговых исследований обусловлена универсальностью электроэнергии, а также огромный охват потребителей во всех областях экономики. Данная особенность характеризуют такой вид маркетинга как эксплуатационный.

Очевидна необходимость и в перспективном маркетинге энергокомпаний. [1, с. 110]. Перспективный же маркетинг опирается на прогноз электропотребления, на оценку ресурсов энергии в данном регионе. Для увеличения ростаэлектропотребления в конкретном регионе, необходимо создание новых генерирующих мощностей, при этом возникающие проблемы необходимо рассматривать именно как маркетинговые.

В целом перед энергосбытовыми службами стоят следующие задачи:

- организация работы с проблемными потребителями из числа финансируемых и дотируемых за счет средст врегиональных и местных бюджетов, а также оптовых потребителей-перепродавцов;
- подготовка и организация работыэнергосбытовых подразделений в условиях конкурентного рынка электроэнергии и реструктуризации;
- внедрение новых технологий винформационном обеспечении, улучшение технического обеспечения энергосбытовых подразделений;
- снижение коммерческих потерь, совершенствование средств учета отпуска энергии;
- обеспечение качества сбытовых услуг и технологий;
- формирование нового отношения к потребителю:
- формирование положительного имиджа энергосбытовой компании.

В заключении необходимо отметить, что маркетинг энергосбытовой компании должен включать в себя:

- анализ и прогнозирование потребления электроэнергии по региону в целом и по категориям потребителей;
- исследование субъектов рынка электроэнергии;
- формирование стратегии ценообразования;
- управление спросом посредством проведения соответствующей ценовой политики и специализированных программ по стимулированию изменения графиков нагрузки и объемов энергопотребления;
- разработку и повышение продаж новых видов энергетических услуг:
- связи с общественностью, специфические для розничной энергосбытовой деятельности формы маркетинга;
- подключение абонентов, подписавших договор энергоснабжения;
- оперативное отключение неплательщиков, потребителей, расторгающих договор энергоснабжения и не исполняющих должным образом его условия, выявление самовольных подключений (хищений);
- совместные рейды в целях выявления безучетного пользования, снятие показаний приборов учета на границах сетевой принадлежности и т. д.

Литература

1. **Алексунина В.А.** Маркетинг в отраслях и сферах деятельности. М.: ИТК «Дашков и Ко», 2014.
2. **Дьяков А.Ф., Жуков В.В., Максимов Б.К.** Менеджмент и маркетинг в электроэнергетике. М.: ИД МЭИ, 2015.
3. **Ламакин Г.Н.** Основы менеджмента в электроэнергетике: Учеб. пос. Тверь: ТГТУ, 2016.

© Кирпичева М. А., 2019

УДК 336

Н. П. Козлова
к.э.н., доцент
кафедры «Логистика и маркетинг»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: NPKozlova@fa.ru

ОСНОВНЫЕ ЭТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аннотация. Рассматриваются этические аспекты маркетинговой деятельности. Анализируются противоречивые этические ситуации, с которыми сталкиваются маркетологи в области рекламы, маркетинговых исследований, разработки комплекса маркетинга. Оценивается опыт зарубежных и отечественных организаций в области повышения этичности маркетинговой деятельности.

Ключевые слова: этика, маркетинговая деятельность, реклама, маркетинговые исследования, моральный кодекс

N. P. Kozlova
Ph.D. (econ.), Associate Professor
Department of Logistics and marketing»
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: NPKozlova@fa.ru

BASIC ETHICAL PROBLEMS OF MODERN MARKETING ACTIVITY

Abstract. Ethical aspects of marketing activities are considered. The conflicting ethical situations faced by marketers in the field of advertising, marketing research, development of a marketing mix is analyzed. The experience of foreign and domestic organizations in improving the ethics of marketing activities is assessed.

Keywords: ethics, marketing activities, advertising, marketing research, code of ethics

В последнее время раздается все больше критики в адрес маркетинга, деятельности маркетологов.. Критики маркетинга апеллируют к результатам различных исследований, в которых отмечается, что большинство респондентов-потребителей обвиняют маркетинг в нанесении им ущерба из-за завышенных цен, агрессивном навязывании покупок, введении в заблуждение, продаже товаров, не соответствующих по качественным параметрам потребительским ожиданиям, а иногда и вовсе некачественных, запланированном устаревании товаров и т.п. Ричард Фармер в своих критических работах утверждает, что «маркетинг, по сути своей, наживается на жадности, эгоизме и низменных человеческих желаниях» [8]. Иногда эта критика обоснована, чаще всего – нет. Ведь то, что выгодно бизнесу, довольно часто плохо увязывается с вопросами морали и этики. Конечно, утверждать, что все маркетологи – кристально честные люди, не приходится. Как и в любой профессиональной среде среди них есть люди, которых нельзя считать образцами честности и порядочности.

Да и профессиональные обязанности маркетолога весьма противоречивы: с одной стороны, задача маркетологов – обеспечить компании прибыль, а с другой – на пути к этой цели могут быть ситуации, сомнительными в плане морали и этики. Поэтому во многих странах и отдельных компаниях разрабатываются корпоративные нормы этики в маркетинге, которые регламентируют отношения маркетологов с дистрибьютерами, потребителями, правила рекламы, разработки новых товаров и др. Но даже самые совершенные правила не способны предусмотреть все непростые этические ситуации, с которыми приходится сталкиваться маркетологам.

Например, при заключении сделки между продавцом и покупателем возможно некорректное представление товара. Особенно такие ситуации распространены в розничной торговле, когда продавец, желая быстрее продать товар, преподносит покупателю его несуществующие конкретные свойства. К тому же отношения продавца и покупателя при заключении сделки в рознице в большинстве случаев не оформляются в письменном виде, оговаривающем условия сделки и обязанности сторон. А значит, у недобросовестного партнера появляется шанс нарушить условия сделки (особенно часто такие нарушения имеют место при покупке продовольственных товаров).

Другая область маркетинга, в которой довольно легко можно нарушить законы этики, – это реклама. Нередки случаи, когда в погоне за прибылью искажаются отдельные характеристики товара, дается некорректная информация о ценах, переоцениваются качества собственного продукта и умаляются характеристики товара-конкурента. Обычной практикой стало приведение в рекламе результатов каких-то сомнительных исследований, способствующих возбуждению потребительского интереса, недостаточно обоснованных заключений авторитетных общественных ассоциаций или объединений.

Неэтичной является реклама, которая использует следующие приемы:

- навязчивое вторжение в личное информационное пространство потребителей (частая повторяемость (навязчивость), прерывание интересных передач, повышенная громкость);
- использование в рекламном сообщении сюжетов, нарушающих принятые в обществе этические нормы (использование пошлых, агрессивных сюжетов);
- размещение рекламы в контексте, в котором она воспринимается как несоответствующая общепринятым нормам (изображения обнаженной или полуобнаженной натуры на фоне церкви и т.п.);
- реклама товаров, не являющихся объективно полезными для здоровья человека (табак, алкоголь, пищевые продукты, содержащие вредные химические соединения),
- демонстрация в рекламе слов и действий персонажей, пропагандирующих вредные привычки и нездоровый образ жизни;
- предоставление неверной, преувеличенной информации о качествах рекламируемого товара;
- использование неэтичных приемов воздействия на потребителей (манипуляции, внушение);
- использование обмана и подлога при рекламной демонстрации свойств товара;

предоставление информации, порочащей товары конкурентов [3].

Многие приемы, используемые в рекламе, являются не только неэтичными, но и противозаконными. В статье 5 Федерального закона «О рекламе» [4] перечислены такие приемы, за нарушение требований закона предусмотрено

наказание, но рекламодатели нередко пытаются обойти букву закона, стремясь любыми путями увеличить продажи и завоевать потребителя. Излишнее рекламное давление на потребителей приводит к тому, что последние игнорируют любые формы рекламных сообщений, в Интернете даже используют специальные программы, которые блокируют рекламную информацию на сайте. Маркетологам в таких ситуациях приходится идти на компромисс, чтобы соблюсти интересы компании и общества в целом, найти грань между пользой для компании и вредом для общества.

Еще одна проблемная сфера маркетинговой коммуникативной деятельности – прямой маркетинг, призванный реализовать вполне гуманные цели – установить долговременные связи с потребителями путем предоставления ему больших удобств при совершении покупки. Для его реализации необходимы базы данных о клиентах. Но всегда ли эти базы формируются этично и законно? Нередко имеет место практика, при которой информацию о клиентах покупают в банках, жилищно-коммунальных структурах, электронные адреса выискивают на форумах, в социальных сетях и т. п. В таких ситуациях потребитель зачастую даже не подозревает о том, что информация о нем попала в базу данных недобросовестных компаний.

Особенно заметно противоречие между этикой и главной целью компании – получением прибыли, когда речь идет о ценообразовании. Справедливой в рыночной экономике принято считать цену, в которую включены только обоснованные издержки и прибыль, не превышающая среднерыночную. Сформулированы пять этических принципов назначения справедливой цены:

- Цена должна быть оплачена добровольно.
- Цена должна быть назначена обоснованно и соответствовать качеству продукта.
- Продавец не должен наживаться на покупателе в товарах первой необходимости.
- Цена должна быть назначена в соответствии с затратами.
- Цена должна быть назначена так, чтобы потребители с разным уровнем дохода имели доступ к продукту [9].

Завышение цен на товары и услуги неизбежно приводит к падению уровня доверия потребителя к компании, а значит, и к сокращению выручки и прибыли компании впоследствии.

Особо острые вопросы этики касаются маркетинговых исследований. Как известно, маркетинговые исследования может выполнять собственное маркетинговое подразделение компании и независимыми исследовательскими агентствами. Главная цель маркетингового исследования – предоставить компании объективную информацию, способствующую принятию обоснованного коммерческого решения. Как правило, это решение напрямую связано с прибылью. Иногда маркетологам ради этой цели приходится идти на компромисс с объективностью исследования или с профессиональными требованиями.

В подготовке и проведении исследования принимают участие три заинтересованные стороны: заказчик, исполнитель и общественность в лице потребителя. Каждая сторона несет ответственность перед обществом и другими сторонами. «Продукт маркетинговых исследований, как никакой другой товар, не имеет ценности без взаимного доверия трех субъектов: заказчика, исполнителя и общественности» [1, с. 72]. Ценность продукта для заказчика обеспечивается только в том случае, если исследование проведено исполнителем честно и объективно, независимо от личного отношения к клиенту. Однако не всегда исполнители проводят исследование корректно. Бывает, что

формируется нерепрезентативная выборка, иногда игнорируются важные данные или, напротив, излишнее внимание уделяется второстепенным, не всегда правильно осуществляется сбор и анализ данных и т.д. Это неизбежно приводит к тому, что заказчику будут предоставлены некорректные данные, которые вводят его в заблуждение и способствую принятию неверных управленческих решений.

Серьезной проблемой, связанной с этикой маркетинговых исследований, является ущемление прав респондентов исполнителями. Любое нарушение их прав является неэтичным. Если не будут соблюдены этические нормы обращения с респондентами, они откажутся сотрудничать или предоставят в отместку недостоверную информацию. Значит, исследовательские компании, заботясь о собственном престиже, должны придерживаться высоких стандартов этики.

Когда исследователь обращается к респондентам с просьбой о сотрудничестве, он ни в коем случае не должен вводить их в заблуждение, обязан обеспечить анонимность респондентов. В нашей стране анонимность респондентов защищена законодательно [5]. При опросе детей и подростков обязательно надо получить согласие родителей или других ответственных лиц, чтобы не нанести юным респондентам психологических травм. Если при общении с респондентом предполагается использование каких-либо технических устройств, он должен быть заранее предупрежден об этом. Если респондент может оставаться анонимным, то интервьюер, напротив, обязан предоставить респонденту возможность без затруднений выяснить имя и реквизиты интервьюера, реквизиты организации, которая проводит исследование, и т.п.

Что касается респондентов, то с их стороны также нередко отмечается неэтичное поведение. Если респондент согласился участвовать в исследовании, то априори он принял на себя обязательство честно отвечать на поставленные вопросы. Исследовательская практика показывает, что нередко респонденты дают ложные ответы, вводящие исследователей в заблуждение и приводящие к формированию недостоверных данных.

Вопросы этики при проведении маркетинговых исследований касаются и заказчиков. Цель исследования – получение объективной информации, способствующей принятию управленческого решения. Иногда заказчик, прикрываясь этой целью, пытается решить свои личные проблемы, например, чтобы оправдать решение, которое было принято ранее, либо избежать ответственности за уже принятое неправильное решение. Бывают случаи, когда компании-клиенты запрашивают у исследовательской компании подробную информацию об исследовательском проекте, с описанием применяемых методик, используемого инструментария и др. После получения описания исследовательского проекта эти компании отказываются от услуг исследовательской компании и проводят исследование самостоятельно. Бывает, что сбытовые подразделения компании-заказчика требуют от исполнителя базу данных о респондентах с целью использовать ее в дальнейшем – обращаться к респондентам с предложениями по продаже продукции компании и увеличению объемов сбыта. Предоставление такой информации возможно только в случае согласия респондента, в противном случае это нарушает его право на конфиденциальность.

Довольно часто респонденты жалуются на то, что к ним обращаются с просьбой принять участие в исследовании, а после их согласия выясняется, что целью была попытка что-то им продать. Такие случаи совершенно недопустимы с точки зрения этики проведения маркетинговых исследований,

поскольку являются серьезным нарушением прав респондентов и приводят в дальнейшем к отказу респондентов принимать участие в маркетинговых исследованиях.

Чтобы обеспечить интересы вышеуказанных трех субъектов, международным сообществом был принят Международный профессиональный кодекс, оговаривающий процедуру маркетинговых исследований. Важнейшее положение этого кодекса заключается в следующем: «Исследователи не должны совершать действия, способные дискредитировать профессию маркетингового исследователя или привести к потере общественного доверия к ней» [2]. Первый подобный кодекс был опубликован Европейским обществом по опросам общественного мнения и маркетинговым исследованиям (ESOMAR) в 1948 году. После этого Международная торговая палата (ICC) опубликовала свой кодекс, а в 1976 году кодексы ESOMAR и ICC были объединены и появился Международный кодекс ICC/ESOMAR, который неоднократно пересматривался, его последняя редакция была опубликована в 2007 году. Во всем мире к этому кодексу присоединяются организации и частные лица, которые занимаются проведением маркетинговых исследований и желают, чтобы к результатам их исследований относились с доверием.

В первую очередь в кодексе ICC/ESOMAR оговариваются права респондентов: добровольная основа участия, анонимность, конфиденциальность, гарантии, что исследование не будет совмещено с продвижением, в результате исследования респонденту не будет нанесен какой-либо вред. Подробно описаны профессиональные обязанности исследователей, соблюдение которых обеспечит этические аспекты маркетингового исследования. Предусмотрен запрет на дачу ложных заявлений об опыте и навыках исследователя, на дискредитацию работы других исследователей. Нельзя распространять неподтвержденные выводы по результатам маркетингового исследования. Если проводится омнибусное исследование, то полагается проинформировать заказчиков об этом, обеспечить анонимность других клиентов, участвующих в омнибусном исследовании. Все технические детали выполняемого проекта должны быть доступны заказчику, как и возможность проверить качество выполняемых работ.

В кодексе оговариваются и требования, предъявляемые к заказчику: коммерческое предложение, которое исследователь предоставил заказчику, является собственностью первого и не подлежит разглашению. Публикации, которые подготовит исследователь по результатам исследования, должны быть правдивы и согласованы с заказчиком.

Таким образом, в кодексе детально проработаны этические вопросы, связанные с проведением маркетингового исследования, и все организации, и частные лица, присоединившиеся к этому кодексу, должны неукоснительно следовать его требованиям.

Специфика деятельности маркетологов такова, что им приходится тесно контактировать с обществом. Поэтому вопросы этики имеют первостепенное значение для маркетинга и маркетинговых исследований. Многие профессиональные организации и компании во всем мире разрабатывают свои «моральные кодексы». Так, например, Американская ассоциация маркетинга разработала моральный кодекс, согласно которому все ее члены обязуются всегда действовать в соответствии с высокими этическими и профессиональными стандартами. Основные принципы профессиональной этики в маркетинге, содержащиеся в этом кодексе:

- Ключевое правило: не наносить ущерба сознательно.
- Следовать законам и регулятивным нормам.
- Демонстрировать высокий уровень образования, подготовки и опыта.
- Активно поддерживать, воплощать в жизнь и пропагандировать настоящий моральный кодекс [6].

Во многих американских компаниях есть специалисты по этике, проводятся семинары и тренинги, на которых рассматриваются различные варианты поведения маркетологов в сложных с морально-этической точки зрения ситуациях.

Не отстают в этом отношении и российские маркетологи. Так, 1 марта 2010 года Совет гильдии маркетологов утвердил этические принципы деятельности членов некоммерческого партнерства «Гильдия маркетологов» [7]. Эти принципы могут стать руководящими для всего профессионального сообщества маркетологов. В документе предусмотрено добросовестное выполнение маркетологами своих обязанностей, их открытость всему инновационному, сопричастность и профессиональная поддержка всех членов гильдии, дисциплинированность при выполнении поручений и толерантность. Особо отмечается, что каждый член гильдии маркетологов несет ответственность за нарушения этических принципов. Этические принципы маркетинга определяют качество маркетинговой деятельности, а значит, их соблюдение должно быть обязательным для всего профессионального сообщества маркетологов.

Вывод: деятельность маркетологов всегда находится под пристальным вниманием общества. Видимо поэтому складывается впечатление, что из всех видов бизнеса именно в сфере маркетинга чаще всего совершаются неэтичные поступки. А значит, маркетологи должны твердо придерживаться нравственных норм поведения, быть готовыми отвечать за последствия своих действий, стремиться к тому, чтобы все их решения были направлены на удовлетворение потребностей потребителей, компаний-партнеров и общества в целом.

Литература

1. **Галицкий Е.Б., Галицкая Е.Г.** Маркетинговые исследования. Теория и практика: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2019.
2. Международный кодекс ICC/ESOMAR по практике проведения маркетинговых и социальных исследований, изучения общественного мнения и анализа данных // ESOMAR. URL: https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ICCESOMAR_Code_Russian_.pdf.
3. Типичные нарушения этического характера в рекламе // Studwood.ru. URL https://studwood.ru/1757918/marketing/tipichnye_narusheniya_eticheskogo_haraktera_reklame.
4. Федеральный закон от 13.03. 2006 № 38-ФЗ (ред. от 01.05.2019) «О рекламе» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/.
5. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/.

6. Этика в маркетинге. URL https://all-sci.net/marketing_1022/etika-marketinge-207558.html.
7. Этический кодекс члена Гильдии // .URL https://www.marketologi.ru/o-gildii/dokumenty/eticheskie-pravila-chlena-gildii/.
8. Является ли маркетинг неэтичным? // WebSurveys.ru. URL: http://websurveys.ru/theory/mathe80.htm.
9. **Nagle T., Hogan J., Zale, J.** The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably. Pearson Prentice Hall, 2014.

© Козлова Н.П., 2019

УДК 339.138

Н. В. Лобарева
к.э.н., доцент
кафедра менеджмента
ФГБОУ ВО «МИРЭА-Российский технологический университет»
Москва, Российская Федерация
E-mail: lobareva@mirea.ru

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗА СЧЕТ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

Аннотация. Основной целью современных менеджеров является повышение конкурентоспособности предприятия и увеличение его стоимости за счет реализации стратегии, определяемой с учетом рынка и основанной на налаживании эффективных взаимоотношений с заинтересованными сторонами (потребителями, инвесторами, поставщиками, дистрибьюторами, работниками и др.). Одной из наиболее важных заинтересованных сторон являются потребители, покупающие продукцию компании и приносящие ей доход. Для обеспечения конкурентоспособности компаний необходимо дополнить финансовые показатели (прибыль, издержки, активы) расчетом опережающихмаркетинговых показателей, связанных с клиентами (удовлетворенность клиентов, их лояльность, коэффициент удержания клиентов и т.д.), что позволит руководству предприятий принимать обоснованные решения в области взаимоотношений с потребителями.

Ключевые слова: маркетинг взаимоотношений, заинтересованные стороны, удовлетворенность клиентов, привлечение и удержание клиентов, ценность клиентов, лояльность.

N. V. Lobareva
PhD in Economics, Associate Professor
Department of management
MIREA-Russian Technological University
Moscow, Russian Federation
E-mail: lobareva@mirea.ru

ENSURING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE THROUGH CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Abstract. The main objective of modern day managers is to increase the competitiveness of the enterprise and increase its value through the implementation of a strategy determined by the market and based on the establishment of effective relationships with stakeholders (customers, investors, suppliers, distributors, employees, etc.). One of the most important stakeholders is the company's customers, who buy the company's products and provide it income. To ensure competitiveness, companies need to complement financial indicators (revenue, costs, assets) calculation leading marketing metrics related to customers (customer satisfactionindex, loyalty, customer retention rate, etc.) that will allow management of companies to make rational decisions in the field of relationships with customers.

Keywords: relationship marketing, stakeholders, customer satisfaction, customer attraction and retention, customer value, loyalty.

Управление взаимоотношениями с потребителями реализуется в рамках концепции маркетинга взаимоотношений (Relationship Marketing), которая зародилась в начале 1980-х годов и является «одним из наиболее известных и обсуждаемых направлений развития теории маркетинга» [4, с. 5]. Как следует из названия, маркетинг взаимоотношений сфокусирован на изучении природы взаимодействия компании с потребителями, поставщиками и другими заинтересованными сторонами на рынках товаров, капитала и труда. Под маркетингом взаимоотношений понимают философию ведения бизнеса, основанную на построении долгосрочных взаимовыгодных взаимодействий с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) для установления длительных привилегированных отношений. В качестве заинтересованных сторон рассматриваются человек, группа людей или организации, заинтересованные в результатах деятельности компании и способные повлиять на них [2]. На рынке капитала предприятие взаимодействует с собственниками, акционерами, кредиторами, инвесторами, на рынке труда – с соискателями, работниками, менеджерами, профсоюзами, на рынке товаров – с поставщиками, посредниками (B2B), покупателями (B2C). Заинтересованной стороной, с которой предприятие взаимодействует на всех трех рынках, выступает государство.

Целью маркетинга взаимоотношений является обеспечение конкурентоспособности предприятия и увеличение его стоимости за счет построения эффективной системы взаимодействий с заинтересованными сторонами.

Задачи маркетинга взаимоотношений:

- установление, поддержание и развитие взаимоотношений со стейкхолдерами;
- количественное оценивание эффективности взаимоотношений (определение круга ключевых показателей, характеризующих эффективность взаимоотношений, порядок их оценки, интерпретация итоговых показателей).

На сегодняшний день для подавляющего большинства предприятий наиболее важными заинтересованными сторонами являются инвесторы (акционеры), потребители и сотрудники, хотя и другие заинтересованные стороны также приобретают большее значение (рис. 1).

Рис. 1. Цепочка ценности услуг для заинтересованных сторон

Расширяются функции маркетинга: теперь компании стремятся удовлетворить потребности работников, чтобы они, в свою очередь, могли удовлетворять потребности клиентов организации, которые будут способствовать долгосрочному финансовому успеху компании [1; 3].

В данной статье речь пойдет об управлении взаимоотношениями с потребителями как ключевым стейкхолдером предприятия, приносящим доход. Чтобы разработать эффективную маркетинговую стратегию, необходимо понять, в какой точке находится предприятие, оценить, эффективно ли оно налаживает отношения с покупателями на рынке товаров.

Основная проблема заключается в том, что для оценки эффективности взаимоотношений используются финансовые показатели, которые демонстрируют достигнутые результаты компании. К финансовым показателям относятся объем продаж, прибыль, рентабельность продаж, отдача активов, дебиторская задолженность. Недостатком перечисленного является их обращенность в прошлое. Видя их, уже поздно что-либо предпринимать. У предприятий есть потребность дополнить эти ретроспективные показатели системой опережающих показателей, которые позволят согласовать корпоративные цели и ожидания компании в отношении поведения клиентов. Нужны показатели, позволяющие руководству компании понять, как клиенты оценивают работу компании сейчас и как они поведут себя в будущем: принесут компании доход или уйдут к конкуренту. Нужны опережающие показатели, связанные с клиентами. Именно они являются индикатором того, что произойдет с финансами компании завтра. Таким образом, каждому аспекту взаимодействия с потребителями необходимо поставить в соответствие показатель, характеризующий его эффективность (рис. 2).

Рис. 2. Система показателей оценки эффективности взаимоотношений с потребителями

На сегодняшний день некоторые из указанных показателей рассчитываются предприятиями эпизодически, однако, следует отметить, что только системное рассмотрение приведенных показателей, причем на регулярной основе, позволит руководству предприятий сделать вывод о динамике эффективности взаимоотношений с потребителями. Когда каждый выбранный

показатель будет предоставлять информацию о том, что конкретно должно сделать предприятие для того, чтобы добиться поставленных целей, тогда можно считать систему по оценке взаимоотношений с потребителями полностью выстроенной.

При управлении взаимоотношениями с потребителями незаменимым помощником становятся информационные системы CRM. Благодаря применению автоматизированной централизованной обработки данных можно эффективно и с минимальным участием сотрудников учитывать индивидуальные потребности заказчиков, а за счет оперативности расчета показателей – осуществлять раннее выявление рисков и потенциальных возможностей [5].

Если же компания занимается продвижением своей продукции в Интернете, то она использует на отдельных стадиях работы с потребителями различные инструменты цифрового маркетинга: контекстную рекламу, SEO-продвижение, SMM, контент-маркетинг и др. При этом система показателей может быть дополнена оперативными показателями, рассчитываемыми с помощью различных интернет-инструментов (Яндекс.Метрика и Google Ads). К таким показателям относятся количество посетителей, переходов, показатель конверсии, стоимость конверсии и т.д. С точки зрения управления взаимоотношениями с потребителями большой интерес представляют результаты опросов, проводимых в Интернете.

Таким образом, сформированная в статье система показателей по оценке управления взаимоотношениями с потребителями позволяет оценивать конкурентоспособность предприятия на рынке товаров, принимать на основе полученных данных обоснованные управленческие решения по улучшению взаимоотношений с потребителями и увеличивать конкурентоспособность компании.

Литература

1. **Бест Р.** Маркетинг от потребителя. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 686 с.
2. **Еленева Ю.Я.** Обеспечение конкурентоспособности промышленных предприятий. М: Янус-К, 2001. 296 с.
3. **Каплан Р. С., Нортон Д. П.**Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2017 г. 320 с.
4. **Кущ С. П.** Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках. СПб.: Изд.дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2006. 272 с.
5. **Черкашин П.А.** Готовы ли Вы к войне за клиента? Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). М.: ООО «ИНТУИТ.ру», 2004. 384 с.

© Лобарева Н. В., 2019

УДК 339.138

С. В. Карпова
д.э.н., профессор
кафедра «Логистика и маркетинг»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: svkarpova@fa.ru

И. В. Рожков
к.э.н., доцент
кафедра «Логистика и маркетинг»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: irojkov@fa.ru

НАПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Аннотация. В статье анализируются ключевые направления изменения потребительского поведения в условиях формирования цифровой экономики. Авторы выделили возрастание роли маркетинговой информации в ходе поиска потребителем альтернатив, выделен тренд роста количества анализируемых потребителями перед совершением покупки источников информации. Отдельного внимание заслуживает тенденция в сокращении процедур и времени осуществления транзакционного взаимодействия между потребителем и компанией. Сильное влияние на потребителя также оказывают референтные группы и лидеры мнений, на мнение которых потребитель ориентируется при принятии решения. Во многом потребительское поведение в современной экономике определяют также заботой о защите экологии и стремлением обеспечить собственную безопасность, особенно при совершении операций в цифровой среде.

Ключевые слова: поведение потребителей, продукт, информация, цифровая экономика, маркетинг.

S. V. Karpova
Doctor of Ecomomics, Professor
Department of Logistics and Marketing
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: svkarpova@fa.ru

I. V. Rozhkov
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Logistics and Marketing
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: irojkov@fa.ru

DIRECTIONS FOR CONSUMER BEHAVIOR CHANGE IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF THE DIGITAL ECONOMY

Abstract. The article analyzes the key areas of change in consumer behavior in the context of the digital economy. The authors highlighted the growing role of marketing information during the search for alternatives by the consumer, highlighted the growth trend in the number of information sources analyzed by consumers before making a purchase. Special attention should be paid to the tendency to reduce procedures and time for the implementation of transactional interaction between the consumer and the company. The consumer groups are also strongly influenced by reference groups and opinion leaders, on whose opinions the consumer often bases his decision. In many ways, consumer behavior in the modern economy is also determined by the concern for protecting the environment and the desire to ensure their own security, especially when performing operations in the digital environment.

Key words: consumer behavior, product, information, digital economy, marketing.

Поведение потребителей на рынке не определено раз и на всегда, оно может частично или полностью меняться в зависимости от времени, социальной и экономической ситуации в стране. Сейчас, когда количество потребителей, которые покупают продукты в Интернете, постоянно растет, их привычки становятся более вариативными, а сами потребители становятся все более информированными осторожными, менее чувствительными к факторам влияния, актуальным в прошлом веке [9].

Одной из основных характеристик современного поведения потребителей является самостоятельность при поиске ответов. Если еще в XX веке клиент доверял другим выполнять определенную работу, то в настоящее время ставка делается на самостоятельное выполнение, пусть даже на это будет потрачено больше времени. Потребитель сам проводит онлайн-исследование, ищет информацию, которая ему нужна. Отчасти это стало следствием широкой развитием цифровой экономики и доступности информации, а отчасти – снижения доверия к производителям и усилившейся конкуренции. Именно поэтому статьи и видео в блогах и на различных сайтах, информация о продукции, помещенная на официальный сайт компании и сайты-агрегаторы, сейчас актуальны как никогда. Компании осознали, что стоит увеличивать инвестиции в блоги и собственные онлайн-ресурсы, с тем чтобы предоставлять обширную информацию в соответствии с запросами потребителей. Большое количество информации о фирме и ее товарах/услугах позволяет завоевать доверие потенциальных клиентов. Когда потребители будут искать ответы, проводить исследование, они обратят внимание на те компании, которые предоставляют им необходимое количество информации.

Тем не менее потребителя не стоит перегружать информацией, особенно рекламной. В прошлом самым быстрым способом нацеливания на клиента было постоянное вложение средств в рекламу. Это был навязчивый способ продвижения бизнеса. В итоге даже если потребитель был не заинтересован в том, что бренд может предложить, он постоянно получал рекламу. В современной цифровой экономике потребительское поведение изменилось, и теперь сам покупательт ищет бренд или компанию. Традиционный маркетинг,

ориентированный на привлечение клиентов, с интенсивными, непрерывными сообщениями и очень сильной рекламой, теряет свою эффективность. Современный потребитель считает, что такие стратегии являются навязчивыми и ненужными, он попросту будет перегружен информацией и станет воспринимать ее скорее негативно ее. Эта особенность современных потребителей привела к развитию таких направлений, как контент-маркетинг (привлечение клиентов без навязчивости в продвижении брендов и продуктов компании), таргет-маркетинг (сначала определяется круг потребностей клиента, чтобы оградить его от ненужной информации), предоставление потребителю возможности выбирать, на какие рекламные рассылки подписываться, индивидуализированные предложения. Все это гораздо лучше работает с современным потребителем, нежели прямая традиционная реклама. Именно поэтому современные маркетинговые стратегии гораздо более сфокусированы.

Современные потребители склонны сравнивать разные бренды, чтобы найти лучшее соотношение цены и качества. При совершении онлайн-покупок нет необходимости ходить из магазина в магазин, чтобы проверить цены и условия оплаты. Доступ к реальной информации о продукте предоставляет не только официальный сайт фирмы. Один из самых популярных способов сопоставления характеристик продуктов и услуг компаний-конкурентов в цифровой среде – посещение сайтов-агрегаторов. Такие сайты оценивают тысячи товаров на рынке, составляют сравнительные профили, предоставляют лучшие варианты и показывают изменения цен за последние месяцы. Их выбор учитывает не только на экономическую эффективность (поиск самой низкой цены), но и качество, срок гарантии, уровень удовлетворенности клиентов (отзывы клиентов), удобство и простота использования, частота выбора данного товара или услуги, ближайшие пункты самовывоза, новизна товара, условия доставки и пр. Благодаря сайтам-агрегаторам эти данные легко найти, что улучшает удовлетворенность пользователей.

Еще одна из важных особенностей современных потребителей заключается в том, что они хотят совершить покупку без лишней бюрократии. Трудоемкие, сложные и запутанные процессы отпугивают клиентов, и зачастую потребители просто отказываются от совершения покупки. Именно поэтому электронные площадки продаж должны создаваться с учетом наилучшего качества обслуживания клиентов. На сайтахцелесообразно размещать только действительно актуальную информацию, предусмотреть минимальное количество кликов до каждого важного блока с информацией и до приобретения товара. В онлайн-торговле важен минимализм. Чем меньше полей для заполнения будет в форме приобретения товара, тем более лоялен будет современный потребитель. Кроме того, нынешние потребители не любят предоставлять большое количество личной информации, особенно из-за страха мошенничества.

Другой важный вопрос касается времени загрузки страницы. Если сайт компании работает медленно, потребитель может отказаться от покупки. Для любой современной фирмы очень важно иметь сайт, где предусмотрена оперативная реакция, постоянное развитие и оптимизация для мобильных устройств.

Современные потребители любят чувствовать себя частью большого целого, принадлежать к какому-либо сообществу. Шоппинг теперь основан не только на индивидуальных интересах, на поведении потребителей сказывается коллективизм. Именно поэтому многие крупные компании создают клубные карты (Ikea Family, «OBI Клуб» и др.) или специальные программы для опре-

деленных групп потребителей (программа развития предпринимательских навыков «Бизнес-класс» от «Сбербанка»), которые не только предоставляют потребителям скидки, бонусы или иные дополнительные привилегии, но и дают им возможность почувствовать себя членом группы людей, объединенных общими интересами или целями.

Современные потребители любят спрашивать мнение других людей о продукте, даже если эти люди ему не знакомы. Этот факт объясняет рост числа систем рекомендаций (обзоры Airbnb и Amazon, сайты с отзывами (Otzovik, Irecommend)), а также повышение статистики продаж товаров, которые были рекомендованы лидерами мнений, особенно среди представителей поколений Y и Z. Существуют даже блогеры – исследователи рынка, которые тестируют товары одной категории от различных фирм или же новые коллекции товаров одной фирмы. Вот почему современные маркетологи считают, что доверие – это новая валюта, столь же важная, как деньги. Чем лучше оценка компании в Интернете, тем больше вероятность того, что ее продукция будет приобретена. Процент людей, готовых рассказывать другим о продуктах и услугах, которые им нравятся, увеличился с 55% в 2014 году до 57% в 2017 году (в мире) и с 43% в 2014 году до 46% в 2017 году (в России). Доля людей, ориентирующихся на мнение других, начинает медленно снижаться, но все еще остается на достаточно высоком уровне (рис. 1). Сильнее всего тренд ориентирования на отзывы выражен в странах Азии (Китай, Япония, Индия) и в США.

Рис. 1. Взаимовлияние потребителей в 2014–2017 годах [3]

Благодаря крайне быстрому экономическому развитию потребители заинтересованы в новых тенденциях рынка. Они не хотят ждать месяцы и годы, чтобы получить что-то новое. Так, например, после объявления о выпуске нового продукта от Apple перед фирменными магазинами выстраиваются огромные очереди, а открытие нового торгового центра вызывает всеобщий ажиотаж. Такие потребители (ранние последователи) готовы платить больше, чтобы первыми опробовать новый продукт или услугу, и их в современной экономике значительно больше, чем было раньше. Это стоит учитывать производителям. Продолжительное отсутствие новых продуктов или услуг может привести к краху бизнеса. В то же время инновационные компании, которые не только соответствуют современным требованиям, но и способны предложить то, чего раньше не было на рынке, становятся все более популярными. В связи с этим нестандартное мышление все больше становится необходимостью.

Еще одна особенность современных потребителей – высокая подверженность влиянию людей, которыми они восхищаются. Скорее всего, они купят что-либо, основываясь на мнении, которое предоставляют эксперты в определенной области. Авторитеты в цифровом мире, молодежные лидеры, профессионалы, которые делятся с общественностью своими личными вкусами, привлекают тысячи подписчиков на социальных платформах Facebook, Вконтакте, YouTube и Instagram. Они могут диктовать тенденции и изменять мнение и поведение потенциальных клиентов. Власть влиятельных людей настолько актуальна в современной цифровой экономике, что бренды нанимают их напрямую для помощи в рекламных кампаниях. У популярных блогеров (инфлюенсеров) размещают рекламу крупные корпорации «Сбербанк», Samsung, Procter & Gamble, «МТС» [5].

Достаточно важная тенденция, набирающая обороты, – забота об окружающей среде. Все больше покупателей задумываются об экологически чистых продуктах и избегают отходов. Все чаще потребители предпочитают экологически чистые продукты, которые оказывают минимальное воздействие на окружающую среду. И это касается не только окружающей среды, но и социальной среды. Результаты международного исследования GFK Consumer Life показали, что для современных потребителей характерны сознательность и экологичность потребления [3].

Российские потребители более склонны проверять место и время изготовления продукта, а иностранные – более ориентированы на то, совпадает ли потребление какого-либо продукта с их ценностями и идеалами (экологичность, вегетарианство, косметика без тестирования на животных и др.).

Тренд экологичности сохраняется примерно на одном уровне с незначительными колебаниями. Среди стран с ярко выраженным эко-трендом выделяют Бразилию, Италию, Испанию, Германию, Швейцарию, Австрию. В России же эко-тренд к 2017 году пошел на спад по сравнению с 2014-м, но эксперты связывают это с тем, что в посткризисных условиях на первый план выходят более острые вопросы, нежели экологичное потребление.

Последняя важная особенность современных потребителей в рамках цифровой экономики – забота о собственной безопасности. Когда дело доходит до совершения покупки, современный потребитель стремится максимально снизить риски. Сайты должны предоставлять ему сертификаты безопасности, которые подтверждают защищенность операции и его личных данных. Клиент хочет получить гарантию, что он вернет свои деньги, если что-то пойдет не так или товар не будет соответствовать его потребностям и ожиданиям, не станет доверять компании, у которой были инциденты с утечкой личных данных или опасностью ее продуктов для здоровья. Крайне важно, чтобы клиент чувствовал, что бизнес заслуживает доверия. Согласно исследованию Ipsos Comcon, с утверждением «я отдаю предпочтение продуктам и фирмам, которые позволяют мне чувствовать себя в большей безопасности» согласились 75% опрошенных из 23 стран мира, при этом в 12 странах количество согласившихся респондентов превысило 80% (рис. 2).

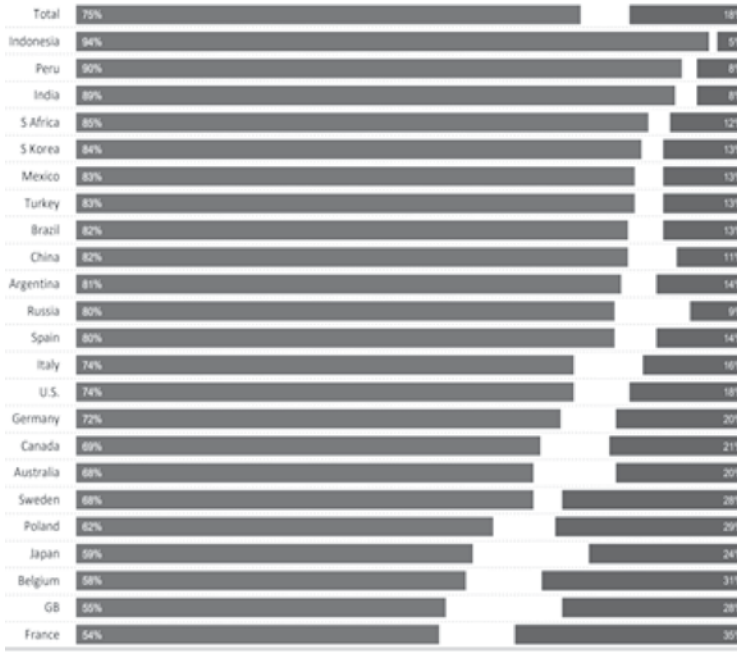


Рис. 2. Процент потребителей, стремящихся к безопасности, в 2016 году [2]

Данные тренды являются основополагающими в формировании поведения современного потребителя, нак них будут ори ентироваться маркетологи в ближайшие годы. Тем не менее даже эти тренды претерпевают некоторые изменения, и благодаря скорости развития современной цифровой экономики, они с высокой вероятностью, сменятся кардинально другими в течение 10–12 лет.

Литература

1. **Азарова С.П., Артемьева О.А., Карпова С.В**. и др. Маркетинговые коммуникации: Учебник и практикум. М.: Юрайт, 2014.
2. **Безуглова М**. Глобальные тренды и российский потребитель (по исследованию Ipsos Comcon), 2018 // Ipsos. URL: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-02/effiepresentationfin-2019-02.pdf.
3. **Демидов А.** Глобальные тренды и российский потребитель 2017 (отчет по результатам международного исследования «GfK consumer life» и проекта «Портрет российского потребителя» // Growth from Knowlefge. URL: https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/RU/Documents/Press_Releases/2017/Gfk-Global-Russian-Trends-Sep_2017_Report.pdf.

4. Инновационный маркетинг: Учебник для академического бакалавриата и магистратуры / Под общ. ред. С. В. Карповой. М.: Юрайт, 2015. 457 с. (Сер. Бакалавр и магистр. Академический курс).
5. Реклама у блогеров: основные ошибки и как их избежать // AdIndex. URL: https://adindex.ru/publication/opinion/internet/2018/04/24/170705.phtml.
6. **Рожков И. В.** Информационные системы и технологии в маркетинге. М.: Русайнс, 2014.
7. **Рожков И. В.** Современные тренды информатизации финансового маркетинга // Эффективное антикризисное управление. 2017. № 2. С. 44–47.
8. **Radu V**. Consumer behavior in Marketing – patterns, types, segmentation // Omnicovert (integrated conversion rate optimization platform). URL: https://www.omniconvert.com/blog/consumer-behavior-in-marketing-patterns-types-segmentation.html.
9. **Stankevich A.** Explaining the Consumer Decision-Making Process // Journal of International Business Research and Marketing. 2017. Vol. 2. N 6. P. 7–14.

© Карпова С. В., 2019
© Рожков И. В., 2019

Управление инвестициями в реальном секторе

УДК 338

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

ИНВЕСТИЦИИ НА ОХРАНУ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ ОСНОВНЫХ КОМПАНИЙ-ПРИРОДОПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ: АНАЛИЗ И УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ

Аннотация. Анализируется состояние инвестиций в основной капитал на охрану окружающей среды в разрезе основных видов экономической деятельности и крупнейших компаний в России. Делается вывод о существенных различиях в решении экологических задач российскими компаниями. Сделаны предложения по поводу реализации концепции устойчивого развития в государственной программе по охране окружающей среды

Ключевые слова: компании-природопользователи; концепция устойчивого экономического развития; состояние инвестиций в основной капитал на охрану окружающей среды; государственная программа по охране окружающей среды

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

INVESTMENT IN ENVIRONMENTAL PROTECTION OF BASIC ENVIRONMENTAL COMPANIES: ANALYSIS AND CONDITIONS OF DEVELOPMENT

Abstract. The state of investments in fixed assets for environmental protection is analyzed in the context of the main types of economic activities and the largest companies in Russia. It was concluded that there are significant differences in solving environmental problems by Russian companies. Proposals are made on the implementation of the concept of sustainable development in the state program for environmental protection

Key words: environmental companies; concept of sustainable economic development; the state of investments in fixed assets for environmental protection; state environmental program.

В последние годы в мире наблюдается устойчивая тенденция роста количества стран и компаний, переходящих к устойчивому экономическому развитию. Данная концепция развития заключается в сбалансированном решении совокупности экономических, социальных, экологических задач, изначально кажущихся противоречивыми.

В России о деятельности по охране окружающей среды первым (с 2001 года) стало отчитываться ПАО «Газпром». В настоящее время большая часть круп-

ных российских компаний использует международные стандарты отчетности по устойчивому развитию[1]. Реализуемые ими экологические проекты решают не только экономические задачи, но и имеют прямой экологический эффект, поскольку способствуют укреплению позитивного имиджа компании в обществе и бизнес-среде. Однако пока решение вопросов экологии российскими компаниями волнует в основном международных инвесторов.

В России есть несколько видов экономической деятельности (ВЭД), в силу которых компании становятся основными природопользователями и, соответственно, должны принимать участие в охране окружающей среды:

- обрабатывающие производства; добыча полезных ископаемых; обеспечение электрической энергией, газом и паром, кондиционирование воздуха – охрана атмосферного воздуха;
- обеспечение электрической энергией, газом и паром, кондиционирование воздуха; сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство – защита водных ресурсов;
- добыча полезных ископаемых – обращение с отходами производства и потребления.

При этом две трети всех инвестиций в основной капитал на охрану окружающей среды приходится на обрабатывающие производства и добычу полезных ископаемых. Доля инвестиций в основной капитал на охрану окружающей среды в этих ВЭД составляет 1–3% в общем объеме инвестиций в основной капитал, в других ВЭД – менее единицы (табл. 1, 2).

Таблица 1
Основные виды экономической деятельности – природопользователи и участники охраны окружающей среды (за 2017 год, [1])

Вид экономической деятельности	Атмосферный воздух		Водопользование			Отходы производства и потребления	
	Доля в общем объеме по всем видам деятельности, %						
	выбросов загрязняющих веществ от стационарных источников	уловленных и обезвреженных загрязняющих веществ от стационарных источников	забор воды из природных водных объектов	сброс сточных вод	объем оборотного (повторного) водоснабжения	образование	использование и обезвреживание
Обрабатывающие производства	33,2	55,2	5,6	7,0	31,6	4,4	4,2
Добыча полезных ископаемых	28,1	5,2	9,6	3,3	6,0	93,0	92,6
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	20,3	37,1	32,2	51,6	56,4	0,3	0,03
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	1,4	0,26	28,7	14,1	1,3	0,67	1,0
Транспортировка и хранение	10,2	0,39	—	—	—	0,06	0,17
Прочие	6,8	1,85	23,9	24,0	4,7	1,57	2,0

1 В ПАО «Газпром» принята экологическая программа, в ПАО «Лукойл» - программа экологической безопасности, в ПАО «Татнефть» - экологическая стратегия, в ПАО «Роснефть» - корпоративные стандарты, в ОАО «Сургутнефтегаз» функционирует экологический совет.

Таблица 2
Инвестиции в основной капитал на охрану окружающей среды в разрезе ВЭД

Вид экономической деятельности	Доля в общем объеме, %	
	по всем видам деятельности	инвестиций в основной капитал (по данным [2])
Обрабатывающие производства	35,8	2,72
Добыча полезных ископаемых	30,9	1,62
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	7,8	1,36
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	1,1	0,38
Транспортировка и хранение	2,4	0,16
Прочие	22,0	–

Данные о состоянии и инвестировании в охрану окружающей среды крупнейших добывающих компаний представлены в табл. 3. Первые четыре показателя, характеризующие охрану окружающей среды, отличаются у разных компаний; лучшими являются ПАО «НК «Роснефть» и ОАО «Сургутнефтегаз». Наиболее фондоемкими видами природоохранных мероприятий являются очистка сточных вод и охрана воздуха. Лидером по инвестициям в основной капитал на охрану окружающей среды является ПАО «НК «Роснефть» (последние два показателя).

Таблица 3
Показатели природопользования и инвестирования в охрану окружающей среды крупнейших добывающих компаний (за 2017 год, [1])

Показатель	ПАО «Лукойл»	ПАО «Газпром»	ПАО «НК «Рос нефть»	ПАО «Татнефть»	ОАО «Сургутнефтегаз»
Доля уловленных и обезвреженных вредных веществ в валовом выбросе в атмосферный воздух, %	0,04	5,31	15,91	0,17	17,83
Доля сброса очищенных вод в поверхностные водные объекты, %	100,0	99,14	90,10	100,0	100,0
Доля использованных (утилизированных) отходов, %	62,64	34,57	68,12	16,5	58,03
Доля обезвреженных отходов, %	2,32	18,49	8,33	0	6,33
Фондоемкость					
Инвестиции в основной капитал на тонну уловленных и обезвреженных вредных веществ, тыс. руб.	144 982,2	27,63	225,52	13 473,9	144,99
Инвестиции в основной капитал на тыс. м^3 очищенных вод, тыс. руб.	1 117,4	268,83	658,21	22 740,0	60 310,5
Инвестиции в основной капитал на тонну использованных (утилизированных) отходов, тыс. руб.	24,07	31,77	15,84	187,92	9,87

Инвестиции в основной капитал на тонну обезвреженных отходов, тыс. руб.	651,13	59,40	129,66	0	90,48
Доля инвестиций в основной капитал на охрану окружающей среды в выручке*, %	0,36	0,07	1,15	0,28	0,4
Доля инвестиций в основной капитал на охрану окружающей среды в общей сумме инвестиций в основной капитал*, %	3,66	0,98	7,5	2,17	2,54
* По данным на сайтах компаний.					

Состояние и инвестирование в охрану окружающей среды в угольной промышленности (по данным за 2017 год) характеризуется следующими данными: при росте добычи на 6% увеличились удельные выбросы загрязняющих веществ в атмосферу (на 3,8%), удельная площадь нарушенных земель (на 24,6%). При этом наблюдался рост инвестиций в основной капитал на охрану окружающей среды (в 2,25 раза) и текущих затрат на охрану окружающей среды (на 32%), показателей защиты окружающей среды (использованных и обезвреженных отходов, рекультивированных земель). Все это позволяет сделать вывод о необходимости направления инвестиций не на устранение последствий природопользования, а на их упреждение (в частности, на совершенствование технологий добычи).

В группе обрабатывающих производств целесообразно выделить черную и цветную металлургию. В 2017 году в этой отрасли был полностью реализован имеющийся потенциал по снижению выбросов углекислого газа за счет технического переоснащения и замены технологий, улучшились показатели охраны водных объектов, использования и утилизации отходов производства и потребления. Кроме того, за последние пять лет объем инвестиций в основной капитал на охрану окружающей среды составил более 50 млрд руб. Крупнейшие компании отрасли финансировали природоохранные мероприятия (в 2017 году более 100 млрд руб. – ПАО «НЛМК»; на сумму 6,65 млрд руб. – ПАО «ММК») и природоохранные проекты (в 2017 году на сумму 5 млрд руб. – ПАО «НЛМК», на 1 млрд руб. – АО «Русская медная компания»). Компания «Норникель» планирует инвестировать в экологические проекты около 250 млрд руб. в 2016–2023 годах.

Следует отметить, что среди источников финансирования инвестиций в основной капитал на природоохранные проекты компаний преобладают собственные, доля которых в добывающих и обрабатывающих производствах составляет около 84%, в электроэнергетических около 87%.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать следующие выводы:

- Концепция устойчивого экономического развития реализуется только крупнейшими российскими компаниями, привлекающими средства иностранных инвесторов. В настоящее время отсутствуют организационные, методические, нормативные, этические основы для массового внедрения данной концепции в деятельность большинства российских организаций. Прежде всего, идеология данной концепции должна быть реализована в государственной программе по охране окружающей среды.
- Существенные различия по уровню защиты окружающей среды и осуществляемых инвестиций в основной капитал на природоохранные мероприятия в крупнейших компаниях-природопользователях свидетельствуют о необходимости совершенствования системы

нормирования негативного воздействия на окружающую среду, а также государственной поддержки наиболее капиталоемких видов природоохранных мероприятий.

- Целевые индикаторы и показатели государственной программы по охране окружающей среды должны быть установлены в том числе и для крупнейших компаний-природопользователей, достижение тех и других можно обеспечить за счет использования государственно-частного партнерства и проектного финансирования природоохранных проектов с привлечением бюджетного финансирования.

Литература

1. Государственный доклад «О состоянии и об охране окружающей среды Российской Федерации в 2017 году». М.: Минприроды России; НПП «Кадастр», 2018. 888 с.
2. Федеральная служба государственной статистики. URL: www.gks.ru.

© Данилов А. И., 2019

УДК 336

Л. Д. Капранова
к.э.н., доцент
департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: KLD-Home@mail.ru
http://orcid.org/0000–0001–9130–1252

МЕХАНИЗМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ЧАСТЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ

Аннотация. Инвестиции играют важнейшую роль в развитии России. За последний год отношение инвестиций в основной капитал к ВВП снизилось и составило лишь 20,6% в 2018 году, меньше, чем в 2011 году, когда доля инвестиций составляла 20,7% ВВП. Правительство предложило план мероприятий для повышения доли инвестиций в основной капитал до 25% ВВП: 1) Меры по улучшению делового климата, включающие реформу контрольно-надзорной деятельности, установку стабильности в области налогообложения и тарифов, снижение давления правоохранительных органов. Конкретные меры включены в план «Трансформация делового климата». 2. Решение инфраструктурных проблем в соответствии с комплексным планом развития магистральной инфраструктуры; создание в 2019 году. Фонд развития объемом до 0,5% ВВП, который будет привлекать деньги на внутреннем рынке и финансировать инфраструктурные проекты. 3. Сокращение доли государства на конкурентных рынках и повышение эффективности госкомпаний. Ключевые задачи: выход ЦБ РФ из капитала санируемых банков, отказ от унитарных предприятий, которые, как правило, менее прозрачны и эффективны. 4. Финансирование инвестиционной активности. Чтобы привлечь частный бизнес к финансированию крупных проектов, Минфин подготовил законопроект о защите и поощрении капиталовложений, в котором предложил компаниям льготы в обмен на инвестиции.

Ключевые слова: инвестиции, механизм привлечения, частные инвестиции, государственное регулирование инвестиций.

L. D. Kapranova
PhD of Economics, Associate Professor
Department of Corporate Finance and Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: KLD-Home@mail.ru
http://orcid.org/0000–0001–9130–1252

MECHANISMS FOR ATTRACTING PRIVATE INVESTMENT IN INVESTMENT PROJECTS

Abstract. Investments play a crucial role in Russia's development. Over the past year, the ratio of investment in fixed assets to GDP has decreased and amounted to only 20.6% in 2018, which is lower than it was in 2011, when the share of investment was 20.7% of GDP. The government has proposed an action plan to increase the share of investment in fixed assets to 25% of GDP: 1.

Measures to improve the business climate, including the reform of control and supervision, the establishment of stability in the field of taxation and tariffs, reducing the pressure of law enforcement agencies. Specific measures are included in the plan «Transformation of the business climate». 2. The solution of infrastructure problems in accordance with the comprehensive plan for the development of the main infrastructure; the creation in 2019 of a development Fund of up to 0.5% of GDP, which will raise money in the domestic market and Finance infrastructure projects. 3. Reducing the state's share in competitive markets and improving the efficiency of state-owned companies. Key objectives are withdrawal of the CBR from the capital of rehabilitated banks, abandonment of unitary enterprises, which are usually less transparent and efficient. 4. Financing of investment activity. In order to attract private business to Finance large projects, the Ministry of Finance has prepared a bill on the protection and promotion of investment, which offered incentives to companies in exchange for investment.

Keywords: investments, mechanism of attraction, private investments, state regulation of investments.

Инвестиции играют важнейшую роль в развитии России. За последнее время отношение инвестиций в основной капитал к валовому внутреннему продукту (ВВП) снизилось и составило лишь 20,6% в 2018 году, что ниже, чем было в 2011 году, когда доля инвестиций составляла 20,7% ВВП. Хотя этот показатель должен составлять 25% ВВП в соответствии с майскими указами Президента России.

Отношение инвестиций в основной капитал к ВВП – один из ключевых показателей экономического развития страны. Однако этот важнейший индикатор, обозначенный в майских указах 2012 года, не вырос за восемь лет. Почти 60% регионов не достгли важнейших ориентиров при исполнении майских указов; темпы экономического роста остаются низкими, отток капитала растет. В стране практически никто не готов к радикальным переменам. Правительствоу нужно изыскивать средства для роста экономики на базе увеличения инвестиционной активности, улучшать инвестиционный климат в рамках имеющегося у него возможностей.

Следует отметить, объем инвестиций в основной капитал в 2018 году увеличился в реальном выражении на 4,3% к уровню 2017 года и составил 17,6 трлн руб., в то время как реальный рост ВВП составил 2,3%. Инвестиции растут быстрее, чем ВВП, но отношение инвестиций к ВВП снижается. Расхождение обусловлено статистическим эффектом и тем, что дефлятор инвестиций вырос значительно меньше, чем дефлятор ВВП.

Еще в июле 2018 года правительство предложило план мероприятий для повышения доли инвестиций в основной капитал до 25% ВВП:

- Меры по улучшению делового климата, включающие реформу контрольно-надзорной деятельности, стабилизацию в области налогообложения и тарифов, снижение давления правоохранительных органов. Конкретные меры включены в план «Трансформация делового климата».
- Решение инфраструктурных проблем в соответствии с комплексным планом развития магистральной инфраструктуры. В 2019 году создан Фонд развития объемом до 0,5% ВВП, который будет привлекать деньги на внутреннем рынке и финансировать инфраструктурные проекты.

- Сокращение доли государства на конкурентных рынках и повышение эффективности госкомпаний. Ключевые задачи: – выход ЦБ РФ из капитала санируемых банков, отказ от унитарных предприятий, которые, как правило, менее прозрачны и эффективны.
- Финансирование инвестиционной активности. Чтобы привлечь частный бизнес к финансированию крупных проектов, Минфин подготовил законопроект о защите и поощрении капиталовложений, в котором предложил компаниям льготы в обмен на инвестиции.

Правительство планирует, что к 2024 году наибольший рост инвестиций будет иеть место в области операций с недвижимостью (в среднем на 9% в год), информации и связи (8%), обрабатывающих производствах (6%), на транспорте (5,8%), сфере услуг (5,5%), водоснабжении и утилизации мусора (5%), сельском хозяйстве (4,5%), добыче полезных ископаемых (3,3%). Для достижения поставленной цели планируется:

- распространить практику применения налога на дополнительный доход в нефтяной отрасли на более широкий круг проектов, расширить заявительный принцип предоставления участков недр для Дальнего Востока и Иркутской области, включить в лицензию право за плату добывать попутные полезные ископаемые для всех категорий пользователей;
- снизить перекрестное субсидирование в электроэнергетике, объявить налоговые каникулы для инфраструктуры газовых и электрозаправок;
- возместить инвесторам в железнодорожную инфраструктуру часть затрат в объеме уплаченных налогов, предоставить долгосрочные тарифы и возможность заключать с РЖД контракты по принципу ship or pay (фиксированная плата вне зависимости от объема груза);
- освободить объекты высокоскоростного железнодорожного транспорта от уплаты федеральной части налога на имущество до 2060 года и от НДС на перевозку пассажиров высокоскоростными поездами и услуги по аренде объектов;
- пересмотреть механизм предоставления субсидий в промышленности и сельском хозяйстве с учетом стимулирования инвестиций.

Огромные надежды по активизации инвестиционной деятельности возлагаются на частный сектор, поскольку у крупных компаний имеются значительные накопления на счетах, которые не вкладывают их в развитие. Существенный рост прибылей крупнейших российских компаний различных отраслей практически не отражается на экономическом росте станы.

Лидеры рейтинга «РБК 500» не меняются в течение последних пяти лет: «Газпром», ЛУКОЙЛ, «Роснефть», Сбербанк и РЖД. Практически не изменилось положение компаний в первой двадцатке. Между тем в рейтинге 2019 года на 20 крупнейших компаний приходится больше половины общей выручки компаний, а на 100–76% общей выручки компаний, входящих в рейтинг. Большинство компаний, лидирующих в рейтинге – сырьевые компании и госкорпорации, а в топ-10 рейтинга – два госбанка – Сбербанк и ВТБ, которые не конкурируют, а делят между собой рынок, что свидетельствует о сильной монополизации банковского сектора. Таким образом, получается: прибыль есть, инвестиций нет.

Общая выручка 500 крупнейших компаний за 2018 год достигла 85,5 трлн руб., или 82,3% ВВП, по сравнению с 72,3 трлн руб., или 78,5% ВВП, в 2017 году. Темпы роста выручки удвоились, достигнув 18,2% в 2018 г. против 9% в 2017 году.

По итогам 2018 года сальдированный финансовый результат российских компаний (прибыль минус убыток) вырос на 46,6%. Однако инвестиции в основной капитал увеличились лишь на 4,3%. На корпоративных счетах и банковских депозитах компаний накопилось 27,2 трлн руб. По данным ЦБ РФ, на 1 января 2019 года это на 20% больше, чем в январе 2018 года. Большинство компании не увеличивают инвестиции из-за неопределенности экономической ситуации, которая затрудняет оценку доходности долгосрочных проектов.

Стимулирование инвестиционной активности на региональном уровне осуществляется с использованием финансовых и административных инструментов. К мерам финансовой поддержки инвесторов относятся налоговые льготы на региональном уровне, компенсации части процентной ставки по кредитам на реализацию инвестиционных проектов, инвестиционный налоговый кредит, рассрочка налоговых платежей, предоставление госгарантий. В качестве нефинансовых инструментов стимулирования инвестиционной активности государственная поддержка может быть оказана в процессе разработки и реализации инвестиционных проектов в приоритетных отраслях, в создании технопарков, бизнес-инкубаторов, особых экономических зон, специализированных органов в виде многофункциональных центров и координационных советов по инвестиционной политике в составе органов государственной власти и местного самоуправления и т.д.

Однако самые эффективные инвестиции – это развитие реального сектора экономики. Именно инвестирование в деятельность производственных компаний позволяет инвестиционным компаниям активно развиваться.

Остро стоит вопрос относительно привлечения частных инвестиций в национальные проекты. Это программы по направлениям демографии, здравоохранения, образования, жилья и городской среды, малому и среднему предпринимательству и поддержке индивидуальной предпринимательской инициативы, а также ряд других, включая проект «Цифровая экономика» [4, п. 2, подп. «б»].

В сложившейся ситуации основой для привлечения инвесторов становится диалог между бизнесом и властью. Государство выступает не столько активным соинвестором, сколько надежным гарантом инвестиций.

Специальные инвестиционные контракты (СПИК) представляют собой механизм стимулирования инвестиций в развитие производства. Этот инструмент промышленной политики, по данным Фонда развития промышленности, востребован с 2015 года. С тех пор и по настоящее время заключено 45 специнвестконтрактов на общую сумму 434 млрд руб. в автомобильной промышленности, фармацевтике, станкостроении и других отраслях. В обмен на льготы компания обязуется модернизировать или построить новое производство. Эффект от реализации СПИК затрагивает практически все направления российской промышленной политики: импортозамещение, экспорт, передачу технологий и создание новых перспективных производственных комплексов. Государство со своей стороны гарантирует стабильность регулирования, также налоговые льготы и промышленные субсидии. По первоначальным правилам СПИК инвестору необходимо было вложить не менее 750 млн руб. в создание нового производства или модернизацию существующего и обеспечить выпуск промышленной продукции, соответствующей требованиям контракта. Однако в 2019 году на законодательном уровне произошла серьезная трансформация механизма СПИК. Был подписан закон об обновленном механизме специальных инвестиционных контрактов (СПИК 2.0).Все изменения нашли отражение в поправках в закон «О промышленной политике в Российской Федерации», а также в Бюджетном и Налоговом кодексах [5].

Расширилась сфера для заключения специнвестконтрактов. Кроме промышленных проектов льготы получат проекты в сельском хозяйстве, энергетике. В реализации проектов участвуют не только федеральные, но и региональные, и муниципальные власти, с которыми должна быть согласована территория размещения производства. Срок действия контрактов продлевается до 15 лет для инвестпроектов объемом 50 млрд руб. и до 20 лет – свыше 50 млрд руб. (раньше СПИК действовал до десяти лет, а участники СПИК были обязаны вложить в проект не менее 750 млн руб.). Отменено требование о минимальном объеме инвестиций. Главное в СПИК 2.0 – отмена ограничения действия льготы по налогу на прибыль. Эта льгота будет действовать весь срок реализации проекта (первоначально – до 2025 года). Будет введена нулевая ставка по налогу на прибыль в рамках СПИК на все доходы от проекта. До принятия СПИК 2.0 инвестор мог иметь нулевую ставку, если получал более 90% доходов от проекта СПИК.

Однако объем государственной поддержки будет ограничен: теперь налоговые и неналоговые вложения из бюджета не должны превышать 50% от вложений инвестора в СПИК, что необходимо в целях повышения бюджетной эффективности механизма, поскольку государство не должно инвестировать из бюджета больше, чем сам инвестор.

Претендовать на поддержку СПИК 2.0 смогут только компании, внедряющие инновации. В целом можно отметить, что конкурсный отбор и обязанности локализовать технологию в России удлинят срок согласования инвестпроектов.

Литература

1. **Баев И.А., Соловьева И.А.** Эмпирический анализ взаимосвязей инвестиционной и инновационной активности регионов России // Экономика региона. 2019. № 3. С. 147–155.
2. Инвестиционная активность организаций в 2018 году. 2019: Стат. сб. / Росстат. М., 2019.
3. Информация и методы «Эксперт РА» // Эксперт РА. URL: http://www.racxpert.ru/ratings/rcgions/2019/part7.
4. 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» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_297432/.
5. Федеральный закон от 02.08.2019 № 290-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О промышленной политике в Российской Федерации» в части регулирования специальных инвестиционных контрактов»// КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_330685/.

© Капранова Л. Д., 2019

УДК 332.055.2

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

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В ИНФРАСТРУКТУРУ НАЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ

Аннотация. В статье изучается влияние инвестиций в инфраструктуру на динамику экономического роста регионов России с учетом пространственных внешних эффектов. Основная гипотеза заключается в том, что развитие транспортной, энергетической и телекоммуникационной инфраструктуры влияет на темпы роста реального валового регионального продукта российских регионов, но характер этого влияния различается в зависимости от их специализации и уровня развития. Результаты оценивания панельных регрессий показали, что существенное влияние на динамику экономического роста оказывает развитие сети автомобильных дорог и мобильной связи, причем внешние эффекты от развития соответствующей инфраструктуры в соседних регионах носят положительный характер. В большей степени инфраструктурные ограничения влияют на динамику хуже освоенной восточной части страны. Регионы с промышленной специализацией в наибольшей степени выигрывают от развития транспортной инфраструктуры в соседних регионах, а также от увеличения объемов генерирующих мощностей.

Ключевые слова: инвестиции в инфраструктуру, региональное развитие, пространственные внешние эффекты.

R. M. Melnikov
Doctor of Economics, Professor
Department of State Regulation of Economy
Institute of public administration and management
Russian Presidential academy of national economy and public administration
Moscow, Russian Federation
E-mail: rmmel@mail.ru

EVALUATING THE IMPACT OF INVESTMENTS IN INFRASTRUCTURE ON ECONOMIC DEVELOPMENT IN RUSSIAN REGIONS

Abstract. The author evaluates the impact of investments in infrastructure and spatial externalities on economic growth in Russian regions. The main hypothesis of the study states that the availability of transport, energy and telecommunication infrastructure in a region impacts economic growth, but the nature of the impact varies according to a region's specialization and its level of development. The results of an estimation of panel regressions indicate that development of highways and mobile communications provides the most significant impact on growth rates of

Gross regional product per employee, and spatial externalities of infrastructure development are positive. The economies of the eastern regions are more sensitive to infrastructural limitations than the economies of the western regions. Industry-oriented regions are the major beneficiaries of investments in highways in the neighboring regions, and they need more power supply to increase industrial output.

Keywords: investment in infrastructure, regional development, spatial externalities.

Инвестиции в инфраструктуру являются важным фактором регионального развития, однако их влияние на динамику экономическогороста российских регионов различных типов все еще недостаточно изучено. Достаточно противоречивыми являются и выводы зарубежных ученых о воздействии инфраструктурной обеспеченности на динамику регионального развития, полученные на основе использования данных разных стран [3]. В данной работе предпринимается попытка оценить влияние инвестиций в инфраструктуру на темпы роста реального валового регионального продукта (ВРП) российских регионов различных типов.

В эмпирических исследованиях наиболее популярными подходами к изучению влияния инвестиций в инфраструктуру на результаты экономического развития регионов являются оценка производственных функций и регрессий экономического роста, включающих инфраструктурные независимые переменные. Подход, предусматривающий использование производственных функций, развивает идеи статьи Д. Ашауэра [4], в которой оценивалась производственная функция экономики США с государственным инфраструктурном капиталом в качестве факторной переменной. Эластичность выпуска по инфраструктуре была оценена Ашауэром на уровне 0,35, что свидетельствует о наличии дефицита инфраструктуры в экономике США и высокой макроэкономической эффективности государственных инвестиций в ее создание. Оценивание аналогичных моделей на панельных данных штатов США показало, что влияние инвестиций в инфраструктуру на динамику выпуска частного сектора существенно более слабое по сравнению с оценками Ашауэра или вообще статистически незначимое, а наиболее важным с точки зрения создания благоприятных условий для экономического роста видом инфраструктуры являются автомобильные дороги.

Альтернативный подход к оценке воздействия инфраструктурных факторов на динамику развития региональных экономик предложил Э. Шиодзи [6]. Используя панельные данные штатов США и префектур Японии, Шиодзи оценил уравнение вида $\Delta y_{it} = -\beta y_{it} + \gamma g_{it} + \alpha_i + \varepsilon_{it}$, где y_{it} – логарифм ВРП на одного занятого; Δy_{it} – среднегодовой темп прироста этой переменной за пятилетний период, начинающийся в году t; g_{it} – логарифм запаса инфраструктурного капитала на одного занятого в начале года t; α_i – фиксированный эффект региона, ε_{it} – случайная ошибка. При этом предполагается, что экономика не находится в состоянии долгосрочного равновесия, и принимается во внимание лаг влияния инвестиций в инфраструктуру на прирост ВРП. Коэффициент эластичности ВРП по базовой инфраструктуре был оценен Шиодзи в диапазоне от 0,09 до 0,14 для США и в диапазоне от 0,10 до 0,17 для Японии в зависимости от спецификации модели и метода оценивания. Таким образом, вклад инвестиций в инфраструктуру в прирост ВРП является довольно небольшим, но положительным и статистически значимым.

Значимую роль в изучении воздействия инвестиций в инфраструктуру на динамику выпуска играет анализ пространственных внешних эффектов

развития инфраструктуры других регионов. Развитие инфраструктуры соседних регионов способствует улучшению условий ведения хозяйственной деятельности для предприятий каждого региона благодаря снижению трансакционных и транспортных издержек. Однако развитие инфраструктуры соседнего региона усиливает его конкурентные преимущества по отношению к другим регионам. Это может способствовать перемещению экономической деятельности в регионы, где лучше обеспечена инфраструктура, и приводить к возникновению негативных внешних эффектов.

Эмпирический анализ внешних эффектов развития инфраструктуры в регионах проводится путем оценивания моделей пространственной эконометрики [5]. Эти модели включают пространственные лаги, то есть взвешенные средние значения переменных «соседних» регионов для каждого региона. Для учета «соседства» используются матрицы пространственных весов.

Основные гипотезы, характеризующие влияние инвестиций винфраструктуру на динамику ВРП субъектов Российской Федерации, заключаются в следующем:

- показатели инфраструктурной обеспеченности положительно влияют на темпы роста ВРП, но это влияние проявляется по-разному в регионах разных типов;
- развитие инфраструктуры смежных регионов оказывает значимое влияние на темпы роста экономики данного региона;
- больше всего от развития инфраструктуры транспорта выигрывают регионы со специализацией в области обрабатывающей промышленности, поскольку уменьшение транспортных издержек и сроков транспортировки благоприятно влияет на расширение рыночных возможностей промышленных предприятий.

Осуществим проверку этих гипотез с использованием следующей спецификации эконометрической модели:

$$\Delta \ln(y_{i,t}) = b_0 + b_1 \ln(y_{i,t-1}) + b_2 \Delta\ln(oil_t) + b_3 \ln(inv_{i,t-1}) + b_4 \ln(inn_{i,t-1}) + b_5 \ln(he_{i,t-1}) +$$
$$+ b_6 \ln(ar_{i,t-1}) + b_7 \ln(1+ el_{i,t-1}) + b_8 \ln(mob_{i,t-1}) + b_9 \ln(int_{i,t-1}) + (1)$$
$$+ b_{10}\, SL(\ln(ar_{i,t-1})) + b_{11}\, SL(\ln(1 + el_{i,t-1})) + b_{12}\, SL(\ln(mob_{i,t-1})) +$$
$$+ b_{13}\, SL(\ln(int_{i,t-1})) + \mu_i + \varepsilon_{i,t},$$

где $y_{i,t}$ – реальный ВРП на одного занятого в регионе i в году t; $\Delta\ln(_{yi,t})$ – темп прироста $y_{i,t}$, oil_t – цена на нефть марки brent в году t; $inv_{i,t}$ – отношение частных инвестиций к ВРП; $inn_{i,t}$ – отношениерасходов на технологические инновации к ВРП; $he_{i,t}$ – доля занятых, имеющих высшее образование, в субъекте федерации i в году t; $ari_{,t}$ – плотность автодорог общего пользования с твердым покрытием, рассчитанная по формуле коэффициента Энгеля, $el_{i,t}$ – мощность электростанций на одного занятого, кВт; $mob_{i,t}$ – число абонентских устройств мобильной связи на 1000 чел.; $int_{i,t}$ – доля организаций, использующих Интернет в своей работе, %; SL – пространственный лаг показателя инфраструктурной обеспеченности, $SL(x_{i,t}) = \sum_{j=1}^{n} w_{ij}\, x_{j,t}$, $w_{ij} = k_{ij}$, если субъекты федерации i и j граничат друг с другом, $k_{ij} = 1/nadj_i$, $nadj_i$ – количество субъектов федерации, с которыми граничит регион i, $w_{ij} = 0$, если субъекты федерации i и j не граничат друг с другом, или $i = j$; μ_i – фиксированный эффект региона; $\varepsilon_{i,t}$ – случайная ошибка.

Результаты оценивания модели по данным 82 субъектов Российской Федерации с использованием панельной регрессии с фиксированными эффектами представлены в табл. 1.

Таблица 1
Оценка влияния инвестиций в инфраструктуру на темпы приростареального ВРП на одного занятого в российских регионах

Независимая переменная	Без учета пространственных лагов	С учетом пространственных лагов
$\ln(y_{i,t-1})$	–0,144*** (0,012)	–0,164*** (0,013)
$\Delta\ln(oil_{i,t})$	0,051*** (0,005)	0,053*** (0,005)
$\ln(inv_{i,t-1})$	–0,003 (0,004)	–0,004 (0,004)
$\ln(inn_{i,t-1})$	–0,001 (0,004)	–0,001 (0,004)
$\ln(he_{i,t-1})$	0,007 (0,012)	–0,002 (0,012)
$\ln(ar_{i,t-1})$	0,023** (0,011)	0,012 (0,011)
$\ln(1+el_{i,t-1})$	0,009* (0,005)	0,008* (0,005)
$\ln(mob_{i,t-1})$	0,006*** (0,001)	0,004*** (0,001)
$\ln(int_{i,t-1})$	0,012 (0,007)	0,001 (0,009)
$SL(\ln(ar_{i,t-1}))$	—	0,045*** (0,017)
$SL(\ln(1 + el_{i,t-1}))$	—	0,004 (0,010)
$SL(\ln(mob_{i,t-1}))$	—	0,004*** (0,001)
$SL(\ln(int_{i,t-1}))$	—	0,006 (0,011)
R^2 within	0,268	0,279
Примечание: ***, **, * — коэффициент статистически значим на уровнях 1,0; 5,0 и 10,0% соответственно.		

Как показывают расчеты, статистически значимое позитивное влияние на темпы роста реального ВРП на одного занятого оказывает расширение масштабов проникновения мобильной связи, повышение обеспеченности автомобильными дорогами и генерирующими мощностями. Положительное и статистически значимое влияние на экономический рост также создает развитие сети автомобильных дорог и расширение масштабов проникновения мобильной связи в соседних регионах.

В то же время индикатор уровня проникновения Интернета статистически значимо не влияет на экономический рост. Скорее всего, доля организаций, использующих Интернет, не вполне адекватно характеризует результаты процесса развития инфраструктуры Интернета в российских регионах. Однако

в статистических сборниках Росстата отсутствуют принципиально лучшие показатели, дающие характеристику уровня развития инфраструктуры Интернета по всем регионам с 2001 по 2017 год.

Предыдущие исследования показали, что влияние повышения инфраструктурной обеспеченности на темпы роста реального ВРП на одного занятого различается в восточной и западной частях нашей страны. Сформируем группу западных регионов, включающую субъекты федерации из Центрального, Северо-Западного, Южного, Северо-Кавказского и Приволжского федеральных округов, и группу восточных регионов, включающую субъекты федерации из Уральского, Сибирского и Дальневосточного федеральных округов. Оценивание регрессии для каждой из этих групп регионов показало, что инфраструктурные ограничения в большей степени ограничивают экономический рост в восточной части страны, нежели в давно освоенной западной, где для регионов характерна лучшая инфраструктурная обеспеченность (например, среднее значение плотности автомобильных дорог западных регионов, рассчитанной по формуле коэффициента Энгеля, предусматривающей внесение поправки на различия по плотности населения, по данным за 2017 год составляло 37,3, а для восточных – только 15,1). Развитие автомобильных дорог, энергетических мощностей и мобильной связи в регионе положительно и статистически значимо влияет на темпы прироста его ВРП только в восточной части страны. В то же время развитие автодорожной сети в соседних регионах положительно сказывается на темпах экономического роста только в западной части России. Положительные внешние эффекты развития мобильной связи в соседних регионах проявляются как на западе, так и на востоке.

Чтобы уточнить эти выводы о влиянии инфраструктурной обеспеченности на динамику экономического роста, разобъем регионы на группы по их отраслевой специализации, рассчитав коэффициенты локализации вида деятельности *j* в регионе *i* по формуле $LQ_{i,j} = \frac{E_{i,j}TE_i}{E_jTE}$, где $E_{i,j}$ – численность занятых на предприятиях вида деятельности *j* в регионе *i*; E_i – общая численность занятых в регионе *i*; E_j – численность занятых на предприятиях вида деятельности *j* по российской экономике в целом; E – общая численность занятых по российской экономике в целом.

Затем на основе рассчитанных значений коэффициентов локализации для видов деятельности «сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство; рыболовство, рыбоводство» ($j = 1$), «добыча полезных ископаемых» ($j = 2$) и «обрабатывающие производства» ($j = 3$) были определены следующие группы регионов по отраслевой специализации.

При $LQ_{i,1}$>1,5 считалось, что субъект федерации *i* имеет сельскохозяйственную специализацию. При $LQ_{i,2}$ > 1,5 субъект федерации относился к группе специализирующихся на добыче полезных ископаемых. При $LQ_{i,3}$ > 1,25 субъект федерации включался в группу специализирующихся на обрабатывающей промышленности. Такая процедура позволила сформировать группы из 24 аграрных, 23 добывающих и 23 промышленных регионов (семь регионов были включены в две группы одновременно).

Также рассматривалась возможность выделения отдельной группы сервисных регионов. Для этого были рассчитаны коэффициенты локализации на основе показателей занятости населения на предприятиях гостиничного бизнеса и общественного питания, деятельность в области информации и связи, в компаниях, занимающихся операциями с недвижимым имуществом, что характеризует специализацию регионов на сфере рыночных услуг. Однако оказалось, что соответствующий коэффициент локализации превысил зна-

чение 1,25 только для Москвы и Санкт-Петербурга и не превысил значение 1,5 ни в одном из регионов. Таким образом, регионы, специализирующиеся на сфере услуг, в российской экономике крайне немногочисленны. Поэтому группа сервисных регионов сформирована не была, а все регионы, не отнесенные ни к аграрным, ни к добывающим, ни к промышленным, были включены в группу прочих регионов. Результаты оценивания регрессий экономического роста в разрезе этих групп регионов представлены в табл. 2.

Таблица 2
Оценка влияния инвестиций в инфраструктуру на темпы прироста реальногоВРП на одного занятого в субъектах федерации с различной специализацией

Независимая переменная	Аграрный регион	Добывающий регион	Промышленный регион	Прочие регионы
ln(yi,t-1)	–0,175*** (0,025)	–0,205*** (0,027)	–0,172*** (0,030)	–0,116*** (0,027)
Δln(oili,t)	0,053*** (0,009)	0,025*** (0,011)	0,080*** (0,008)	0,058*** (0,008)
ln(invi,t-1)	–0,005 (0,006)	–0,005 (0,008)	–0,001 (0,008)	–0,005 (0,007)
ln(inni,t-1)	0,003 (0,007)	–0,012 (0,009)	–0,001 (0,006)	0,002 (0,007)
ln(hei,t-1)	0,042 (0,021)	–0,031 (0,024)	–0,041 (0,025)	–0,020 (0,022)
ln(ari,t-1)	–0,010 (0,021)	0,086*** (0,026)	–0,027 (0,021)	–0,002 (0,018)
ln(1+eli,t-1)	0,013 (0,013)	0,018 (0,015)	0,006 (0,005)	0,010 (0,013)
ln(mobi,t-1)	0,003 (0,003)	0,002 (0,002)	–0,001 (0,008)	0,009*** (0,003)
ln(inti,t-1)	–0,008 (0,016)	0,009 (0,020)	–0,021 (0,017)	0,009 (0,016)
SL(ln(ari,t-1))	0,027 (0,038)	–0,005 (0,037)	0,253*** (0,044)	0,012 (0,022)
SL(ln(1+eli,t-1))	–0,011 (0,020)	0,039 (0,029)	–0,017 (0,017)	0,017 (0,014)
SL(ln(mobi,t-1))	0,004 (0,003)	0,004 (0,003)	0,017** (0,008)	0,002 (0,002)
SL(ln(inti,t-1))	0,032 (0,022)	0,011 (0,027)	–0,037 (0,023)	–0,026 (0,019)
Число регионов	24	23	23	19
R2 within	0,303	0,239	0,441	0,413

Наибольшее значение коэффициента детерминации R2 было получено для группы промышленных регионов. Статистически значимыми инфраструктурными переменными для этой группы оказались пространственные лаги обеспеченности автомобильными дорогами и развития мобильной связи. Таким образом, для успешного развития промышленных регионов необходимы условия, позволяющие снижать транспортные и трансакционные издержки, что невозможно обеспечить исключительно на уровне отдельно взятого региона.

Для добывающих регионов статистически значимой инфраструктурной переменной, оказывающей положительное влияние на экономический рост, оказалась обеспеченность автомобильными дорогами данного региона, а для

прочих регионов – развитие мобильной связи в данном регионе. Не удалось выявить статистически значимого влияния инфраструктурных переменных на динамику экономического роста аграрных регионов.

Результаты наших расчетов согласуются с выводами Е.А.Коломак о том, что существенное влияние на динамику экономического роста российских регионов оказывают развитие сети автомобильных дорог и мобильной связи, причем внешние эффекты развития сети автомобильных дорог носят положительный характер [2], и не согласуются с выводами А. Г. Исаева о том, что развитие автомобильных дорог оказывает отрицательное влияние на экономическую динамику соседних регионов [1]. Однако наши оценки свидетельствуют, что большую чувствительность к инфраструктурным ограничениям испытывают экономики регионов, расположенных в восточной части страны. Кроме того, мы показали, что существенным инфраструктурным ограничением экономического роста для восточных регионов и регионов с промышленной специализацией является обеспеченность генерирующими мощностями.

Не рассмотренная Е. А. Коломак и А. Г. Исаевым переменная распространения Интернета не продемонстрировала статистически значимого влияния на темпы роста реального ВРП российских регионов, хотя исследования зарубежных авторов свидетельствуют о существенном вкладе развития Интернета в динамику экономического роста. Хотя в рассматриваемый период развитие мобильной связи оказало положительное влияние на динамику экономического роста во многих регионах, в связи с завершением процесса распространения мобильной связи по территории страны возможности использования этого фактора роста в дальнейшей перспективе практически исчерпаны.

Литература

1. **Исаев А.Г.** Транспортная инфраструктура и экономический рост: пространственные эффекты // Пространственная экономика. 2015. № 3. С. 57–73.
2. **Коломак Е.А.** Эффективность инфраструктурного капитала в России // Журнал Новой экономической ассоциации. 2011. № 10. С.74–93.
3. **Мельников Р.М.** Инфраструктурная обеспеченность как фактор экономического роста в российских регионах // Региональная экономика: теория и практика. 2019. №4. С. 615–633.
4. **Aschauer D.A.**Is public expenditure productive? // Journal of Monetary Economics. 1989. Vol. 23. N 2. P. 177–200.
5. **Elhorst J.P.** Spatial Econometrics: From Cross-Sectional data to Spatial Panels. Heidelberg: Springer, 2014. 119 p.
6. **Shioji E.** Public capital and economic growth: A convergence approach // Journal of Economic Growth. 2001. Vol. 6. N 3. P. 205–227.

© Мельников Р. М., 2019

УДК 338

Б. Е. Одинцов
д.э.н., профессор
департамент анализа данных,
принятия решений и финансовых технологий.
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: Odintsov45@list.ru

ИНТЕГРАЦИЯ ПОТЕНЦИАЛА, СТРАТЕГИИ И ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Предлагается подход, объединяющий оценку инвестиционного потенциала предприятия, выбор на ее основе инвестиционной стратегии, определение уровня необходимой для нее производственной и финансовой поддержки с привлечением интеллектуальных информационных технологий к оперативному управлению, что не позволяет представить перечисленные процессы цепочкой причинно-следственных связей. Причиной тому служит различие между шкалами измерения необходимых показателей, используемых в данных процессах. В настоящей работе предложен метод, создающий общую базу для их интеграции в единое целое. Интеграция стала возможной благодаря представлению и обработке информации, отражающей большинство процессов нечеткими характеристиками.

Ключевые слова: оценка, инвестиционный потенциал, инвестиционная стратегия, производственная и финансовая поддержка, информационная поддержка, база знаний, интеллектуальная информационная система.

B. E. Odintsov
Doctor of Economics Sciences, Professor
Department of data analysis, decision-making and financial technologies
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: Odintsov45@list.ru

INTEGRATION OF ENTERPRISE INVESTMENT POTENTIAL, STRATEGY AND OPERATIONAL MANAGEMENT

Abstract. We propose an approach that combines an assessment of the investment potential of a company, the choice on the basis of its investment strategy, the determination of the level necessary for her industrial and financial support to the operational management of intelligent information technologies, which does not allow to represent these processes in a chain of causality. The reason for this is the difference in the scales of measurement of the necessary indicators used in these processes. In this paper, we propose a method that creates a common basis for their integration into a single whole. Integration has been made possible through the presentation and processing of information reflecting most processes by fuzzy characteristics.

Keywords: assessment, investment potential, investment strategy, production and financial support, information support, knowledge base, intelligent information system.

Актуальность проблемы

Интеллектуальные информационные системы и технологии сегодня достаточно активно используются в управления инвестиционными процессами, однако на их эффективность влияют:

- предварительная оценка инвестиционного потенциала предприятия;
- правильно выбранная инвестиционная стратегия;
- правильно определен уровень необходимой производственной и финансовой поддержки с привлечением к оперативному управлению интеллектуальных информационных технологий.

Если расчеты, выполняемые на последующих из перечисленных этапов не зависят от предыдущих, то есть нарушена цепочка причинно-следственных связей, то, естественно, эффективность управления инвестиционным процессом будет низкой. Уровень инвестиционного потенциала рассматривается с точки зрения способности или неспособности предприятия покрыть инвестиционные потребности как имеющимися ресурсами, так и теми, что поступят в будущем.

Постановка проблемы

Анализ известных подходов, касающихся повышения эффективности инвестиционных процессов на предприятиях, показывает, что сегодня отсутствует системный взгляд, благодаря которому могли бы быть интегрированы в единое целое следующие процессы:

- оценка текущего и будущего инвестиционного потенциала предприятия;
- выбор на основе полученной оценки инвестиционной стратегии;
- оценка уровня текущей и будущей производственной и финансовой поддержки выбранной стратегии;
- привлечение интеллектуальных информационных технологий к оперативному управлению инвестиционной деятельностью.

Проблема возникает из-за отсутствия единой основы, позволяющей объединить перечисленные процессы в одно целое, последовательно используя результаты, полученные на промежуточных этапах интеграции предыдущего процесса с последующим. Для ее решения предлагается использовать нечеткие понятия и правила, встроенные в обработку системы сбалансированных показателей. Рассмотрим перечисленные процессы.

Оценка текущего инвестиционного потенциала предприятия

Известные подходы к оценке инвестиционного потенциала базируются, в основном, на количественных методах, в результате возникают серьезные трудности, заключающиеся в расчете адекватного единого показателя уровня потенциала. Причиной этому служит измерение необходимых факторов не только по разным шкалам, но и в разных единицах, что делает невозможным установление алгоритмических связей между ними. Например, политические, социальные, экономические, экологические и прочие гуманитарные сферы невозможно представить в детальном количественном описании происходящих в них процессов, поскольку используются формулировки неопределенной, плохо структурированной и нечеткой информации. Как в теории, так и на практике все больше стали пользоваться нечеткими понятиями и нечеткими выводами (см., например [2]). Далее оценку инвестиционного потенциала предприятия

будем рассматривать как объединение внутренней и внешней составляющих. Внешний потенциал мало зависит от конкретного предприятия (если абстрагироваться от монополий, диктующих свои правила игры на рынке). Поэтому первичную структуризацию внешних факторов удобно выполнять с ориентацией на PEST-анализ, позволяющий структурировать политические (Political), социальные (Social), экономические (Economic), и технологические (Technological) факторы и представить их в компактной форме [2; 6]. Например, для иллюстрации в рубрике «Политика» выделим следующие факторы:

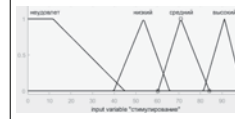
- уровень внешней экономической и политической стабильности;
- уровень стабильности и предсказуемости федерального уровня управления бизнесом;
- уровень таможенных барьеров для поддержки экспорта продукции;
- прямое государственное стимулирование активности бизнеса.

Аналогично в рубрике «Экономика» выберем:

- уровень инфляции в регионе и стране;
- объемы льготного налогового кредитования производства;
- уровень прямого государственного стимулирования производства за счет государственных и муниципальных заказов.

Мы не видим ни какой возможности связать каким-либо образом перечисленные факторы кроме как с помощью нечетких понятий. Для иллюстрации представления их нечетким множеством выберем, например, фактор «Прямое государственное стимулирование активности бизнеса» и покажем его описание с помощью табл. 1.

Таблица 1
Представление внешних факторов лингвистическими переменными

Лингвистическая переменная (фактор)	Термы, качественно характеризующие лингвистические переменную	Шкала измерения, балл	Графическое представление функций принадлежности
1. Входной Уровень прямого государственного стимулирования производства за счет государственных и муниципальных заказов	Высокий Средний Низкий Неудовлетворительный	80–100 60–85 40–65 0–45	

Правила, согласно которым обрабатываются нечеткие понятия, достаточно стандартные. Их структура следующая:

ЕСЛИ <условие1> И/ИЛИ <условие 2) > И/ИЛИ,…, И ИЛИ <условие n> ТО <заключение>.

В табл. 2 приведены результаты обработки нечетких лингвистических переменных с помощью правила Мамдани [1; 3]. Фактические значения заданы экспертным путем с учетом известных тенденций в одной из сфер экономики.

Таблица 2
Входные данные и результаты оценки внешнего инвестиционного потенциала

Лингвистическая переменная	Фактическое значение	Расчетное значение
1. Входной Уровень прямого государственного стимулирования производства за счет государственных и муниципальных заказов	43,9	—
2. Входной Уровень цен на изготавливаемую продукцию и закупаемые материалы,	12,8	—
3. Входной Степень интенсивности конкуренции	92,4	—
4. Входной Уровень цен на акции на фондовой бирже	10,7	—
5. Выходной Уровень внешнего инвестиционного потенциала (дефаззифицированное значение)	—	21,8

Таким образом, в результате деффазификации получен уровень внешнего инвестиционного потенциала, равный 21,8. Далее он будет использоваться в качестве одного из входных факторов для выбора инвестиционной стратегии. Внутренний инвестиционный потенциал предприятия определяет объемы внутреннего инвестиционного фонда, которыми, в свою очередь, обусловлены его будущие производственные возможности. Внутренние факторы оцениваются аналогично внешним.

Оценка и выбор инвестиционной стратегии

В качестве входной информации для данного процесса используется стратегическая цель предприятия, выбранная менеджментом доминанта деятельности и уровни внешнего и внутреннего инвестиционных потенциалов (см. табл. 1 и 2).

Алгоритм выбора представлен на рис. 1, где с помощью знака U указана процедура Мамдани, интегрирующая внешний и внутренний инвестиционные потенциалы, после которой выполняется операция деффазификации ⊕ и выдачи результатов.

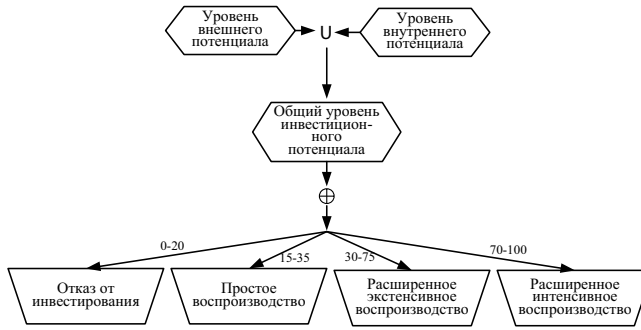


Рис. 1. Алгоритм выбора инвестиционной стратегии

Стратегия выбирается в результате оценки следующих полученных соотношений: если в результате дефаззификации будет получено число, находяще-

еся в границах 0–20, правильным решением будет отказ от инвестирования, если в границах 15–35, то целесообразно ориентироваться на простое воспроизводство, если в границах 30–75, то расширенное экстенсивное воспроизводство, и, наконец, если в границах 70–100, то расширенное интенсивное воспроизводство. Исходными данными здесь служат дефаззифицированные значения внутреннего и внешнего потенциалов (табл. 3).

Таблица 3
Результаты выбора инвестиционной стратегии

Лингвистическая переменная	Фактическое значение	Расчетное значение
Уровень внешнего инвестиционного потенциала	21,8	—
Уровень внутреннего инвестиционного потенциала	71,5	—
Общий уровень инвестиционного потенциала	—	42,7
Общий уровень < 20: неприемлемый (отказ) от инвестирования 20 < общий уровень < 35: низкий: простое воспроизводство 35 < общий уровень < 75: средний: расширенное экстенсивное воспроизводство Общий уровень > 75: высокий: расширенное интенсивное воспроизводство	—	Расширенное экстенсивное воспроизводство

После согласования выбранной стратегии с утвержденной доминантой деятельности предприятия на анализируемый период следует провести ее сопряжение должна быть с возможностями производственной и финансовой поддержки.

Оценка текущей производственнойи финансовой поддержки выбранной стратегии

У предприятия существует внутренний и внешний источники, обеспечивающие ресурсы для инвестиций. Более надежным является первый, так как ориентирован на само инвестирование (прямые инвестиции). Однако уровень текущей производственной и финансовой поддержки выбранной стратегии не может определяться без учета общего уровня инвестиционного потенциала предприятия, а также качества внедряемого инвестиционного проекта. Объединение этих показателей возможно по формуле:

$$У = \alpha ОУ + \beta КП,$$

где У – уровень текущей производственной и финансовой поддержки выбранной стратегии; ОУ – общий текущий уровень инвестиционного потенциала предприятия; КП – качество внедряемого проекта; α, β – весовые коэффициенты.

Качество внедряемого проекта можно получить с помощью финансовых показателей, при условии их представления с помощью нечетких понятий. Если воспользоваться лингвистическими переменными аналогично тому, как это было осуществлено в оценке инвестиционного потенциала, то можно получить качество инвестиционного проекта. В табл. 4 приведен пример уже дефаззифицированого ответа нечеткой характеристики – качества инвестиционного проекта баллах. Качество проекта, выраженное в баллах и равное 86, вполне интегрируемо с общим инвестиционным потенциалом. Если внутренних возможностей недоста-

точно или они исчерпаны, то выполняется анализ возможностей вовлечения внешних источников (финансовой) поддержки инвестиционной стратегии путем инициализации изменений в финансовых активах.

Таблица4
Результаты выбора инвестиционной стратегии

Лингвистическая переменная	Фактическое значение	Расчетное значение
Чистый приведенный доход NPV	38	–
Внутренняя норма доходности IRR, %	42	–
Средняя норма рентабельности ARR, %	50	–
Дисконтированный период окупаемости DPB, мес.	30	–
Индекс прибыльности PI	45	–
Качество инвестиционного проекта КП, балл (дефаззифицированное значение)	—	86

Инфокоммуникационная поддержка инвестиционного процесса

Мало создать эффективный инвестиционный проект, необходимо еще ежемесячно обеспечивать пополнение в надлежащем объеме прибылью внутренние инвестиционные фонды. Именно для этого должна быть организована информационная поддержка процесса, ее составляет целенаправленное преобразование как внешнего, так и внутреннего потенциалов предприятия в необходимый финансовый (материальный) эквивалент. Интеллектуальная информационная система, предназначенная для управления инвестиционным процессом, кратко описана нами в [1]. Однако она не может функционировать отдельно от более общей интеллектуальной информационной системы управления эффективностью бизнеса (Business Performance Management, BPM-система), так как все, что происходит на предприятии, должно подчиняться единой стратегической цели, сформулированной менеджментом. На рис. 2 представлена общая структура BPM-системы, среди функций которой указана функция «Управление инвестированием».

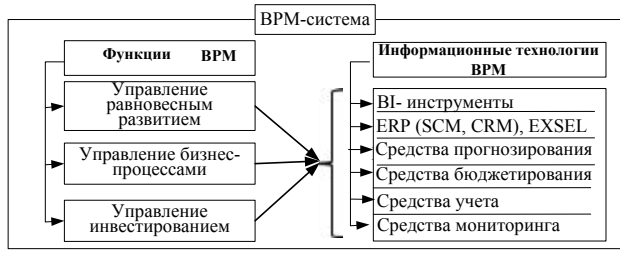


Рис. 2. Состав BPM-системы

Поддержка инвестиционного процесса должна производиться в той мере, которая разрешена выбранной доминантой деятельности в настоящий период. Отсюда вытекает следующее требование: база знаний, обеспечивающая функционирование информационной системы управления инвестиционным процессом, должна быть частью общей базы знаний, предназначенной для управления эффективностью бизнеса предприятия в целом (BPM-системы).

Полагается передавать исполнителям (структурным подразделениям) плановые показатели на каждый месяц (табл. 5).

Таблица 5

Управляющие предписания для отдела бюджетирования на XX месяц 20XX года

Требуемое значение показателя развития	Требуемое значение показателя стабильности	Фактическое значение оперативного показателя	Рассчитанный индикатор для оперативного показателя развития	Рассчитанный индикатор для оперативного показателя стабильности	Плановый оперативный показатель развития для структурного подразделения	Плановый оперативный показатель стабильности для структурного подразделения

Заключение

Создана основа для системного управления инвестиционным процессом: от оценки потенциала предприятия, далее к выбору его инвестиционной стратегии, к оценке необходимой производственной и финансовой поддержки выбранной стратегии и, наконец, к организации инфокоммуникационной поддержки всего процесса в целом. Выполнение перечисленных оценок обеспечивают интеллектуальные информационные технологии (BI-инструментов), позволяющие представлять и обрабатывать базы нечетких знаний.

Литература

1 **Одинцов Б.Е., Романов А.Н., Соловьев В.И. и др**. Интеллектуальные информационные системы и технологии в экономике: учеб. пос. М.: Центркаталог (вузовский учебник), 2019.

2 **Плотникова С. Н., Козлова Л. А**. SPACE-анализ инвестиционного потенциала предприятия // Концепт. 2015. № 2 (февраль). С. 36–40. URL: http://e-koncept.ru/2015/15032.htm.

3 **Сергиенко М.А.** Методы проектирования нечеткой база знаний // Вестник ВГУ. Сер. Системный анализ и информационные технологии. 2008. № 2. С. 67–71.

4 **Шишкин В. В.** Оценка и прогнозирование финансового состояния предприятия на основе временных рядов нечетких элементарных тенденций // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. 2010. Т. 12. № 4 (2). С. 498–505.

5 **Odintsov B.E., Berzin D.V.** Structure and Scheme of Subject-oriented Banking Information Systems // Proceedings of 2018 11th International Conference «Management of Large-Scale System Development», MLSD 2018 / IEEE. Piscataway, 2018. P. 417–420. URL: https://ieeexplore.ieee.org/document/8551872.

6 **Rowe R., Mason, Dickel K.** Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., 1982.

© Одинцов Б. Е., 2019

УДК 336.027

Т. Н. Седаш
к.э.н., доцент
департамент «Корпоративные финансы и корпоративное управление»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: tnsedash@fa.ru

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ «ЗЕЛЕНЫХ» ИНВЕСТИЦИЙ В РОССИИ[1]

Аннотация. Статья посвящена современному состоянию и мерам стимулирования развития инвестиций в «зеленые» проекты. Был проанализирован современный мировой опыт регулирования природоохранной сферы и выявлены наиболее перспективные инструменты стимулирования инвестиции в экологические проекты в России.

Ключевые слова: зеленые инвестиции, инструменты стимулирования, природоохранные проекты, зеленая экономика

T. N. Sedash
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Corporate Finance and Corporate Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: tnsedash@fa.ru

PERSPECTIVE INSTRUMENTS FOR THE STIMULATION OF «GREEN» INVESTMENTS IN RUSSIA

Abstract. The article is devoted to the current state and measures to stimulate the development of investments in green projects. The current world experience in environmental regulation was analyzed and the most perspective instruments to stimulate investments in environmental projects in Russia were identified.

Keywords: green investments, incentive tools, environmental projects, green economy.

Современные условия техногенной цивилизации: потребительское отношение к природе, расточительное использование исчерпаемых невозобновляемых природных ресурсов, загрязнение окружающей среды, привели к практически необратимым экологическим последствиям:

- уменьшению количества полезных ископаемых;
- обеднению и уничтожению различных видов растений и животных (за последние два века было истреблено около миллиона различных представителей флоры и фауны);
- загрязнению мирового океана: почти 70% кислорода выделяется в атмосферу благодаря фотосинтезу фитопланктона, постоянно растущие выбросы в океан радиоактивных, химических веществ мо-

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

гут привести к сокращению кислорода в атмосфере, гибели морских животных и растений;
- загрязнению атмосферы и разрушению озонового слоя: выбросы в атмосферу приводят к изменению ее структуры, парниковому эффекту и кислотным дождям, увеличение озоновых дыр приводит к ухудшению здоровья людей;
- опустыниванию и разрушению природных ландшафтов: ухудшение почвы приводит к гибели микроорганизмов, необходимых для процесса гниения и почвообразования.

В связи с этим огромную роль приобретает развитие экологичных технологий в сфере производства и потребления, а это, в свою очередь, требует значительных инвестиций. По прогнозам ученых, переход к мировой «зеленой» экономике до 2030 года потребует инвестиций в размере 114 трлн долл. Соотношение государственных и частных инвестиций должно составлять 1:5 [2].

В настоящее время наиболее важными направлениями «зеленых» инвестиций в инновационные продукты и технологии становятся:
- возобновляемая энергетика, smartgrid-технологии;
- управление водными ресурсами и отходами;
- «зеленое» строительство;
- «зеленый» транспорт и логистика;
- органическое земледелие.

Стоит отметить, что в большинстве стран мира для привлечения частных инвесторов принят ряд мер по стимулированию инвестиций в природоохранные проекты, разработаны экономические и финансовые инструменты и рычаги: налоговые кредиты и льготы, внедрение экологических стандартов, льготные тарифы (Feed-inTariff), гранты, субсидии, экологические программы, «зеленые» облигации, льготные кредитные ставки, кредитные поручительства и гарантии, страхование.

Важную роль в государственном стимулировании частных инвестиций в «зеленую» экономику играют правительственные программы (например, в 2018 году в 169 странах мира была принята политика, направленная на развитие возобновляемых источников энергии (ВИЭ) [4]), дотации, субсидии и гранты.

Государственная поддержка так важна для экологических проектов, поскольку, как правило, для них характерны более высокие инвестиционные риски, более низкий показатель внутренней нормы доходности (IRR) и более длительный дисконтированный срок окуаемости по сравнению с проектами в других сферах.

Стоит отметить, что в России был принят ряд государственных программ экологической направленности, например «Охрана окружающей природной среды на 2012–2020 гг.», «Воспроизводство и использование природных ресурсов на 2013–2020 гг.», предусматривающие значительные объемы финансирования. Однако в целом доля природоохранных инвестиций, по данным Росстата, составляла только 0,7% от валового внутреннего продукта в 2012–2017 годах.

По мнению большинства экспертов, в нашей стране на сегодняшний день комплексная природоохранная политика так и не разработана. На наш взгляд, наиболее перспективными инструментами стимулирования инвестиций в зеленые проекты могли бы стать:
- Льготное кредитование «зеленых» проектов по переработке и вторичному использованию отходов, разработке энергоэффективных

и экологически чистых технологий, развития ВИЭ. Подобная практика широко применяется в США, Германии, Франции, Австрии, Финляндии.

- Кредитные гарантии, предоставляемые при финансировании энергоэффективных и экологически чистых технологий, развития ВИЭ (США, Германия).
- «Зеленые» облигации. В настоящее время это один из самых активно развивающихся инструментов в мире. В первом квартале 2019 года эмиссия «зеленых» облигаций достигла 47,9 млрд долл. и превысила объем продаж за первый квартал 2018 года на 42% при явной тенденции к росту. Почти четверть этой суммы составили облигации, выпущенные новыми эмитентами (43 новых участника рынка из 17 стран) [3]. Основными эмитентами «зеленых» облигаций стали США и Франция. На этот рынок активно стали выходить Китай, Индия, Фиджи, Нигерия, Малайзия.

«Зеленые» облигации используются, как правило, для финансирования проектов, которые имеют положительные экологические и/или напрвлены на климатические цели и помогают снизить капитальные затраты на экоинвестиции. В настоящее время Банк России оценивает потенциальную емкость российского рынка «зеленых» облигаций в 1–1,5 трлн руб., причем это только те проекты, которые компании готовы осуществлять самостоятельно и под которые нужно будет финансирование до 2022 года [1]. И хотя многие российские компании («Норильский никель», ОК «РУСАЛ», ОАО «РЖД», Сбербанк, Внешэкономбанк) заявляли о заинтересованности в выпуске «зеленых» облигаций, они ждут четких стандартов и правил работы на этом рынке. Еще в марте 2017 года рабочая группа по экологии и природопользованию экспертного совета при Правительстве РФ подготовила предложения о возможности использования «зеленых» финансовых инструментов российскими институтами и публичными компаниями, однако до сегодняшнего дня так и не было принято нормативной базы и стандартов, не разработан механизм государственной поддержки «зеленых» проектов.

Литература

1. **Столбунов В.** Российский бизнес ищет зеленое финансирование // Независимая газета. 2018. 2 апр. URL: http://www.ng.ru/economics/2018-04-02/6_7202_ecology.html.
2. Corfee-Morlot J. et al. Toward a Green Investment Policy Framework: The Case of Low-Carbon, Climate-Resilient Infrastructure // Environment Directorate Working Papers. No. 48. Paris: OECD Publishing, 2012.
3. Green Finance for Developing Countries: Needs, Concerns and Innovations. United Nations Environment Programme (UNEP). 2016. URL: http://unepinquiry.org/wp-content/uploads/2016/08/Green_Finance_for_Developing_Countries.pdf.
4. Renewables 2019 Global Status Report // REN21. URL: https://www.ren21.net/wp-content/uploads/2019/05/gsr_2019_full_report_en.pdf.

© Седаш Т. Н., 2019

УДК 338

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

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ НА ОХРАНУ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ И РАЦИОНАЛЬНОЕ ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЕ[1]

Аннотация. Коэффициент реагирования результативности на объемы инвестирования предлагается в качестве показателя оценки эффективности инвестиций в охрану окружающей среды и рациональное природопользование. Проведена его апробация на примере инвестиций в основной капитал на макроуровне по всем направлениями охраны окружающей среды (водных ресурсов, атмосферного воздуха, отходов производства и потребления); выявлена дигрессивная зависимость показателей результативности от общего объема инвестиций в охрану окружающей среды; даны предложения по повышению эффективности инвестиций.

Ключевые слова: охрана окружающей среды и рациональное природопользование; оценка эффективности инвестиции, коэффициент реагирования результативности на объемы инвестирования.

E. B. Tyutyukina
Doctor of Economics, Professor
Department of Corporate Finance and Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ebtyutyukina@fa.ru

EVALUATION OF THE EFFICIENCY OF INVESTMENT ON ENVIRONMENTAL PROTECTION AND RATIONAL ENVIRONMENTAL USE

Abstract. A response coefficient of effectiveness to investment volumes is proposed as an indicator of assessing the effectiveness of investments in environmental protection and rational nature management. It was tested on investments in fixed assets at the macro level in all areas of environmental protection (water, atmospheric air, production and consumption wastes). A digressive dependence of performance indicators on the total investment in environmental protection was revealed. It offers to improve the efficiency of investments.

Keywords: environmental protection and rational nature management; assessment of investment efficiency, response rate of effectiveness on investment volumes.

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

В настоящее время состояние окружающей среды в России характеризуется следующими данными:

- уровень загрязнения атмосферного воздуха, превышающий допустимый уровень по показателю среднесуточной предельно допустимой концентрации, наблюдается в 10 субъектах РФ;
- более 14,2 тыс. ед. источников централизованного, 13,5 тыс. ед. нецентрализованного питьевого водоснабжения, 9,9 тыс. ед. водопроводов не соответствуют санитарно-эпидемиологическим требованиям;
- годовой объем твердых коммунальных отходов (ТКО) составляет более 70 млн т, во вторичный оборот вовлекается не более 52%, утилизируется 7%, а более 90% ТКО размещается на полигонах либо пополняет несанкционированные свалки, которых сейчас насчитывается более 22 тыс. [1].

При этом затраты на охрану окружающей среды в целом в России остаются незначительными в течение последних шести лет и составляют 0,7% валового внеутреннего продукта, и только около трети российских организаций ставят в качестве цели инвестирование в основной капитал на охрану окружающей среды.

В 2019–2024 годах финансирование природоохранных мероприятий, предусмотренное государственной программой «Охрана окружающей среды» (далее – госпрограмма) [2], должно существенно возрасти за счет ассигнований из федерального бюджета (более 500 трлн руб.). Затраты на охрану окружающей среды и рациональное природопользование (или природоохранные расходы) подразделяются на инвестиции в основной капитал и текущие расходы [3]. Ресурсное обеспечение госпрограммы за счет ассигнований федерального бюджета, расписанное по подпрограммам и мероприятиям, исполнителям и участниками, не содержит данных о виде планируемых затрат (инвестиции в основной капитал или текущие расходы), а утвержденные индикаторы не содержат показателей эффективности использования бюджетных ассигнований. Все это обусловливает необходимость оценки эффективности затрат на охрану окружающей среды и рациональное природопользование, в том числе инвестиций в основной капитал.

Предлагаем в качестве показателя оценки эффективности «коэффициент реагирования результативности на объемы инвестирования»:

$$K_p = T_p / T_и \quad (1)$$

где T_p – темп изменения показателя результативности; $T_и$ – темп изменения инвестиций. Коэффициент реагирования целесообразно рассчитывать за 5–7 лет (это позволит учесть отсроченный характер воздействия) и использовать в качестве маркера динамики эффективности.

В табл. 1 представлены показатели результативности водопользования (РВ1 – РВ4), инвестиций в объекты водопользования (ИОВ1), направленных на охрану водных ресурсов, и коэффициент реагирования.

Таблица 1
Показатели оценки эффективности финансово-экономических механизмов инвестирования в природоохранную деятельность в сфере водных ресурсов, % к предыдущему году, %

Показатель	2015	2016	2017	2017/2010	Коэффициент реагирования
Темп изменения объема забора воды из природных водных объектов на единицу ВВП (водоемкость ВВП) (РВ1)	0	0	(12,5)	(53,4)	0,78
Темп изменения объема использования воды на производственные нужды на единицу ВВП (РВ2)	(7,5)	(2,7)	(11,1)	(59,0)	0,86
Темп изменения объема сброса загрязненных сточных вод на единицу ВВП (РВ3)	(7,5)	(1,8)	(13,6)	(58,7)	0,86
Темп изменения коэффициента повторного (оборотного и последовательного) использования воды, забранной воды из природных водных объектов для использования (РВ4)	5,5	(1,8)	2,6	13,8	0,20
Темп изменения объема инвестиций в основной капитал на единицу забора воды из природных водных объектов для использования (ИОВ1)	7,5	(14,0)	0	68,2	–

Коэффициенты реагирования характеризуют прямую (рост инвестиций в основной капитал обеспечивает рост результативности) дигрессивную зависимость показателей результативности от инвестирования в основной капитал (результативность растет более медленными темпами). При этом коэффициенты реагирования показателей водоемкости (РВ1 – РВ3) значительно выше показателя охраны водных объектов (РВ4). Таким образом, коэффициенты реагирования показывают низкую эффективность инвестиций в основной капитал. Показатели результативности использования атмосферногно воздуха (РИАВ1 – РИАВ6) и инвестиций в объекты по защите атмосферного воздуха (ИОЗАВ1) представлены представлены в табл. 2.

Таблица 2
Показатели оценки эффективности финансово-экономических механизмов инвестирования в природоохранную деятельность по защите атмосферного воздуха, % к предыдущему году

Показатель	2015	2016	2017	2017/ 2010	Коэффициент реагирования
Темп изменения выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух на единицу ВВП (РИАВ1)	0	0	0	(42,9)	0,32
Темп изменения выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух от стационарных источников на единицу ВВП, млн т/ тыс руб. (РИАВ2)	(33,4)	0	(5,0)	(62,0)	0,46
Темп изменения выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух от передвижных источников на единицу ВВП, млн т / тыс. руб. (РИАВ3)	1,1	(5,7)	(4,9)	(43,6)	0,33
Темп изменения доли городского населения, испытывающего воздействие высокого и очень высокого загрязнения воздуха (РИАВ4)	(10,5)	(11,7)	(20)	(79,3)	0,59
Темп изменения доли уловленных и обезвреженных загрязняющих атмосферу веществ от стационарных источников (РИАВ5)	(0,8)	(1,5)	0,6	(1,8)	(0,01)
Темп изменения доли использованных (утилизированных) загрязняющих атмосферу веществ (РИАВ6)	(1,9)	(1,2)	0,2	11,8	0,09
Темп изменения объема инвестиций в основной капитал на единицу осуществленных выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух (ИОЗАВ1)	(28,1)	(0,4)	46,9	132,5	–

За анализируемый период коэффициенты реагирования характеризуют прямую дигрессивную зависимость показателей результативности от инвестирования в основной капитал. При этом коэффициенты реагирования показателей РИАВ1 – РИАВ4) низкие, а показатели защиты атмосферного воздуха практически отсутствуют (РИАВ5 и РИАВ6).

В табл. 3 представлены показатели результативности работы с отходами-производства и потребления (РРО1 – РРО6) и инвестиций в природоохранные объекты, связанные с отходами производства и потребления (ИПОО1 и ИПОО2).

Таблица 3
Показатели оценки эффективности финансово-экономических механизмов инвестирования в природоохранную деятельность, связанную с отходами производства и потребления, % к предыдущему году

Показатель	2015	2016	2017	2017/2010	Коэффициент реагирования	
					ОИ1	ОИ2
Темп изменения объема образования отходов производства и потребления на единицу ВВП (РРО1)	(7,1)	4,1	6,9	(16,3)	0,22	(0,45)
Темп изменения доли опасных отходов (РРО2)	(9,2)	(17,0)	(3,9)	(43,4)	0,58	(1,2)
Темп изменения доли использованных и обезвреженных отходов производства и потребления (РРО3)	16,2	12,4	(12,1)	12,6	0,17	(0,35)
Темп изменения объемов захоронения отходов производства и потребления (РРО4)	(32,4)	42,0	63,9	39,3	0,53	(1,09)
Темп изменения объема вывоза ТКО с территорий городских поселений (РРО5)	1,4	0,8	2,0	16,5	0,22	(0,45)
Темп изменения доли вывоза ТКО на мусороперерабатывающие заводы (РРО6)	(3,7)	14,1	13,4	(25,7)	(0,34)	0,71
Темп изменения объема инвестиций, направленных на охрану окружающей среды от вредного воздействия отходов производства и потребления (ИПОО1)	65,7	(33,8)	29,9	74,3	—	—
Темп изменения объема инвестиций в основной капитал на единицу образующихся отходов производства и потребления (ИПОО2)	10,3	(29,1)	(27,3)	(36,0)	—	—

За анализируемый период коэффициенты реагирования характеризуют:

- прямую дигрессивную зависимость показателей результативности от общего объема инвестиций в природоохранные объекты, связанные с отходами производства и потребления;
- нацеленность финансово-экономических механизмов инвестирования не на переработку, а на захоронение отходов, о чем свидетельствует также соотношение ИПОО2 < ИПОО1.

Таким образом, в целом на макроуровне по всем направлениями охраны окружающей среды (водных ресурсов, атмосферного воздуха, отходов производства и потребления) инвестиции в основной капитал являются низкоэффективными. Для повышения эффективности, на наш взгляд, необходимы следующие управленческие решения на макроуровне:

- введение показателей эффективности использования бюджетных ассигнований в качестве индикаторов реализации государственных программ в сфере охраны окружающей среды;
- обеспечение более прозрачного механизма распределения бюджетных ассигнований между инвестициями в основной капитал и текущими затратами при формировании ресурсного обеспечения госу-

дарственных программ в сфере охраны окружающей среды; должны преобладать инвестиции на создание природоохранных объектов;
- обеспечение приоритетов инвестирования в природоохранные объекты, связанные с отходами производства и потребления (прежде всего, их переработкой и повторным использованием);
- планирование не только бюджетных, но и частных инвестиций в государственных программах в сфере охраны окружающей среды;
- переход от финансирования госпрограммы, предусматривающей финансирование со стороны министерства – ответственного исполнителя, а также других министерств, федеральных агентств и служб (соисполнителей и участников) программы, к проектному финансированию природоохранных проектов с привлечением бюджетного финансирования.

Литература

1. Государственный доклад «О состоянии и об охране окружающей среды Российской Федерации в 2017 году». М.: Минприроды России; НПП «Кадастр», 2018. 888 с.
2. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 326 (ред. от 31.03.2020) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Охрана окружающей среды»» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162183/.
3. Приказ Росстата от 21.11.2018 № 682 «Об утверждении Методических указаний по расчету индекса физического объема природоохранных расходов» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_311730/.
4. Федеральная служба государственной статистики. URL: www.gks.ru.

© Тютюкина Е. Б., 2019

УДК 338

Т. А. Щербина
к.э.н., доцент
департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: gero-tamara@yandex.ru

ИНВЕСТИЦИИ В ЗДРАВООХРАНЕНИЕ РОССИИ КАК ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ

Аннотация. Предметом исследования является инвестирование в здравоохранение России, анализ основных направлений инвестиционной деятельности в сферездравоохранения, выявлениетенденций по внедрению инновационных технологий в медицинских организациях. Обсуждается поиск перспективных рыночных ниш для инвестирования в медицину, новых точек роста, специфики инвестирования в здравоохранение России. Исследовано влияние инвестиций иинноваций на развитие сферыздравоохранения. Выявлены: особенности инвестирования в сферу здравоохранение, ожидаемые эффекты от инноваций в медицине, факторы, сдерживающие рост инвестиций. Сфера здравоохранения остается инвестиционно-привлекательной, продолжая показывать хорошие темпы роста. Демографические тенденции и наличие растущего спроса на качественные медицинские услуги делают сферу здравоохранения одним из ключевых направлений для инвестиций.

Ключевые слова: инвестиции, здравоохранение, медицинские организации, инновации, человеческий капитал.

T. A. Shcherbina
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Corporate Finance and Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: gero-tamara@yandex.ru

INVESTMENTS IN HEALTH OF RUSSIA AS A DRIVER OF INDUSTRY DEVELOPMENT

Abstract. The subject of the research is to invest in the healthcare of Russia, analysis of the main directions of investment activities in healthcare, identifying trends in implementation of innovative technologies in health care organizations. It discusses the search for promising niches for investment in healthcare, new growth points, the specifics of investing in the healthcare of Russia. The influence of investment and innovation in the development of the health sector. Revealed: investing in the sphere of health care, the expected effects of innovations in medicine, the factors constraining investment growth. The healthcare sector remains an attractive investment destination, continuing to show good growth. Demographic trends and a growing demand for quality medical services make health one of the key areas for investment.

Keywords: investment, health care, health organizations, innovations, human capital.

Здравоохранение тесно связано с охраной труда, экологией, социальными программами и влияет на все уровни экономики страны. Важным условием динамичного развития системы здравоохранения является рост вложений материальных, информационных и управленческих ресурсов для создания и обеспечения требуемого объема и качества медицинских услуг для населения, благоприятных условий для воспроизводства человеческого капитала, качественного изменения обеспечения медицинских организаций, разработки новых программ, позволяющих решать различные проблемы этой отрасли. Для инвестиций в медицину важен также гуманистический аспект, поскольку инвестируя в медицину, инвесторы определяют и свое будущее.

Потребность медицинских учреждений в инвестициях обусловлавливают:

- недостаточное субсидирование отрасли;
- низкая оснащенность медицинским оборудованием, отвечающим современным стандартам диагностики и лечения;
- недостаточно эффективное использование инвестиционных ресурсов;
- потребность в реконструкции или совершенствовании;
- открытие частных медицинских организаций в муниципальных лечебно-профилактических учреждениях;
- нехватка частных инвестиций;
- отложенный спрос населения на качественные медицинские услуги, который имеет тенденцию к росту из-за естественного процесса старения населения в стране и в силу совершенствования методов диагностики и лечения;
- сокращение государственных субсидий, усиление контроля со стороны страховых компаний.

Кроме того, поскольку объем прибыли коммерческих медицинских организаций зависит от качества лечения, а конкурентоспособность государственных и муниципальных учреждений – от объема привлечения дополнительных средств, то медицинские организации стали заинтересованы предлагать высококачественные услуги, привлекать высококвалифицированный персонал и дополнительных пациентов.

Можно выделить следующие фундаментальные факторы, которые будут способствовать росту инвестиционной активности в сфере здравоохранения на ближайшую перспективу:

- рост конкуренции между частным и государственным сегментами;
- повышение в перспективе качества медицинских услуг и снижение их цен;
- привлечение иностранных инвесторов в те сферы здравоохранения, которые недостаточно развиты;
- развитие медицины шаговой доступности с удобным графиком работы; комплексная реконструкция существующих учреждений;
- повышение доступа для населения к качественной высокотехнологичной медицинской помощи; рост частных инвестиций.

Общий объем инвестиций в здравоохранение растет с 2016 года, при этом темпы ежегодного прироста частных инвестиций опережают рост самого рынка в целом. За 2017 год объем частных инвестиций составил свыше 80 млрд. руб., или вырос почти в три раза. Такой рост инвестиций в медицину легко объяснить: уровень рентабельности для медицинского сегмента составляет около 13%., в то время как банки в среднем имеют маржу 4–5% [10].

Стратегия развития медицинской отрасли задана национальным проектом «Здравоохранение». В нем сформулированы цели и задачи развития ме-

дицины, условия эффективного взаимодействия с государством, отражены направления использования достижений техники и технологий в медицинских организациях до 2024 года, определены размеры финансирования на их достижение (34,91млрд. руб.). Государство по-прежнему остается главным инвестором российского здравоохранения (объем вложений из собственных средств медучреждений колеблется по годам от 6,8 до 12,0%, бизнеса – от 10,3 до 18,8%) [6]. При этом следует отметить, что реализация нацпроекта «Здравоохранение» не решает всех проблемы отрасли.

Для сферы здравоохранения приоритетами являются обеспечение высокого качества медицинских услуг и достижение такого уровня развития, который мог бы гарантировать устойчивость отрасли в условиях внешних воздействий негативного характера. В этом контексте особенно примечательна роль инноваций, которые призваны повысить конкурентоспособность медицинской отрасли в целом. Однако особенностью сферы здравоохранения является то, что внедрение управленческих и иных инноваций здесь происходит с опозданием. Причина в том, что эта сфера деятельности, непосредственно связана с жизнью и здоровьем человека, до недавнего времени жестко регулировалась государством, которое контролировало ценообразование, стремилось полностью финансировать здравоохранение из государственного бюджета. В настоящее время меняется модели функционирования сферы здравоохранения, и значительная часть расходов перенесена на потребителей услуг и страховые организации, что повлекло изменения в финансировании учреждений здравоохранения и послужило предпосылкой к внедрению инноваций медицинскими организациями. Технологический прорыв в сфере здравоохранения в последние годы привел к тому, что в медицинские технологии инвестируют компании различных отраслей: банки, IT-гиганты, ритейлеры. Важным направлением инвестирования является цифровизация, которая направлена на повышение эффективности лечения, персонализированную медицину, большие данные, «умную» аналитику, медицинские устройства, системы для здорового образа жизни и гаджеты, помогающие следить за здоровьем [2]. Цифровизация здравоохранения предполагает полное подключение к Интернету больниц, переход на электронный документооборот (электронные медкарты и рецепты), дистанционные медицинские консультации. К 2024 году в больницах планируется создать более 820 тысяч автоматизированных рабочих мест для медиков. Введение дистанционных телемедицинских технологий, позволит снизить уровень госпитализации и расходов на нее на 40% [1]. Создание центра компетенций цифровой трансформации системы в 2019 году будет способствовать отбору лучших проектов, которые потом смогут реализовывать регионы. В процессе формирования находится «Портфель технических решений и проектов цифрового здравоохранения» и «Совет разработчиков и интеграторов цифрового здравоохранения».

Интерес частных инвесторов к медицине растет, поскольку для них значимы следующие преимущества:

- растущий рынок платных медицинских услуг;
- достаточно развитая система мер поддержки для частных инвесторов;
- доступность квалифицированной рабочей силы и программ профессиональной подготовки и переподготовки кадров;
- возможность реализовать проекты по стандартам стран ОЭСР в рамках медицинского кластера;
- рост спроса на высокотехнологичное медицинское обслуживание и др.

Частные инвестиции направлены прежде всего на создание высокотехнологичных медицинских центров, создание объектов Международного медицинского кластера (ММК), медицинскую помощь, образование, научные разработки, специализированных медицинских клиник. Так, в 2018 году ММК и биофармацевтическая компания «АстраЗенека» начали реализовать акселерационную программу, а страховая компания «РГС Жизнь» разработала акселератор для поиска и развития технологических проектов. К 2029 году в ММК планируется направить примерно 90 млрд руб. инвестиций [7].

В настоящее время увеличивается общее число венчурных фондов, инвестирующих в биотехнологии и фармацевтику. Согласно совместному исследованию Inc. Russia и Российской венчурной компании (РВК), медицина в России вошла в топ наиболее привлекательных для инвестиций сфер. В 2018 году приток капитала в медицину составил 1069,3 млн руб., а в 2019–2020 годах ожидается рост инвестиций в медицину порядка 9–10% [5].

Компания Primer Capital является самым активным венчурным инвестором в области биотехнологий и медицины. Она инвестировала 200 тыс. долл. в калифорнийскую компанию MatriSys Bioscience, разрабатиывающую препарат MSB-01 [11]. Ожидается повышенный интерес к проектам, занимающимся искусственным интеллектом, большими данными и машинным обучением применительно к медицине, сохранится и интерес к использованию генетических данных пациентов для подбора оптимального лечения.

Инвестиции в медицину в настоящее время имеют ограничения, на что влияют:

- недостаток финансирования;
- отсутствие гибкой координации в вопросах финансирования;
- неэффективное распределение государством средств в системе здравоохранения;
- незавершенность перехода на обязательное медицинское страхование;
- отсутствие развитой инфраструктуры для поиска инвесторов и др.

Хотя модернизация медучреждений идет полным ходом, на самом деле оборудование для широкого спектра исследований либо отсутствует, либо оно импортное, либо физически изношено. По оценке ученых Российской академии наук, из-за недофинансирования износ оборудования в российских клиниках составляет 78%.

Также существует проблема финансирования инвестиционных проектов, что ставит под угрозу реализацию ресурсоемких стартапов (Doc+, Docdoc, Medbooking, BestDoctor) в области медицины, которые требуют проверки гипотез, запуска прототипа и выхода на рынок. Региональные власти зачастую инициируют масштабные проекты строительства инфраструктуры без корректного планирования и допускают затягивание сроков их сдачи из-за отсутствия бюджетных средств и проблем с подрядчиками.

В последние годы самый высокий уровень расходов (3,8% ВВП) на здравоохранение был в 2017 году, что ниже минимальных стандартов (5,5–6,0% ВВП) Всемирной организации здравоохранения вдвое меньше, чем в странах Большой семерки.

В перспективе отмечается тенденция снижения доли расходов на здравоохранение в ВВП. Так, в 2021 году доля расходов в ВВП сократится на 0,2% по сравнению с 2020 годом [8]. Большая часть расходов на сферу здравоохранения предоставляется из средств Фонда обязательного медицинского страхования (ФОМС), где, по данным Счетной палаты РФ, в 2020–2021 годах также прогнозируется дефицит денежных средств. По оценкам экспертов, неэффективность

действующей системы ОМС остается основной проблемой медицины в России, поскольку тарифы не покрывают реальных затрат на оказание медицинской помощи.Таким образом, механизм финансового обеспечения здравоохранения нуждается в трансформации и создании новых форм финансирования. Одной из таких форм может быть государственно-частное партнерство. Решению проблемы финансирования будет способствовать повышение эффективности использования бюджетных средств, которые в настоящее время нередко используются неэффективно и нерационально. Так, за 2018 год Счетная палата выявила бюджетные средства с признаками нецелевого использования на сумму 426,2 млрд. руб. Больше всего нарушений возникает при использовании средств федерального бюджета, при оказании услуг населению госучреждениями – 73,6 млрд руб., при госзакупках – 18,7 млрд руб. [9].

Как известно, грамотно сформированная инвестиционная стратегия развития отрасли позволяет повысить ее инвестиционную привлекательность, привлечь новые инвестиции на выгодных условиях, повысить эффективность и финансовую реализуемость инвестиционных проектов [3]. Какие сценарии развития ожидают здравоохранение России? Согласно мнению экспертов НИУ ВШЭ, возможны четыре сценария развития отечественного здравоохранения до 2025 года: инерционный, «жесткие реформы», «только ресурсы без реформ», «реформы плюс ресурсы». Нацпроект «Здравоохранение» более всего близок к варианту «ресурсы без реформ»: при увеличении финансирования на отдельных приоритетных участках вопрос о реформе страховой медицины не рассматривается. Поэтому у участников государственной системы здравоохранения будут отсутствовать стимулы повышать эффективность использования ресурсов. Здравоохранение останется социальной нагрузкой на экономику. Потребности населения в получении медицинской помощи на основе цифровых технологий могут быть удовлетворены в основном посредством оказания платных медицинских услуг.

В заключение следует отметить, что для повышения инвестиционной активности на рынке здравоохранения России необходимо продолжать работу над повышениеминвестиционной привлекательности отрасли. С этой целью рекомендуется:

- упростить выход частных инвесторов на рынок здравоохранения;
- создать условия для реинвестирования доходов медицинских организаций;
- сформулировать конкретные критерии успешной реализации инвестиционных проектов в отрасли;
- уменьшить объем административного распределения медпомощи;
- повысить ответственность государственных клиник за их активы;
- расширить категории капитальных расходов, покрываемых тарифами ОМС;
- разрешить медучреждениям тратить остаток средств на инвестиционные цели, а не возвращать их в бюджет.

Литература

1. **Базыкин Д.** Нацпроект «Здравоохранение». Что будет со здоровьем россиян в 2024 году?// Регионы.Online. 2019. № 8. URL: https://www.gosrf.ru/news/40798/.
2. **Колобов В.** Какие области интересны для инвестирования // Ведомости. 2018. 26 сент. URL: https://www.rvc.ru/press-service/media-review/venture/123604/.
3. Концепция эффективного предпринимательства в сфере новых решений, проектов и гипотез / [А. В. Шаркова и др.;] под общ. ред. М. А. Эскиндарова. ФГОБУ Финансовый университет. 2-е изд. Москва: Дашков и К, 2019. 640 с.
4. **Лапидус Л.В.** Центр компетенций цифровой экономики. URL: http://www.makonews.ru/centr-kompetencij-cifrovoj-ekonomiki/.
5. Медицина вошла в топ самых инвестируемых направлений 2018 года // Фармацевтический вестник. URL: https://pharmvestnik.ru/content/news/Medicina-voshla-v-top-samyh-investiruemyh-napravlenii-2018-goda.html.
6. Мониторинг экономической ситуации в России: тенденции и вызовы социально-экономического развития. 2018. № 7 (68). Апрель / В. Баринова, О. Березинская, А. Кнобель и др.; под ред. В. С. Гуревича, С. М. Дробышевского, П. А. Кадочникова и др.; Институт экономической политики имени Е. Т. Гайдара, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. URL: http://www.iep.ru/files/text/crisis_monitoring/2018_7-68_April.pdf.
7. Московский медицинский кластер планирует привлечь 90 млрд руб. инвестиций до 2029 г. // ТАСС. URL: https://tass.ru/ekonomika/4155747.
8. Россия оказалась последней в рейтинге здравоохранения — Минздрав поспешил “прояснить ситуацию” // Комсомольская правда. URL: https://www.crimea.kp.ru/daily/26588.4/3603834/.
9. Счетная палата нашла бюджетные нарушения на 426 млрд рублей // Ведомости. 2019. 11 сент. URL: https://www.vedomosti.ru/economics/news/2019/09/11/810979-rublei.
10. **Югай М**. Интерес к инвестициям в медицину растет во всем мире // Коммерсантъ. Приложения. 2018. 26 сент. URL: https://www.kommersant.ru/gallery/3750009#id1650205.
11. Primer Capital проинвестировал разработку препарата для молекулярной бактериотерапии атопического дерматита // Primer Capital. URL: https://www.primer-capital.com/news/558/.

© Щербина Т.А., 2019

УДК 339.9

К. К. Поздняков
к.э.н., доцент
департамент «Менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: kk.pozdnyakov@gmail.com)

Г. А. Решина
доктор экономики, профессор
Балтийская международная академия
Рига, Латвия
E-mail: reshinaganna@inbox.lv

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТОВ СОВМЕСТНОГО РЕГИОНАЛЬНОГО ИНВЕСТИЦИОННОГО СОТРУДНИЧЕСТВА КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА

Аннотация. В статье предложены концептуальные подходы к изучению взаимосвязи между межрегиональным инвестиционным сотрудничеством и экономическим развитием регионов в современных условиях. Рассмотрено содержание межрегионального инвестиционного сотрудничества, выделены его основные элементы. В качестве базы исследования выступают теоретические концепции отечественных и зарубежных авторов, в комплексе и по отдельности рассматривающие географические и экономические факторы, влияющие на экономический рост и развитие регионов. Проанализированы существующие концепции регионального развития, теории новой экономической географии, пространственной экономики, межрегионального сотрудничества.

Ключевые слова: экономический рост, пространственное развитие, макрорегион, региональная политика, инвестиционное сотрудничество,экономическая безопасность региона.

K. K. Pozdnyakov
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: kk.pozdnyakov@gmail.com

G. A. Reshina
Doctor of Economics, Professor
Baltic International Academy
Riga, Latvia
E-mail: reshinaganna@inbox.lv

IMPLEMENTATION OF JOINT REGIONAL INVESTMENT COOPERATION PROJECTS AS A FACTOR OF ECONOMIC GROWTH

Abstract. The article proposes conceptual approaches to the study of the relationship between interregional investment cooperation and economic development of regions in modern conditions. The content of interregional investment

cooperation is considered, its main elements are highlighted. Theoretical concepts of domestic and foreign authors, in a complex and separately considering the geographical and economic factors influencing economic growth and development of regions act as a base of research. The existing concepts of regional development, the theory of new economic geography, spatial economy, interregional cooperation are analyzed.

Keywords: economic growth,spatial development, macro-region, regional policy, interregional cooperation, investment cooperation, economic security of the region.

На современном этапе экономического развития российские регионы столкнулись с серьезными внутренними и внешними угрозами, в случае усиления наблюдаемой динамики могут потребоваться качественные изменения инвестиционной политики, реализуемой регионами. В марте 2014 года серьезно ухудшилась геополитическая ситуация: в связи с событиями на Украине США начали вводить санкции в отношении России, экономическое сотрудничество России с Западом фактически остановилось [9]. Тогда российская экономика испытала экономический спад: рост ВВП замедлился до 0,7% в 2014 году, сократилсяна 2,8% в 2015 году (западные санкции затронули 20–21% российского ВВП [31, с. 13–145]). Произошло массовое обесценивание рубля более чем на 50% по отношению к доллару в 2015 году и существенное повышение уровня инфляции, особенно в отношении цен на продовольствие; усилилось бюджетное давление: в настоящее время бюджеты 10 из 85 субъектов Российской Федерации зависят от санкционированных компаний более чем на 20%. В условиях продолжающегося оттока капитала ухудшился баланс капитала и финансового счета. Нам еще предстоит оценить все последствия западных санкций и ответных мер России для национальной экономики, однако уже сегодня можно с уверенностью утверждать, что серьезныме системные сдвиги были неизбежны, а санкции стали дополнительными экономическими потрясениями. Механизм торможения экономического роста был запущен двумя годами ранее, в конце 2012 года, когда снижение темпов роста эффективности труда распространилось на большинство отраслей экономики. Санкции вступили в силу в период резкого снижения цен на нефть, что незамедлительно отразилось на доходах федерального бюджета, и со всей очевидностью в очередной раз продемонстрировали исчерпанность экспортно-сырьевой модели отечественной экономики. Перед Россией стоят серьезные задачи смены модели экономического развития, и санкции Запада стали лишь одним из многих факторов, которые заставили правительство не только пересмотреть реализуемые антикризисные меры, но и скорректировать приоритеты экономического развития.

Цель статьи – разработка концептуальных подходов к изучению взаимосвязи между межрегиональным инвестиционным сотрудничеством и экономическим развитием регионов в современных условиях.

Концепция регионального развития, возникшая в 1950-х годах, имела прочное экономическое обоснование: ученые изучали деятельность фирм в регионах и ее влияние на такие экономические показатели, как занятость, прибыль, валовой региональный продукт и экономический рост. К концу XX века подход к региональному развитию изменился и стал междисциплинарным. Помимо экономистов вопросы регионального развития стали исследовать политологи и социологи, сосредоточившись на характеристиках региона и факторах (не только экономических), которые детерминируют региональное

развитие. В XXI веке к дисциплинам, изучающим региональное развитие, присоединилась экономическая география, и в фокусе исследований оказалась именно пространственная динамика региона как места для жизни, работы и инвестиций и один из ключевых аспектов понимания, почему нужно реагировать на давление со стороны глобальной экономики [25] и создавать конкурентные преимущества.

Анализ факторов регионального развития, проведенный в рамках настоящего исследования, позволил сделать вывод, что исследователи выделяют экономические и неэкономические факторы, внутреннего и внешнего порядка. На современном этапе приоритетными являются внешние факторы [14]. Прослеживается тенденция пересмотра функций приграничных пространств регионов в социальном и экономическом развитии: границы регионов все в большей степени теряют свою функцию барьеров, становясь зонами контактов. Фокус экономических исследований постепенно смещается с формальных политических границ к изучению границ в социально-пространственных и экономических аспектах – от местного уровня к глобальному и региональному уровням. Регионы, ранее разделенные границами, становятся более взаимосвязанными между собой, образуя устойчивые сети межрегионального взаимодействия [28, с. 254]. Формальные границы все чаще пересекает сложная сеть межрегиональных экономических отношений, опосредованных практиками государственного регулирования.

Анализ исследований, посвященных межрегиональному экономическому сотрудничеству, показал, что наиболее распространенными содержательными элементами, которые авторы включают в понятие «межрегиональное инвестиционное сотрудничество», являются: «определенные согласованные действия», «субъекты действий», «цель действий», «институциональная основа осуществляемых действий». Спектр этих действий лимитируется полномочиями территориальных сообществ и властей в финансово-инвестиционной сфере. В качестве субъектов межрегионального сотрудничества выделяются федеральные и региональные органы государственной власти, межрегиональные общественные организации и ассоциации, предприятия и организации, домохозяйства и индивидуальные предприниматели, а в качестве цели – развитие взаимоотношений указанных субъектов в сфере инвестиционного сотрудничества. Роль межрегионального инвестиционного сотрудничества проявляется, во-первых, в противостоянии конкуренции за инвестиционные ресурсы в условиях бюджетных ограничений и усиления санкциональной политики, во-вторых, в более эффективном использовании региональных финансово-экономических ресурсов [2, с. 35].

В настоящее время в России разрабатываются пилотные проекты пространственного развития. Ожидать, что на решение проблем пространственного развития могут быть направлены значительные ресурсы, не приходится. Переломить инерцию пространственного развития вряд ли удастся [11, с. 174]. Эту задачу может решить региональная политика, в процессе реализации которой «вносятся изменения в структуру уже существующей социально-экономической системы (региона), а также в ее пространственные характеристики» [10]. Функции сближения региональных экономик, сокращения территориальных диспропорций в социально-экономическом развитии регионов и укрепления хозяйственных взаимосвязей между регионами может взять на себя межрегиональное сотрудничество в рамках проектов, совместно инициированных территориальными субъектами (частного, государственного и некоммерческого секторов) [27]. К чис-

лу наиболее популярных форм сотрудничества, как в рамках формальных, так и неформальных взаимодействий, сегодня относятся:

- взаимный обмен товарами;
- производственные отношения на основе специализации и кооперации;
- сотрудничество в области научно-технической деятельности, инноваций, финансов и кредита;
- формы перемещения трудовых ресурсов и совместного использования природных ресурсов;
- сотрудничество в области развития инфраструктуры межрегиональных связей (транспорт, энергетика, трубопроводного транспорта и т.д.) [19; 24].

Возникающие в рамках таких проектов новые формы политического и экономического взаимодействия способствуют повышению экономической эффективности инвестиций всех видов, улучшению стратегического планирования и решению приоритетных проблем [20]. Важность горизонтальных связей между субъектами РФ для регионального развития в условиях санкциональной политики обуславливает необходимость их усиления и укрепления в инвестиционной сфере. Степень вовлеченности экономики региона в межрегиональное инвестиционное сотрудничество в значительной мере определяет его экономический рост [3]. Кроме того, в современных условиях межрегиональное инвестиционное сотрудничество органически входит в систему экономической безопасности региона наряду с экономическим развитием и ростом, обеспечением социального мира и экологической безопасностью.

В противоположность пассивной межрегиональной политике инвестиционного сотрудничества здесь предполагается активное целеполагание как государственных, так и негосударственных акторов. Кризис межрегионального сотрудничества в условиях реализации проектов формирования макрорегионов в значительной степени обусловлен тем, что в сферу ответственности региональных и местных властей регионов – участников интеграционных процессов попадают специфические, ранее неизвестные им обязанности по решению широкого спектра взаимоувязанных внутренних и внешних вопросов и задач. Органам власти и управления регионов, местным властям приходится решать задачи, требующие знания современных межрегиональных отношений, региональной экономики, правовых и инвестиционных аспектов сотрудничества. Инфраструктурное, организационное и информационное обеспечение органов региональной и местной власти чаще всего не отвечает требованиям сотрудничества и масштабам тех вызовов, с которыми они вынуждены иметь дело. Решение указанных проблем при анализе различных аспектов межрегиональных инвестиционных отношений и выборе дальнейших путей развития территорий, которым предстоит войти в макрорегион, предполагает применение системного подхода. Его квинтэссенцией является представление о межрегиональном сотрудничестве как о комплексе взаимоотношений, которые формируются под воздействием экзогенных и эндогенных факторов. Этим взаимоотношениям свойственны:

- анархичность (точнее говоря, стохастичность, самопроизвольность);
- объективно-субъективная природа, сочетающая действительность (географическое положение региона) с искусственными конструктами;
- возможность выделения подсистем (например, муниципальный уровень межрегионального инвестиционного сотрудничества, региональный уровень, в том числе отраслевые кластеры);

- динамика соперничества и согласования, стабильности и устойчивости (эти качественные состояния в той или иной степени присущи любому интеграционному процессу).

Успешность применения системного подхода к теории и практике межрегиональных инвестиционных отношений зависит от поиска детерминант и закономерностей функционирования их предмета, понимаемого как граница между «мы» и «другие», преодоления рефлективизма субъектов межрегионального инвестиционного сотрудничества, а также тенденций к образованию анклавов и конгломератов.

Глобальный экономический спад, глубокий экономический кризис и усиливающаяся санкциональная политика ясно показали, что для поиска более эффективных решений преодоления складывающихся негативных геополитических тенденций национальному и региональным правительствам необходимо более активно пересматривать реализуемую политику регионального развития. Новые возможности в этом отношении дают последние тенденции в политике пространственного развития с опорой на макрорегионы. Последние имеют потенциал для экономической межрегиональной интеграции, расширение и усиление которой необходимо для устойчивого экономического развития. Используемые до настоящего времени модели и методы экзогенного характера недостаточно эффективны, что проявляется в неравномерности сложившейся региональной структуры, несоответствии структуры и объемов инвестиций целям и задачам проводимой региональной политики социально-экономического развития. В складывающихся условиях межрегиональное инвестиционное сотрудничество выступает в качестве одного из экономических инструментов, активизирующих эндогенные факторы роста регионов, одновременно детерминирующих качество и динамику регионального роста в условиях проведения политики пространственного регионального развития. Обеспечивая экономические связи между регионами, успешное межрегиональное инвестиционное сотрудничество позволяет сократить диспропорции в развитии территорий, входящих в макрорегион, и вносит свой вклад в формирование единого экономического пространства развития. Межрегиональное инвестиционное сотрудничество особенно значимо для депрессивных регионов, поскольку их экономиказависит от внешних инвестиций и предстоит реализовывать приоритетные проекты и программы социально-экономического развития в условиях бюджетных ограничений. Достигнуть критического уровня, обеспечивающего использование парадигмы стратегического партнерства, заложенной существующими соглашениями о межрегиональном сотрудничестве, возможно только при условии понимания региональными властями его подлинной ценности, взаимного признания потребностей и интересов. Осознание исчерпанности прежних межрегиональных отношений, недостатков сложившейся политической культуры и форм сотрудничества должно привести региональные власти к совместному поиску ответа на вопрос: каким должно быть межрегиональное инвестиционное сотрудничество в интересах экономического развития и роста?

Литература

1. **Акиндинова Н.В., Ясин Е.Г.** Новый этап развития экономики в постсоветской России // Вопросы экономики. 2015. № (5). С. 5–27.
2. **Бакуменко О. А.** Межрегиональное взаимодействие как фактор развития региональных социально-экономических систем (на примере Северо-Западного федерального округа) // Вестник Псковского государственного университета. Сер. Экономика, право и управление. 2016. № 4. С. 32–47.
3. **Блохин К.А.** Влияние внешнеторговых связей региона на развитие единого экономического пространства России (на примере Краснодарского края): Автореф. дис. … канд. экон. наук. М., 2007.
4. Воздвиженская А. Рост пошел за добычей. URL: https://rg.ru/2019/03/12/promyshlennoe-proizvodstvo-vyroslo-na-29-procenta-v-2018-godu.html.
5. **Елькин И.В.** Влияние развития экспортного потенциала на экономику региона и рост уровня благосостояния населения // Известия ИГЭА. 2008. № 3 (59). С. 105–108.
6. **Зубаревич Н.В.** Стратегия пространственного развития после кризиса: от больших проектов к институциональной модернизации // Журнал Новой экономической ассоциации. 2015. № 2 (26). С. 226–230.
7. **Капелюшников Р. И**. Новая институциональная теория. URL: http://www.libertarium.ru/libertarium/10625.
8. **Мау В**. В ожидании новой модели роста. Социально-экономическое развитие России в 2013 году // Вопросы экономики. 2014. № 2. С. 4–32.
9. **Медведев Д.** Выступление на пленарном заседании на XIII инвестиционном форуме «Сочи – 2014» // Правительство России. URL: http://government.ru/news/14835/.
10. **Меньщикова В.И.** Региональная социально-экономическая политика в России: новые императивы и возможные последствия // Вестник ТГУ. 2010. № 11 (201). С. 181–191.
11. **Михеева Н.Н.** Стратегия пространственного развития: новый этап или повторение старых ошибок? // ЭКО. 2018. № 5. С. 159–178.
12. Распоряжение Правительства РФ от 13.02.2019 N 207-р (ред. от 31.08.2019) «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318094/f62ee45faefd8e^{2}a11d6d88941ac66824f848bc^2/.
13. Структурно-инвестиционная политика в целях обеспечения экономического роста в России / Под науч. ред. акад. В.В. Ивантера. М.: Научный консультант, 2017.
14. **УсковаТ. В., ЛукинЕ. В.** Проблемы экономического роста территории. Вологда: ИСЭРТ РАН, 2013.
15. **Цыганков П.** Международные отношения. М.: Новая школа, 1996.
16. **Черкасов К.В.** Федеральные округа в РФ: состояние и тенденции развития. URL: http://www.juristlib.ru/ book_3829.html.
17. **Шеметов М.** Прогноз в десятку. Минэкономразвития назвало регионы с максимальным валовым продуктом. URL: https://www.rbc.ru/newspaper/2018/09/19/5ba1182d9a794772d85103fb.

18. **Baldwin R. E.** Economic geography and public policy. Princeton, N.J.; Oxford: Princeton University Press, 2003. URL: https://press.princeton.edu/titles/7524.html.
19. **Burak P.I., Rostatets V.G., Aladin V.V.** Institutions for coordination of interregional economic relations in the Russian Federation: Current status and prospects // Revista Espacios. 2017. Vol. 38 (48). P. 6.
20. Final Report Summary – EUBORDERREGIONS (European Regions, EU External Borders and the Immediate Neighbours. Analysing Regional Development Options through Policies and Practices of Cross-Border Co-operation) // Komisja Europejska. URL: http://cordis.europa.eu/result/rcn/173362_pl.html.
21. Fromhold-Eisebith M. Bringing scales in innovation policies: how to link regional, national and international innovarion systems // European Planning Studies. 2007. № 15. P. 227.
22. **Gray B.** Cross-Sectoral Partners: Collaborative Alliances among Business, Government and Communities // Creating Collaborative Advantage / Ed. C. Huxham. London: Sage Publications, 1996. P. 57–79.
23. **Himmelman A. T.** On the Theory and Practice of Transformational Collaboration: From Social Service to Social Justice // Creating Collaborative Advantage / Ed. C. Huxham. London: Sage Publications, 1996. P. 19–43.
24. **Huxham C.** Collaboration and Collaborative Advantage // Creating Collaborative Advantage / Ed. C. Huxham. London: Sage Publications, 1996. P. 1–18.
25. **Krugman P**. Increasing Returns and Economic Geography // Journal of Political Economy. 1991. Vol. 99. N 3. P. 483–499.
26. **Lahteenmaki K.** Cooperation of the European Border Regions // Changing European Security Landscape: Research Report / Ed. by C. Archer, O. Jalonen; Tampere Peace Research Institute. 1995. N 63. P. 270–271.
27. **Laine J.** New Civic Neighborhood. Cross-border Cooperation and Civil Society Engagement at the Finnish-Russian Border. Doctoral dissertation / University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 58. Joensuu: Publications of the University of Eastern Finland, 2013.
28. **Lee I., Feiock R. C., Lee Y.** Competitors and Cooperators: A Micro-Level Analysis of Regional Economic Development Collaboration Networks // Public Administration Review. 2011. Vol. 72. N 2. P. 254.
29. **Reiterer M.** Interregionalism as a new diplomatic tool: the EU and East Asia // EFAR. 2006. N 11. P. 223–242.
30. **Tuzova E., Qayum F.** Global oil glut and sanctions: The impact on Putin's Russia // Energy Policy. 2016. № 90. P. 140–151. DOI: https://doi.org/10.1016/j.enpol.2015.12.008.

© Поздняков К. К., 2019
© Решина Г. А., 2019

Корпоративное управление и социальная ответственность бизнеса

УДК 338

И. Р. Бадыкова
к.э.н., доцент
кафедра «Экономика»
Институт управления инновациями
ФГБОУ ВО «Казанский национальный исследовательский технологический университет»
Казань, Российская Федерация
E-mail: idelya.nizamova@gmail.com

ВЛИЯНИЕ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОГО ПОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ИХ АКЦИОНЕРНУЮ СТОИМОСТЬ: ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ НА ОСНОВЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОГО РЕЙТИНГА

Аннотация. В работе на основе авторского рейтинга корпоративной социальной ответственности исследовано его влияние на финансовую эффективность бизнеса. Проведен эмпирический анализ пространственных данных на основе модели множественной регрессии, в результате которого гипотеза получила частичное подтверждение. Сделан вывод о потенциальной возможности использования социально ответственного поведения в качестве инструмента повышения акционерной стоимости компании.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, акционерная стоимость компании, рейтинг, несовершенный рынок, финансовая результативность

I. R. Badykova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Economics
Institute of Innovation Management
Kazan National Research Technological University
Kazan, Russian Federation
E-mail: idelya.nizamova@gmail.com

INFLUENCE OF SOCIALLY RESPONSIBLE BEHAVIOUR ON CORPORATE SHAREHOLDER VALUE: EMPIRICAL ANALYSIS BASED ON PROPRIETARY RATING

Abstract. The study investigates influence of a proprietary corporate social responsibility rating on financial performance of businesses. Spatial data analysis based on multiple regression model to reveal the relation between CSR level and company shareholder value is performed. Positive relation is found to be partly proven. Corporate social responsibility is concluded to be an instrument of shareholder value creation.

Keywords: corporate social responsibility, company shareholder value, rating, incomplete market, financial performance.

Введение

В последние десятилетия как в мировой, так и в отечественной экономике отмечена череда экономических кризисов и стагнация. Для бизнеса это неизбежно оборачивается снижением выручки и ограничениями в привлечении финансирования. Чтобы активировать инвестиционные механизмы, компаниям необходимо убедить потенциальных инвесторов в своей способности генерировать акционерную стоимость, а значит, создать имидж низкорискового, социально ответственного бизнеса.

В рамках данного исследования рассмотрены основные показатели, влияющие на формирование акционерной стоимости. Новизна анализа состоит в применении авторского рейтинга корпоративной социальной ответственности (КСО) в качестве индикатора социально ответственного и прозрачного ведения бизнеса. С практической точки зрения именно выявление детерминант роста акционерной стоимости является основой для формирования управленческой стратегии, так как информация о характере восприятия стейкхолдерами определенных изменений в деятельности компаний выступает крайне важным индикатором ценности бизнеса в средне- и долгосрочной перспективе.

Концептуальное обоснование и актуальные эмпирические исследования связи КСО и акционерной стоимости

Даже поверхностный обзор отечественной и зарубежной литературы показывает, что количество детерминант роста акционерной стоимости является весьма внушительным [1; 2]. В рамках данного исследования в модель включены только наиболее значимые и распространенные финансовые показатели. Нефинансовые показатели также могут оказывать воздействие на формирование акционерной стоимости. Особый акцент сделан на уровне КСО. Необходимым, хотя и не всегда достаточным условием значимости влияния последнего на рост инвестиционной привлекательности компании является информационная эффективность рынка.

Выделяют два основных подхода к КСО – нормативный и инструментальный. Первый основан на идее о том, что организации стремятся к социальной ответственности, исходя из своих ценностных и этических установок. Сторонники же второго подхода склонны акцентировать стоимостной аспект КСО, так как в долгосрочной перспективе она служит основой роста финансовой эффективности компании.

Инструментальный подход отличается комплексностью, тем более что есть сразу несколько теорий, его объясняющих. К основным можно отнести стейкхолдерскую [5; 7], репутационную [6], ресурсную теории [13], теории оппортунизма менеджмента [12], синергетического действия [11; 13] и др.

В литературе имеется большое количество исследований, рассматривающих связь КСО и финансовой эффективности бизнеса. Ввиду использования разных баз данных и моделей, наличия нефильтруемых посторонних факторов, неоднозначности выбора переменных, измеряющих уровень КСО и финансовой результативности, применения разных подходов к определению понятия КСО результаты, получаемые в академических исследованиях, разнятся. В связи с этим особый интерес представляют мета-анализы, исследующие результаты большого числа работ, рассматривающих связь

между КСО и финансовой эффективностью, проведенные разными учеными в разные периоды времени:

- 1972–1997 годы, в 60% работ (всего 51 исследование) показана положительная взаимосвязь [9];
- 1972–2002 годы, положительная взаимосвязь доказана в 50% работ (всего 127 исследований) [10];
- 1972–2015 годы, положительная взаимосвязь доказана в 63% работ (всего 2200 исследований) [8].

Мы рассматриваем связь между уровнем КСО и акционерной стоимостью для российского рынка. Большая часть исследований изучает данную связь на финансовых рынках, близких по характеристикам к совершенным. Отечественный же рынок, не будучи таковым прежде всего ввиду информационной неэффективности, с большой вероятностью может не показать четкой связи между рассматриваемыми параметрами.

Эмпирический анализ взаимосвязи КСО и акционерной стоимости

Выборка включает данные о деятельности 96 российских публичных компаний нефинансового сектора за 2017 год. Сбор данных в рамках данного рейтинга за предшествующие периоды не представляется возможным ввиду специфики его формирования. В выборку вошли предприятия энергетического сектора (27%), нефтехимии (23%), металлургии (14%), телекоммуникаций (9%), машиностроения (8%), сельского хозяйства и производства продуктов питания (7%), транспорта (7%), строительства и девелопмента (5%).

На сегодняшний день имеется достаточно большое количество зарубежных рейтингов КСО, которые представляют собой эффективную основу для проведения различных исследований. В отечественной практике автору известна работа Н.И. Кельчевской с соавт. [3], результатом которой стал рейтинг, сформированный с учетом 16 показателей.

В основе рейтинга, представляемого в данной работе, лежит анализ 27 индикаторов раскрытия информации о КСО касательно различных аспектов деятельности компаний, включая внедрение мер по снижению риска, связанного с безопасностью и здоровьем персонала, сотрудничество с профсоюзами, мероприятия по охране окружающей среды, эффективное использование ресурсов (например, воды и электроэнергии), разработанную экологическую политику, этический кодекс организации, антикоррупционную политику, систему управления рисками и систему внутреннего контроля, уровень затрат на благотворительность, повышение квалификации и обучение персонала и т.д. Полный перечень индикаторов мы с коллегами представили в рамках коллективной монографии [4].

По каждому из 27 индикаторов компании присваивается 1 балл в случае раскрытия соответствующей информации и 0 баллов, если такой информации нет. Оценка осуществляется на основании изучения годовых отчетов, отчетов об устойчивом развитии, сведений о благотворительной, экологической и иной социально-ответственной деятельности компании, указанных на официальном корпоративном интернет-сайте, и т.д.

В качестве показателя финансовой эффективности компании определен фактор «цена/балансовая стоимость» (market-to-book ratio, M/B). Объясняющие переменные – это рентабельность активов (ROA), фиктивные переменные наличия иностранного собственника и государственного участия, возраст компании (с момента регистрации в налоговых органах юридического лица),

размер компании (в виде натурального логарифма выручки), коэффициент финансового левериджа (доля заемных средств в структуре капитала компании) и интегральный индикатор уровня КСО. В табл. 1 представлена описательная статистика данных.

Таблица 1
Описательная статистика данных по используемым показателям за 2017 год

Переменная	Описание	Среднее	Среднее квадратическое отклонение	Min	Max
Цена/балансовая стоимость)	Капитализация / Бухгалтерская стоимость	1,67	1,74	0,00	7,00
Рейтинг КСО	Сумма баллов	17,24	8,12	0,00	27,00
Расходы на КСО в отношении к выручке	Расходы на КСО / Выручка	0,03	0,09	0,00	0,51
Рентабельность активов ROA, %	Чистая прибыль / Совокупные активы*100%	5,92	7,55	–6,80	30,11
Леверидж	Доля долга в структуре финансирования	0,41	0,29	0,00	0,97
Иностранный инвестор	Дамми-переменная, равная 1 если среди собственников есть иностранный акционер; равная 0 в другом случае	0,51	0,50	0,00	1,00
Государственное участие	Дамми-переменная, равная 1, если одним из акционеров является правительство; равная 0 в другом случае	0,36	0,48	0,00	1,00
Возраст	Количество лет со дня регистрации компании	17,91	5,38	3,00	28,00
Размер	Натуральный логарифм выручки	22,36	3,76	16,09	29,22

Эмпирический анализ пространственных данных был проведен на основе модели множественной регрессии:

$$\frac{\mathrm{M}}{\mathrm{B}} = \alpha + \beta_1 \times \mathrm{CSR\ rating} + \beta_2 \times \frac{\mathrm{CSR\ expenses}}{\mathrm{Revenue}} + \beta_3 \times \mathrm{ROA} + \beta_4 \times \mathrm{Lev} + \beta_5 \times \mathrm{Foreign\ investor} + \beta_6 \times \mathrm{State\ investor} + \beta_7 \times \mathrm{Age} + \beta_8 \times \mathrm{L}n\,\mathrm{revenue} + \mathrm{v} \quad (1)$$

где α – свободный член регрессии; CSR rating – переменная, описывающая рейтинг КСО компании; $\frac{\mathrm{CSR\ expenses}}{\mathrm{Revenue}}$ – переменная, описывающая совокупные затраты предприятия на КСО в отношении к выручке; ROA – переменная, описывающая рентабельность активов компании; Lev – переменная, описывающая уровень финансового левериджа; Foreign investor – фиктивная переменная, принимает значение 1, если пакет акций принадлежит иностранному инвестору, 0 – в противоположном случае; State investor – фиктивная переменная государственного участия, принимает значение 1, если пакет акций принадлежит государству или государственным организациям, 0 – в противоположном случае; Age – переменная, характеризующая количество лет, прошедших с момента регистрации; $\mathrm{Ln}_{\mathrm{revenue}}$ – переменная, характеризующая натуральный логарифм выручки компании; v – случайная ошибка регрессии.

Основная цель данного исследования – выявить, является ли КСО драйвером роста акционерной стоимости компании в условиях несовершенного российского рынка. Согласно стейкхолдерской и репутационной теориям, связь должна быть положительной. Соответственно, данные концепции послужили основанием для двух гипотез:

- Гипотеза 1. Уровень КСО имеет положительное влияние финансовую эффективность компании.
- Гипотеза 2. Чем выше показатель соотношения уровня расходов компании на КСО и выручки, тем выше финансовая эффективность.

Также в рамках исследования проверены и вспомогательные гипотезы, определяющие характер связи контрольных переменных и акционерной стоимости. Они являются весьма очевидными, но в рамках данного исследования важно проверить их, чтобы предупредить риск невключения в модель релевантных переменных, коррелированных с другими независимыми переменными, что привело бы к смещению полученных оценок.

- Гипотеза 3. Уровень рентабельности активов находится в прямой зависимости от стоимости компании.
- Гипотеза 4. Стоимость компании положительно связана с уровнем финансового левериджа.
- Гипотеза 5. Наличие иностранного инвестора среди акционеров бизнеса оказывает положительное влияние на его инвестиционную привлекательность.
- Гипотеза 6. Присутствие государства в структуре собственности отрицательно влияет на стоимость компании.
- Гипотеза 7. Возраст компании оказывает отрицательный эффект на потенциал создания стоимости.
- Гипотеза 8. Размер фирмы положительно влияет на акционерную стоимость.

Объяснение гипотез 3–8 является общепринятым и в целях соблюдения регламента объема статьи опущено. Результаты эмпирического исследования приведены в табл. 2.

Таблица 2
Результаты эмпирического анализа влияния корпоративной социальной ответственности и других факторов на акционерную стоимость

Фактор	Коэффициент	P > |z|*
Рейтинг КСО	0,002	0,947
Расходы на КСО в отношении к выручке	0,176	0,104
Рентабельность активов ROA	0,073	0,035
Леверидж	1,562	0,015
Иностранный инвестор	0,102	0,787
Государственное участие	–0,371	0,083
Возраст	0,026	0,459
Размер	0,057	0,077
const	–0,934	0,385
N	96	
R^2	0.269	
F	3,534**	

* Значение P > |Оценки z|: определяет значимость модели: если меньше 0,1, гипотеза принимается. **Значимость модели α = 0,01 при использовании F-критерия.

Согласно полученным результатам, обе переменные, связанные с КСО, оказывают положительное воздействие на акционерную стоимость. Однако гипотеза 1 о положительной связи переменной рейтинга КСО и показателя финансовой результативности не подтверждена, виду статистической незначимости коэффициента при переменной. Вероятнее всего, причина заключается в том, что, как правило, для получения роста финансовой эффективности в результате социально ответственной деятельности необходим достаточно продолжительный период времени.

В то же время гипотеза 2 о наличии связи между расходами на КСО и акционерной стоимостью компании оказалась подтвержденной на уровне 0,1 при достаточно высоком абсолютном значении коэффициента при переменной. Подтверждение данной гипотезы для эффективного рынка говорило бы о справедливости репутационной теории. Однако российский рынок таковым не является, логично предположить, что речь идет о подтверждении ресурсной теории.

Заключение

Таким образом, при всех ограничениях проведенного анализа результаты исследования показывают возможности использования КСО как инструмента повышения финансовой эффективности бизнеса. Однако экономическая стагнация и низкая информационная эффективность не позволяют рынку в полной мере воспользоваться данной возможностью.

Литература

1. **Анкудинов А.Б., Лебедев О.В.** Детерминанты создания акционерной стоимости российскими компаниями // Корпоративные финансы. 2014. №1. С. 32–45.
2. **Анкудинов А.Б., Марханова Е.С.** Эмпирический анализ драйверов стоимости российских компаний: результаты статистического моделирования на панельных данных // Экономический вестник Республики Татарстан. 2016. № 3. С. 43–49.
3. **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.
4. Развитие корпоративных стратегий и технологий в российских компаниях / Под науч. ред. И.Ю. Беляевой, О.В. Даниловой. М.: Финансовый университет, 2019.
5. **Donaldson T., Preston L.** The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications // Academy of Management Review. 1995. Vol. 20. N 1. P. 65–91.
6. **Fombrun C., Shanley M.** What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy // Academy of management Journal. 1990. Vol. 33. N 2. P. 233–258.
7. **Freeman R. E.** Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman/ Ballinger: Boston, MA, 1984.

8. **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, N 4. P. 210–233.
9. **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. N I. P. 5-31.
10. **Margolis J. D., Walsh J. P.** Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business // Administrative Science Quarterly. 2003. Vol. 48. N 2. P. 268–305.
11. **Orlitzky M., Schmidt F. L., Rynes S. L.** Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis // Organization Studies. 2003. Vol. 24. N 3. P. 403–441.
12. **Preston L. E., O'Bannon D. P.** The Corporate Social-Financial Performance Relationship: A Typology and Analysis // Business and Society, 1997. Vol. 36. N 4. P. 419–429.
13. **Waddock S. A., Graves S. B.** The Corporate Social Performance-Financial Performance Link // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18. N 4. P. 303–319.

© Бадыкова И. Р., 2019

УДК 338

М. М. Басова
к.э.н., доцент
департамент учета, анализа и аудита
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: MMBasova@fa.ru

РОЛЬ НЕФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ В ПОВЫШЕНИИ ИМИДЖА КОМПАНИИ

Аннотация. В статье показана роль нефинансовой отчетности организации для формирования позитивного имиджа в сознании заинтересованных сторон. На примере нефинансовой отчетности «На высоте возможностей» Группы «Аэрофлот» показан механизм оценки имиджа организации различными группами стейкхолдеров с указанием соответствия элементов имиджа компании разделам отчетности.

Ключевые слова: имидж организации; нефинансовая отчетность; стейкхолдеры; бренд; индекс потребительской лояльности; структура имиджа компании; элементы имиджа компании.

M. M. Basova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Accounting, Analysis and Audit
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: MMBasova@fa.ru

THE ROLE OF NON-FINANCIAL REPORTING IN IMPROVING COMPANY'S IMAGE

Abstract. The article shows the role of non-financial reporting of the organization for the formation of a positive image in the minds of stakeholders. On the example of non-financial reporting «At the height of capabilities» Aeroflot group shows the mechanism for assessing the image of the organization by different groups of stakeholders, indicating the compliance of the elements of the company's image to the reporting sections.

Keywords: image of the organization; non-financial reporting; stakeholders; brand; consumer loyalty index; structure of the company's image; elements of the company's image.

В широком смысле слова, имидж – это некий образ, формируемый в сознании целевой аудитории. Первоочередной задачей владельца любого бизнеса является развитие позитивного имиджа организации. Имидж любой компании оказывает психологическое, информационное и эмоциональное воздействие на заинтересованные группы, тем самым влияя на их выбор. Он может быть положительным и отрицательным. Сложившийся положительный имидж компании позволяет формировать устойчивое позитивное представление о ней у всех заинтересованных сторон и достаточно долго работает на развитие бизнеса.

Как известно, все усилия по формированию положительного имиджа организации направлены на привлечение потенциальных клиентов; улучшение условий работы и развитие самого персонала, с тем чтобы он транслировал позитивную информацию в массы и давал в целом представление о компании, как о надежном работодателе; поддержание своей репутации, как финансово стабильной компании; привлечение надежных партнеров; установление рабочих отношений со СМИ (влияние которых на сознание людей также нельзя недооценивать) с целью распространять положительную информацию о компании, так или иначе влиять на деятельность организации органов власти (местная власть, органы правопорядка, налоговые службы, органы санитарного и экологического надзора и др.).

Реализуя политику социальной ответственности, компании постоянно открывают новые механизмы формирования своего имиджа. Информацию о своих «благих делах» нужно своевременно и умело донести до интересующих компанию заинтересованных сторон.

На наш взгляд, решению задачи по формированию положительного имиджа организации может послужить нефинансовая отчетность. Существенная информация, содержащаяся в данном документе, позволяет всем заинтересованным сторонам оценивать способность компании создавать ценность на протяжении времени. По сути, нефинансовую отчетность можно назвать неким PR-документом, который помогает компании сохранять позиции на рынке [2]. Стоит заметить, что на сегодняшний день, такую отчетность в России составляют в основном крупные организации, следовательно, и сама ее публикация уже говорит о представительности компании. Поскольку имидж складывается из таких нематериальных активов, как надежность, доверие, прозрачность отношения с клиентами, качество, а также материальных активов в виде инвестиций в человеческий капитал и окружающую среду, то отказ от составления нефинансовой отчетности может негативным образом повлиять на стоимость всей компании.

Нефинансовая отчетность позволяет улучшать имидж, узнаваемость бренда компании для всех групп стейкхолдеров [7]. Ключевым преимуществом для создания имиджа компании является доступность отчетности не только менеджменту, но и всем заинтересованным сторонам, включая клиентов, партнеров, инвесторов, СМИ, органы власти. Так, например, доступность информации н о финансово-экономической, экологической и социальной деятельности компании позволит инвесторам провести тщательный анализ рисков и увеличит вероятность инвестирования финансовых и нефинансовых средств в деятельность такой компании.

Компания «Аэрофлот», входящая в топ – 20 авиаперевозчиков мира по пассажиропотоку, является одним из крупнейших авиаперевозчиков Европы, занимает лидирующие позиции на российском рынке авиаперевозок, как на внутренних, так и на международных магистральных маршрутах. Рыночная доля Группы «Аэрофлот» на российском рынке в 2018 году составила 40,7%. Аэрофлот обладает рейтингом «четыре звезды» от британской консалтинговой компании Skytrax и «пять звезд» от американской авиационной ассоциации APEX, семь раз был удостоен премии Skytrax World Airline Awards в категории «Лучшая авиакомпания Восточной Европы».

Анализ нефинансовой отчетности компании показал, что она ориентирована на узнаваемость бренда для всех групп стейкхолдеров. Прежде всего, имидж призван повлиятьна мнение клиентов о компании, о заявленной ею

миссии и стратегии развития. С целью оперативного выявления и устранения проблемных зон продукта и сервиса на всех этапах взаимодействия с клиентом проводится мониторинг уровня выполнения стандартов обслуживания пассажиров авиакомпании «Аэрофлот» на основе методологии «Скрытый пассажир». По итогам реализации четырех волн проекта (с декабря 2017 по ноябрь 2018 года) средний показатель составил 89,5%, положительная динамика показателей отмечена по всем зонам сервиса (рис. 1).

Рис. 1. Динамика индекса потребительской лояльности авиакомпании «Аэрофлот»

Повышение качества обслуживания на земле и на борту – один из ключевых приоритетов. Группа «Аэрофлот» постоянно ищет возможности усовершенствования сервиса, проводит аудиты качества продукта на разных уровнях, в том числе на международном. В 2018 году более 97% клиентов, обратившихся в контактный центр «Аэрофлота», поставили высокую оценку качества обслуживания («4» и «5»). Это на 12% выше нормы, установленной требованиями отраслевого стандарта COPC Customer Experience Standard 2016. В 2018 году «Аэрофлот» был повторно назван самым узнаваемым авиационным брендом в мире в рейтинге Brand Finance, удостоился награды CX World Awards 2018 в номинации «Лучший клиентский опыт в B2C секторе», ему же принадлежит одна из высших наград European Contact Centre & Customer Service Awards (ECCCSA). В 2018 году контактцентр «Аэрофлота» был отмечен международными премиями за высокое качество обслуживания клиентов. В 2018 году обслуживание пассажиров по программе Sky Priority введено по всей сети маршрутов авиакомпании «Россия», а также в аэропортах вылета дальневосточного перевозчика «Аврора». Каждая авиакомпания Группы гарантирует своим клиентам безупречную безопасность и высококачественный сервис на всех этапах авиапутешествия и стремится превосходить ожидания своих клиентов.

В отчетности Группы «Аэрофлот» имидж с точки зрения бизнеса представлен информацией, характеризующей ее высокую деловую репутацию и финансовую устойчивость. Так, высокие финансовые показатели (рис. 2) повлияли на увеличение числа партнеров программы «Аэрофлот Бонус». В 2018 году к программе «Аэрофлот Бонус» присоединилось 66 новых партнеров. По состоянию на конец года насчитывалось 190 партнеров, включая 20 авиакомпаний. В течение года авиакомпания продолжила открывать новые возможности по использованию миль для приобретения товаров и услуг неавиационных партнеров. Среди партнеров «Аэрофлот Бонус» – банки, отели, компании по аренде автомобилей, интернет-магазины, ритейлеры, рестораны.

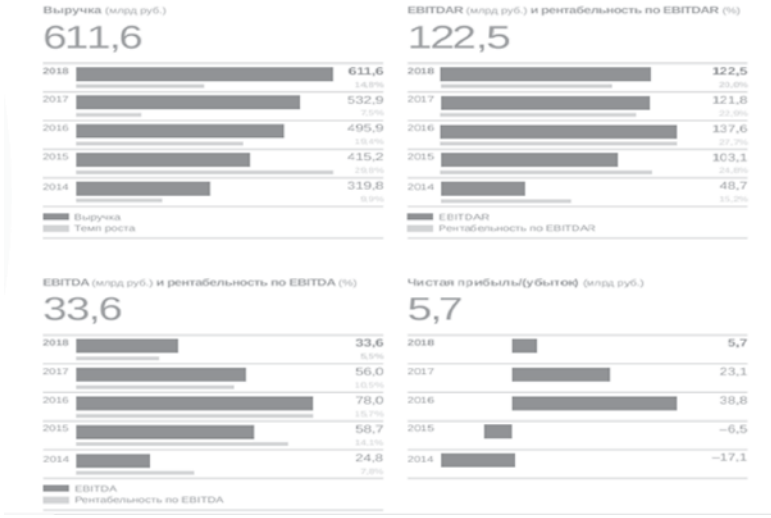


Рис. 2. Финансовые показатели деятельности авиакомпании «Аэрофлот»

Значительное место в нефинансовой отчетности авиакомпании «Аэрофлот» уделяется социально-экологическим проблемам, представлены социальные цели и роль организации в жизни общества через информирование о социальных аспектах своей деятельности. Компания заботится и об экологии путем непрерывного повышения энергетической и экологической эффективности, использует современные воздушные суда и самые передовые технологии, с тем чтобы соответствовать российскому законодательству в области охраны окружающей среды.

Компания в полной мере осознает свою ответственность перед обществом и активно участвует в социально значимых и благотворительных проектах, налаживает эффективное сотрудничество с местными и национальными некоммерческими организациями.

В нефинансовой отчетности Группы «Аэрофлот» представлена информация, связанная со значимостью авиаперевозок с точки зрения государственных структур.

Внутренний имидж организации отражает мнение коллектива об организации, свидетельствует о благоприятном социально-экономической ситуации в коллективе и влияет на представление работников о себе. Как показал анализ нефинансовой отчетности, Группа «Аэрофлот» является ведущим работодателем на рынке авиаперевозок, привлекательной по уровню оплаты труда, очевидна готовность персонала к повышению квалификации и его уверенность в завтрашнем дне. Группа «Аэрофлот» уделяет большое внимание привлечению, удержанию и профессиональному развитию специалистов. Стратегическая цель кадровой политики – повышение эффективности работы и производительности труда благодаря созданию уникальной команды высокопрофессиональных и вовлеченных сотрудников. Формирование корпоративной культуры как конкурентного преимущества является одним из приоритетов Группы. В ПАО «Аэрофлот» действует кодекс корпоративной этики.

ПАО «Аэрофлот» и дочерние компании реализуют ряд социальных программ, которые способствуют обеспечению социальной защищенности персонала: негосударственное пенсионное обеспечение, санаторно-курортное лечение, организация спортивных мероприятий, предоставление служебного жилья ключевым специалистам, дополнительные социальные льготы для летного состава. Так, например, в рамках программы санаторно-курортного лечения по медицинским показаниям работники и члены их семей направляются в санаторно-курортные учреждения в России и за рубежом (13 санаториев). В 2018 году в санаторно-курортных учреждениях прошли лечение 3,8 тыс. человек, в том числе 797детей сотрудников совместно с родителями по программе «Здоровый ребенок». Для летного состава (420 пилотов и бортпроводников) была организована специальная реабилитационно-восстановительная программа в Чехии. Также предусмотрены программы добровольного медицинского страхования и предупреждения травматизма и профессиональных заболеваний.

Соответствие элементов имиджа компании разделам нефинансовой отчетности Группы «Аэрофлот» представлено в таблице.

Соответствие элементов имиджа компании разделам нефинансовой отчетности Группы «Аэрофлот»

Элемент имиджа	Характеристика	Раздел нефинансовой отчетности
Историко- концептуальный блок	Отражает миссию организации, ее цели, задачи	Группа «Аэрофлот» сегодня. Авиакомпании Группы. Основные события 2018 года. Признание пассажиров и награды. История Компании. Положение на рынке. Стратегия развития. Повышение качества услуг и укрепление бренда
Финансовый блок	Отражает финансово-экономические показатели деятельности организации	Динамика ключевых операционных и финансовых показателей. Инвестиционная привлекательность Бизнес-модель. Операционные результаты. Финансовые результаты
Социально-экологический блок	Отражает общественную роль организации как внутри компании, так и за ее пределами, включая заботу компании о своих работниках, проведение благотворительных акций, реализация социальных программ, экологическую политику	Кадровая политика. Содействие развитию регионов и благотворительность. Спонсорство. Экология и охрана окружающей среды

Поскольку репутация любой компании складывается из таких нематериальных активов, как доверие, надежность, качество, прозрачность, отношения с клиентами, а также материальных активов в виде инвестиций в человеческий капитал и окружающую среду, то отказ от нефинансовой отчетности может оказать негативное влияние, как на стоимость компании, так и на ее имидж. Доступность информации не только о финансовой, но и об экономической и социальной деятельности компании позволяет заинтересованным

лицам проводить тщательный анализ информации и делать соответствующие выводы о состоянии компании.

Литература

1. **Басова М.М., Краснослободцев А.А.** Междисциплинарный дискурс категории бренд // Вопросы современной науки и практики / Университет им. В.И. Вернадского. 2009. № 12. С. 30.
2. **Басова М. М.** Содержательный анализ нефинансовой отчетности российских компаний в области устойчивого развития // Вестник СамГУПС. 2016. № 4 (34). С. 52–56.
3. **Дорожкина Т.В., Крутиков В. К., Аракелян С.А. и др.** Корпоративная социальная ответственность. Учебно-методическое пособие. Калуга: Эйдос, 2015. С. 13–15.
4. **Когденко В.Г., Мельник М.В.** Интегрированная отчетность: вопросы формирования и анализа // Международный бухгалтерский учет. 2014. №10 (304). С. 2–15.
5. На высоте возможностей»: Годовой отчет 2018 // Аэрофлот. URL: https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user_upload/files/rus/reports/annual_reports/aeroflot_ar18_rus.pdf.
6. Российский союз промышленников и предпринимателей. URL: http://www.rspp.ru.
7. **ФатееваТ.Н., ЛесинаТ.В.** Нефинансовая отчетность как инструмент формирования положительного имиджа организации // Науковедение. 2015. Т. 7. N 4. URL: http://naukovedenie.ru/PDF/57EVN415.pdf. DOI: 10.15862/57EVN415.

© Басова М. М., 2019

УДК 330.3

И. Ю. Беляева
д.э.н., профессор, заместитель руководителя
департамент корпоративных финансов и корпоративного управления по научно-исследовательской деятельности
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: belayeva@mail.ru

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Аннотация. В статье рассматривается особенности корпоративного управления в российских компаниях с государственным участием. Надлежащее корпоративное управление повышает эффективность деятельности компании. Проводится анализ разработки и внедрения долгосрочных программ развития в российских компаниях с государственным участием.

Ключевые слова: корпоративное управление, долгосрочная программа развития, компании с государственным участием, федеральные органы исполнительной власти.

I. Yu. Belyayeva
Doctor of Economics, Profesor, Deputy Head of the Scientific Research
Department of Corporate Finance and Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: belayeva@mail.ru

CORPORATE GOVERNANCE IN RUSSIAN COMPANIES WITH STATE PARTICIPATION: PROBLEMS AND PROSPECTS

Abstract. The article discusses the features of corporate governance in Russian companies with state participation. Good corporate governance enhances the effectiveness of the company. The analysis of the development and implementation of long-term development programs in Russian companies with state participation is carried out.

Keywords: corporate governance, long-term development program, companies with state participation, federal executive bodies.

Компании с эффективным корпоративным управлением вносят значительный вклад в национальную экономику путем выплаты дивидендов, обеспечения доверия к рынку ценных бумаг, создания рабочих мест, корпоративной социальной ответственности и т.д.

Успешная деятельность во многом зависит от инвестиционной привлекательности, наличия стратегии развития, профессионального менеджмента. Необходимо обратить внимание на то, что инвесторы не будут вкладывать свои средства в компанию, у которой отсутствует эффективная система корпоративного управления.

Ключевым фактором, определяющим принятие решений об инвестициях, – является корпоративное управление. Около 80% инвесторов отмечают, что

они готовы платить больше за акции компании с эффективным корпоративным управлением. Последнее также минимизирует риск заключения сделок в пользу менеджмента и мошенничества.

Управление корпоративной собственностью – это целенаправленный процесс анализа, организации, учета, регулирования, планирования, стимулирования и контроля недвижимости с целью увеличить ее рыночную стоимость и повысить доходность ценных бумаг. В условиях современной рыночной экономики собственник (акционер) должен постоянно повышать эффективность управления активами, применять инновационные управленческие практики для максимальной окупаемости инвестиций.

Российская Федерация, как акционер, не является исключением, и организации государственного сектора часто являются ориентиром для всего делового сообщества [1]. Одним из важнейших показателей деятельности государственных предприятий является достижение поставленных перед ними целей и положительных результатов финансово-хозяйственной деятельности (ФХД). Даже если ФХД оставляет желать лучшего, это не всегда продиктовано неправильным подходом к управлению государственным предприятием. Принимая во внимание финансово-экономическую ситуацию в Российской Федерации и необходимость совершенствования системы стратегического планирования государственных предприятий, очень важно уточнить некоторые аспекты управления.

Использование современных практик корпоративного управления и опыта зарубежных компаний позволяет сформулировать определенные принципы стратегического планирования в госкомпаниях, в том числе при подготовке базовых стратегических документов [4]. В государственных компаниях стратегическое планирование также должно учитывать следующие принципы:

- единство и целостность (единство методологии и принципов функционирования и организации системы стратегического планирования, единство формирования отчетности о реализации документов стратегического планирования и порядка осуществления стратегического планирования);
- преемственность и непрерывность (осуществление участниками стратегического планирования последовательно с учетом результатов реализации ранее принятых документов и этапов реализации документов стратегического планирования разработки и реализации документов стратегического планирования);
- сбалансированность системы стратегического планирования (сбалансированность и согласованность документов стратегического планирования по целям, приоритетам, задачам, показателям, мероприятиям, ресурсам и срокам реализации);
- результативность и эффективность стратегического планирования (выбор методов и способов достижения целей социально-экономического развития должен учитывать необходимость с наименьшими затратами ресурсов достичь заданных результатов в соответствии с документами стратегического планирования, разрабатываемыми в рамках программирования и планирования);
- ответственность участников стратегического планирования;
- прозрачность (открытость) стратегического планирования;
- реалистичность;
- ресурсная обеспеченность;
- измеримость целей;

- соответствие показателей целям.
- программно-целевой принцип [6].

Во исполнение поручений Президента Российской Федерации акционерные общества с государственным участием формируют и реализуют долгосрочные программы развития в целях совершенствования системы управления государственным имуществом и повышения эффективности деятельности [5].

Долгосрочная программа развития организации рассчитывается не менее чем на пять лет и на срок, на который утверждена стратегия развития организации. Долгосрочная программа должна содержать конкретные мероприятия, перечни средств, обеспечивающие достижение стратегических целей, определенных в стратегии развития компании, объемы и источники финансирования этих мероприятий, а также в разрезе по годам показатели ожидаемых результатов деятельности компании и ее дочерних и зависимых организаций. Долгосрочная программа разрабатывается менеджментом организации и утверждается органами управления госкомпании. При разработке следует учитывать документы стратегического, программного характера, а также иные документы, влияющие на деятельность организации, дочерних и зависимых организаций, филиалов и в целом отрасли.

В Долгосрочной программе должны быть отражены:

- обеспечивающий эффективное решение задач, определенных стратегией развития организации (инновационная и инвестиционная программы) комплекс инновационных и инвестиционных проектов со сроками их реализации, исполнителями, объемами финансирования и источниками, ресурсами;
- соответствующие перечни мероприятий, сроки их реализации и значения показателей ожидаемых результатов деятельности организации, ее дочерних и зависимых организаций, филиалов, касающиеся ее развития на среднесрочный и долгосрочный периоды, содержащиеся в иных утвержденных программных документах организации, ее дочерних и зависимых организаций, филиалов;
- плановые значения определенных стратегическими целями развития показателей эффективности деятельности организации;
- анализ перспектив экономического развития организации в отрасли с учетом текущих результатов ее деятельности, который предполагает сравнительный анализ в динамике показателей результативности деятельности компании и результатов не менее трех компаний (сопоставимых/конкурирующих) в отрасли и анализ внешней среды организации, а также в целом ее влияния на устойчивость организации с учетом отражения фактической динамики показателей организации [3];
- предложения по повышению эффективности и деятельности организации, ее конкурентоспособности, включая перечни конкретных мероприятий и средств, обеспечивающие достижение целей развития организации стратегического характера, определенных стратегией ее развития, с отражением источников и объема их финансирования, а также значения показателей ожидаемых результатов деятельности организации, ее дочерних и зависимых организаций, филиалов [2].

При сравнительном анализе рекомендуется использовать следующие ключевые показатели эффективности деятельности организации:

- портфель производимой продукции/услуг (в том числе анализ наиболее перспективных, инновационных продуктов и современных технологий производства);

- рентабельность по чистой прибыли;
- структуру издержек;
- структуру долговой нагрузки (в том числе, доля краткосрочных обязательств в совокупных обязательствах) и ликвидность;
- рынки и объем сбыта;
- расходы на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) в процентах от выручки;
- рентабельность по EBITDA;
- иные отраслевые и финансовые показатели.

Для целей анализа по приведенным показателям рекомендуется использовать сведения, учтенные в отчетности организации, подготовленной в соответствии со стандартами МСФО, если последние неприменимы, то по РСБУ. Использоваться могут как качественно, так и количественно измеримые показатели, методика и расчет которых могут быть подвергнуты верификации со стороны федеральных органов власти, а органов управления организации.

В долгосрочной программе приводятся прогнозные значения ключевых показателей эффективности деятельности организации, в заивисмости от того, какие цели развития стратегического характера установлены:

- увеличение доли организации по ключевым продуктам на основном рынке деятельности;
- инновационное развитие и модернизация;
- повышение производительности труда (отношение за отчетный период выручки к среднесписочной численности);
- повышение финансовой эффективности (на основе консолидированной бухгалтерской отчетности);
- повышение кредитного рейтинга;
- повышение рентабельности по чистой прибыли;
- ограничение по долговой нагрузке (отношение суммы обязательств (краткосрочных и долгосрочных) к прибыли от продаж);
- повышение ликвидности активов (отношение разницы между оборотными активами и долгосрочной дебиторской задолженностью к краткосрочным обязательствам);
- энергосбережение и энергоэффективность;
- повышение качества корпоративного управления;
- обеспечение прозрачности внутрикорпоративных процедур;
- повышение эффективности закупочной деятельности;
- повышение эффективности инвестиционной деятельности;
- увеличение индекса удовлетворенности услугами организации потребителей;
- иные финансовые и отраслевые цели развития организации, которые определенны стратегией ее развития.

Вид и вес каждого ключевого показателя эффективности определяются в соответствии с указаниями по применению показателей эффективности государственными компаниями.

Литература

1. **Беляева И.Ю., Харчилава Х.П., Пухова М.М.** Система корпоративного управления в непубличных акционерных обществах с государственным участием // Вестник Академии / Московская академия предпринимательства при Правительстве Москвы. 2015. № 3 (45).
2. **Бутова Т.В., Харчилава Х.П.** Стейкхолдерская модель корпоративного управления в непубличных акционерных обществах с государственным участием// Научные записки молодых исследователей. 2015. № 4.
3. Государственная программа РФ «Управление федеральным имуществом. М., 2014. // Федеральное агентство по управлению государственным имуществом. URL: https://rosim.ru/Attachment.aspx?Id=23880.
4. Гражданский кодекс Российской Федерации // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/.
5. Федеральное агентство по управлению государственным имуществом. URL: http://www.rosim.ru.
6. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 N 172-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/.

© Беляева И. Ю., 2019

УДК 338.49

Э. И. Мантаева
д.э.н., профессор, проректор по экономике и инновациям
ФГБОУ ВО «Калмыцкий государственный университет им. Б. Б. Городовикова»
Элиста, Российская Федерация
E-mail: mantaeva08@yandex.ru

В. С. Голденова
к.э.н., доцент кафедры
государственного и муниципального управления
ФГБОУ ВО «Калмыцкий государственный университет им. Б. Б. Городовикова»
Элиста, Российская Федерация
E-mail: goldenova-vs@yandex.ru

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ УСИЛЕНИЯ РОЛИ УНИВЕРСИТЕТА В ФОРМИРОВАНИИ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОСИСТЕМЫ РЕГИОНА

Аннотация. В настоящее время построение инновационной экосистемы региональной экономики приобретает стратегический характер как в масштабах государства, так и отдельных регионов, что обусловлено необходимостью формирования благоприятных условий жизни, повышения качества жизни и удовлетворения потребностей населения в соответствии с общегосударственной социально-экономической политикой, тенденциями научно-технического прогресса. Опорный региональный университет может не только активно участвовать в региональном развитии, но и значительно расширить сферу воздействия на инновационное развитие региона.

Ключевые слова: инновационная экосистемы, цифровая экономика, региональная экономика, социально-экономическое развитие региона.

E. I. Mantaeva
Doctor of Economics, Professor, Vice-rector for Economics and Innovation
Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov
Elista, Russian Federation
E-mail: mantaeva08@yandex.ru

V. S. Goldenova
PhD in Economics, Associate Professor
of state and municipal management
Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov
Elista, Russian Federation
e-mail: goldenova-vs@yandex.ru

SOME ASPECTS OF STRENGTHENING THE ROLE OF THE UNIVERSITY IN FORMING AN INNOVATIVE ECOSYSTEM OF THE REGION

Abstract. At present, the construction of an innovative ecosystem of the regional economy is becoming strategic in the scale of the state and individual regions, due to the need to create favorable living conditions, improve the quality of life and meet the needs of the population in accordance with the national socio-economic policy, trends of scientific and technological progress. Supporting regional University can

not only actively participate in regional development, but also significantly expand the scope of impact on the innovative development of the region.

Keywords: innovative ecosystems, digital economy, regional economy, social and economic development of the region.

Формирование инновационной экосистемы является одним из важнейших направлений развития российских регионов. В Республике Калмыкия сегодня на первый план выходит задача модернизации социально-экономической системы на основе современных научных достижений и результатов инновационной деятельности. Как показывают отечественные и зарубежные исследования, реализация даже небольшого числа инновационных проектов приводит к ощутимым результатам, связанным с повышением эффективности производства и качества продукции.

Важнейшими приоритетами социально-экономического развития республики, безусловно, являются преодоление бедности, обеспечение занятости и роста реальных доходов населения, формирование благоприятной предпринимательской, социокультурной и экологической среды. И средством достижения этих целей может стать переход экономики Республики Калмыкия на инновационный путь развития, прежде всего благодаря внедрению результатов научно-технической деятельности во все сферы жизнедеятельности общества.

Очевидно, что развитие инновационной деятельности призвано содействовать формированию региональной инновационной экосистемы, созданию территории инновационного развития для успешного инновационного развития малых и крупных предприятий при поддержке властей федерального, регионального и местного уровней, бизнеса и общественности. В основе создания региональной инновационной экосистемы, на наш взгляд, лежит принцип тройной спирали – совместной предпринимательской деятельности бизнеса, государства и университетов [1]. Традиционно власть и бизнес рассматривались как двигатеи промышленной политики, однако в настоящее время, когда передовые знания стали существенно быстрее находить практическое рприменение, на первый план выходят университеты. Если раньше путь от открытий до технологических прорывов занимал целые поколения, то сейчас этот цикл проходит в сроки, позволяющие изобретателям участвовать как в исследовательском процессе, так и на этапе внедрения инноваций. Это явление – главный аргумент для более глубокого вовлечения университетов, генерирующих знания, в инновационный процесс.

Центральная роль в развитии региона отводится Калмыцкому государственному университету, который играет главную роль в системе высшего образования, переподготовке и повышении квалификации кадров, научной, инновационной деятельности, а также в культурном и нравственном развитии общества. Сегодня региональные вузы должны не только предоставлять качественное образование, проводить научные исследования, но и привлекать ресурсы для осуществления основной деятельности. В условиях модернизации высшего образования региональным вузам, не ставшими ни федеральными, ни национально-исследовательскими, необходимо развиваться не только как образовательному учреждению, но и как центру инноваций (см. рисунок). В этой связи региональный вуз должен качественно измениться, он должен более активно работать с местным сообществом, привлекать ресурсы для реализации своей миссии.

Калмыцкий государственный университет получил статус опорного регионального университета, занимает важную позицию в жизни региона и

формировании инновационной экосистемы. Университет в республике – это центральная научно-исследовательская площадка региона, ориентированная, прежде всего, на приоритетные направления социально-экономического развития Калмыкии.

Вуз активно сотрудничает с Фондом поддержки инноваций. Проводимые Фондом конкурсы «У.М.Н.И.К.», «СТАРТ», форум «Инновационная Калмыкия», где собираются лучшие инноваторы Юга России, малые инновационные предприятия, созданные при вузе, центр коллективного пользования «Биовет», являющийся единственным местом в республике, где можно провести генотипирование и идентификацию животных, иммуногенетический анализ породности скота, независимые сертификатные анализы образцов животного и растительного происхождения – все это элементы формирующейся в регионе инновационной экосистемы [3].

Калмыцкий государственный университет принимает участие в реализации ряда стратегических проектов республики. Так, в 2018 году ученые вуза приняли участие в разработке Стратегии социально-экономического развития Республики Калмыкия на период до 2030 года. Документ содержит ряд перспективных инвестиционных проектов, в числе которых – «Умный город Элиста», где система управления городским комплексом и всеми жизненными процессами использует цифровые технологии. Основные задачи данного проекта – это создание системы оперативного централизованного управления городом, развитие цифровых компетенций населения, привлечение инвестиций и внедрение информационных технологий для развития потенциала города. Документ получил множество положительных отзывов экспертов, в том числе представителей Леонтьевского центра [3].

Развитие инновационно-предпринимательской деятельности является одним из ключевых элементов программы развития самого университета. Основу этого направления составляют формирование инновационной экосистемы университета, внедрение комплексной системы поддержки научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ, ориентированные на поиск и развитие талантов – кадровой основы успешных технологических компаний, а также на разработку и внедрение новейших наукоемких технологий в реальный сектор экономики, создание новых рабочих мест, как для выпускников университета, так и для всей молодежи Калмыкии. Например, на площадке Калмыцкого университета планируется реализация проекта «Фуднет», инициатором которого является Агентство стратегических инициатив. В рамках проекта предполагается вовлечение региона в разработку и реализацию ключевых сегментов рынка:

- «Умное» сельское хозяйство. Сегмент технологических решений для эффективного растениеводства и животноводства предусматривает автоматизацию и роботизацию, геопозиционирование, испрользованиен искусственного интеллекта, «больших данных» и других цифровых технологий.
- Ускоренная селекция. Новые сорта сельскохозяйственных культур и пород животных с заданными параметрами предполагается получать с применением технологий геномного моделирования организмов, решений и сервисов ускоренной селекции.
- Новые источники сырья. Сегмент включает продукты переработки новых видов биологического сырья, в т.ч. биомассы из водорослей и насекомых (синтезированный белок), отходов, псевдозлаковых и

клеточных культур (в т.ч. для производства кормовых добавок, биопластика и биологически активных веществ).

- Доступная органика. Сегмент составляют биологические препараты и вещества для сельского хозяйства, в том числе высококачественные корма, кормовые добавок и лекарственных средств для ветеринарного применения, пестициды и агрохимикаы биологического происхождения и органические продукты питания.
- Персонализированное питание. Сегмент состаыляют технологии анализа пищевого и микронутриентного статуса человека, в том числе с помощью геномных и пост-геномных методов, персонализированных продуктов питания, сервисов подбора индивидуальных рационов питания, а также инновационных сервисов доставки [3].

Как отмечено в Стратегии социально-экономического развития Республики Калмыкия на период до 2030 года, основной движущей силой научно-инновационной деятельности региона должны стать научные и образовательные учреждения. Результатом работы Калмыцкого государственного университета по инновационному направлению стала позиция КалмГУ в специальном проекте «Национальный рейтинг университетов» группы «Интерфакс», ориентированном на разработку и апробацию новых механизмов независимой системы оценки российских вузов [4].

Позиция КалмГУ в Национальном рейтинге университетов [4]

Одним из серьезных противоречий развития инноваций является разрозненность звеньев всей цепи трансферта научных передовых разработок. Фундаментальные исследования не переходят в категорию прикладных, а прикладные исследования всегда являются опытно-конструкторскими разработками, которые не всегда трансформируются в результат производства. Недостаточно сформированы или находятся в стадии разработки специфические институты инновационного развития (технопарки, бизнес-инкубаторы, центры трансфера технологий, венчурные фонды и пр.). Отсутствие перечисленных институтов сдерживает создание современных условий для развития научно-исследовательского и инновационно-инжинирингового процессов [4].

Таким образом, эффективное продвижение инноваций обеспечивается лишь на основе тесного взаимодействия университетов и производственных предприятий. Однако только за счет финансирования научной деятельности из средств бюджета проблематично ориентировать научные исследования на актуальные проблемы производства, а следовательно, и на потребности рынка. Необходимо заинтересовать бизнес в финансировании научных исследований вуза. И здесь важную роль играет применение специальных мер государственного стимулирования: государственные гарантии, государствен-

ный заказ, распространение идеи инновационного развития с целью повысить общественный статус научной, инновационной деятельности.

В настоящее время роли региональной инновационной политики придается большее значение в связи с тем, что именно региональная среда во многом определяет конкурентоспособность национальной экономики в целом и эффективность национальной инновационной системы в частности. При наличии активной институциональной поддержки и эффективных систем стимулирования Калмыцкий госуниверситет сможет предоставить площади и необходимую среду для поддержки своих предпринимателей, с тем чтобы они проводили исследования для производства продукции и предоставления услуг, которые повышают качество жизни людей в регионе.

Основной целью региональной инновационной политики должно быть создание благоприятных условий инновационной деятельности, обеспечивающих рост конкурентоспособности местной продукции, эффективное использование научно-технических резервов и решение задач социально-экономического развития республики. Законодательная база, целевые программы, концепции являются базовыми средствами реализации инновационной политики в республике. Основное значение инновационных региональных программ состоит в стимулировании интеграции между различными субъектами НИОКР, координации инновационной политики, выработке общей стратегии, а также в распространении наилучшего опыта создания инноваций.

Наряду с государственным финансированием и руководством необходимо внедрять и другие методы управления и способы финансирования. В частности, в процесс производства и реализации знаний в виде новых технологий, оборудования, методов необходимо вовлекать представителей бизнеса, поскольку в соответствии с современными тенденциями экономического развития важным условием повышения инвестиционной и инновационной активности является развитие институтов взаимодействия государства, науки и бизнеса. Более тесное взаимодействие между аграрным, промышленным секторами экономики, финансовыми институтами, университетом и органами государственной и муниципальной власти республики должно содействовать достижению целей инновационного развития Калмыкии.

Вместе с тем при планировании развития приоритетных отраслей экономики и увеличении инновационной активности хозяйствующих субъектов значительное внимание, на наш взгляд, следует уделять кластерному подходу в создании региональной инновационной системы. Очевидна потребность в создании технологической платформы, консолидирующей усилия органов власти, научно-образовательного и бизнес-сообществ для формирования государственной политики в инновационной сфере на условиях софинансирования.

Калмыцкий государственный университет в статусе опорного вуза сегодня играет ключевую роль развитии региона, решает стратегическую задачу повышения уровня экономического развития через снижение образовательной миграции, вопросы закрепления в республике талантливой молодежи и формирует инновационную экосистему региона. Миссией регионального вуза является воспроизводство интеллектуального потенциала территории и его эффективное использование для повышения качества жизни населения территории.

Литература

1. **Ицкович Г.** Тройная спираль университеты – предприятия – государство. Инновации в действии / Пер. с англ. под ред. А.Ф. Уварова. Томск: Томск. гос. ун-т систем упр. и радиоэлектроники, 2010.
2. Основные направления политики Российской Федерации в области развития инновационной системы // КонсультантПлюс http://www.consultant.ru.
3. Отчет о самообследовании ФГБОУ ВО «Калмыцкий государственный университет имени Б. Б. Городовикова» за 2018 год.
4. Стратегия социально-экономического развития Республики Калмыки на период до 2030 года // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://economy.gov.ru/material/file/b6881a9ff750bba130a312d35a^{3}a9389/9119rk.pdf.

© Мантаева Э. И., 2019
© Голденова В. С., 2019

УДК: 004.91

И. С. Демин
д.э.н., профессор
департамент анализа данных принятия решений и финансовых технологий
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: idemin@fa.ru

СПЕЦИФИКА МЕТОДИКИ ПОСТРОЕНИЯ СЛОВАРЕЙ-ЛЕКСИКОНОВ ДЛЯ ТЕКСТОВОГО АНАЛИЗА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ ДЛЯ ЗАДАЧ АНАЛИЗА РАСКРЫТИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ[1]

Аннотация. В исследовании проанализированы некоторые проблемы в создании словарей-лексиконов для текстового анализа для задачи оценки раскрытия отечественными компаниями информации о своей деятельности в их годовых отчетах. Словари строились на основе адаптации мешка слов международного стандарта отчетности (The Global Reporting Initiative) для добровольного применения организациям, отчитывающимися по устойчивому развитию. В ходе работы оказалось, что адаптация таких словарей к русскому языку вызывает ряд специфических сложностей, преодоление которых становится задачей особого исследования.

Ключевые слова: текстовый анализ, словари-лексиконы, раскрытие информации

I.S. Demin
Doctor of Economics, Professor
Department of Data Analysis, Decision Making and Financial Technologies,
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: idemin@fa.ru

SPECIFICITY OF THE METHODOLOGY OF CONSTRUCTION OF TEXT ANALYSIS LEXICONS FOR RUSSIAN LANGUAGE FOR THE ANALYSIS OF ECOLOGY INFORMATION DISCLOSURE

Abstract. The study examines some problems in the creation of lexicons for text analysis for the task of analysis of the disclosure of domestic companies' information in their annual reports. Lexicons were built on the basis of adaptation of the international reporting standard (the Global Reporting Initiative) for voluntary use by organizations reporting on sustainable development. It became apparent in the work that the adaptation of such dictionaries to the Russian language causes a number of specific difficulties, and that has become the task of special research.

Keywords: text analysis, lexicons, information disclosure

Создание словарей-лексиконов на русском языке вызывает ряд специфических сложностей, с которыми не встречаются англоязычные авторы. Прежде всего, нужно отметить, что русский язык является языком флективного

1 Работа выполнена по госзаданию 2019 года.

типа, и почти каждое слово в нем имеет множество словоформ. Так, сочетание «трудовой договор» может встретиться в тексте в 10 комбинациях словоформ:

- трудовой договор;
- трудового договора;
- трудовому договору;
- трудовым договором;
- трудовом договоре;
- трудовые договоры;
- трудовых договоров;
- трудовым договорам;
- трудовыми договорами;
- трудовых договорах.

В то же время аналогичное англоязычное выражение employment contract имеет лишь две формы: основную и форму множественного числа employment contracts, причем обе они находятся по основной форме employment contract обычным контекстным поиском.

Для того чтобы осуществлять поиск по всем возможным словоформам, существует несколько подходов.

1. Стемминг. Термины словаря усекаются до «стеммы» – основы данного слова. Так, термин «трудовой договор» будет усечен до основ «трудов* договор*». Поиск по маске «трудов* договор*» (где * – любые символы) найдет все возможные словоформы. Стемминг нередко вызывает как ошибки первого рода, при которых разные слова ошибочно относят к одной лемме, так и ошибки второго рода, когда формы одного слова относят к разным леммам. Например, слова «заем» и «займы» будут либо приведены к разным стеммам («заем*», «займ*»), и в этом случае они будут выглядеть как разные слова, либо усечены до исключительно короткой леммы «за*», которая соответствует многим другим словам.
2. Лемматизация. Термины приводятся к их леммам на основе использования морфологических словарей, например открытого словаря OpenCorpora. Так, термин «права человека» будет приведен к леммам «право человек». Однако для эффективного поиска необходимо лемматизировать и тексты, в которых ведется поиск; например, выражение «вопросы соблюдения прав человека» должно быть лемматизировано как «вопрос соблюдение право человек», иначе искомое выражение не будет найдено. Тут возникает проблема: некоторые формы слов могут соответствовать нескольким леммам. Так, упомянутая форма «права» может быть как множественным числом существительного «право», так и краткой формой женского рода к слову «правый». Правильный вариант леммы почти невозможно определить автоматически, и если в самом словаре выбор нужной формы можно осуществить вручную, то для огромного объема текстов, которые используются в текстовом анализе, это практически невозможно.
3. Приведение терминов словаря ко всем возможным формам. Поиск производится не по одной, а по всем возможным словоформам слов входящих в термин: для этого все они должны содержаться в словаре. Данный метод наиболее трудоемок на этапе составления словаря, но позволяет почти избежать ошибок при использовании.

Еще одной проблемой составления и применения словарей на русском языке является вариативность в написании многих экономических терминов,

пришедших к нам из западной науки. Так, термин due diligence в англоязычных источниках имеет только одно написание. В русском языке нормативного написания пока нет, в связи с чем можно увидеть множество вариантов: через пробел или через дефис («дью дилидженс / дью-дилидженс»), с буквой «е» или «э» («дью дилидженс / дью дилиджэнс»), с сочетанием «дж» или «ж» («дью дилидженс / дью дилиженс»), в довершение ко всему сам термин может склоняться или нет («методология дью-дилидженс / методология дью-дилидженса»). Даже такое ставшее привычным слово «топ-менеджер» можно увидеть написанным как через дефис, так и через пробел.

К другим проблемам построения словаря на русском языке можно отнести, в частности, вариативность написания буквы «е» («объем» = «объем»), определенную вариативность использования вспомогательных слов («расходы на НИОКР» = «расходы по НИОКР»).

Все эти сложности приводят к выводу о том, что словарь-лексикон на русском языке должен содержать все возможные словоформы искомых терминов с учетом возможной вариативности их написания, что существенно усложняет методику и требует значительных усилий экспертов.

Литература

1. **Demin I, Fedorova E., Rogov O.** Applications of the sentiment polarity dictionaries for the textual analysis // Journal of Applied Informatic. 2019. Vol. 1(79). P. 5–16 (in Russian).
2. **Doran J., Price M., Peterson D.** Earnings Conference Calls and Stock Returns: The Incremental Informativeness of Textual Tone // Journal of Banking and Finance. 2012. Vol. 36, N 4. P. 992-1011.
3. **Heerschop B., Hogenboom A., Frasincar F.** Sentiment Lexicon Creation from Lexical Resources // International Conference on Business Information Systems. 2011. Vol. 87. P. 185–196. DOI: 10.1007/978-3-642-21863-7_16.
4. **Kim M., Kim J., Jing C.** Comparison of Domain-Specific Lexicon Construction Methods for Sentiment Analysis // Circuits, Control, Communication, Electricity, Electronics, Energy, System, Signal and Simulation. Conference Paper. 2016. P. 152–156. DOI: 10.14257/astl.2016.135.38.
5. **Singh V., Singh G., Rastogi P.et al**. Sentiment Analysis Using Lexicon Based Approach // 2018 Fifth International Conference on Parallel, Distributed and Grid Computing. 2018. P. 13–18. DOI: 10.1109/PDGC.2018.8745971.
6. **Taboada M., Brooke J., Tofiloski M. et al.** Lexicon-Based Methods for Sentiment Analysis // Computational Linguistics. 2011. Vol. 37. N 2. P. 267–307.

© Демин И. С., 2019

УДК 658.3

М. Н. Ермакова
к.э.н., доцент
департамент учета, анализа и аудита
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: mnermakova@fa.ru

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА НЕФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИО КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

Аннотация. Ивесторы проявляют повышенное внимани к нефинансовой отчетности, среди основных элементов которой особое место занимает отчетность о корпоративном управлении. Отсутствие стандартов для последней приводит к невысокому качеству отчетности и снижению интереса инвесторов к ней. В статье рассмотрены основные направления оценки отчетности о корпоративном управлении и основные результаты, полученные регулирующими органами, оценки ее качества, предложения Банка России о проведении самооценки советом директоров качества корпоративного управления в организации.

Ключевые слова: ESG факторы, отчеты эмитентов, кодекс корпоративного управления, практики корпоративного управления, качество отчетности о корпоративном управлении.

M. N. Ermakova
Doctor of Economics, Associate Professor
Department of Accounting, Analysis and Audit
Deputy head of the EY unit,
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: mnermakova@fa.ru

ASSESSMENT OF THE QUALITY OF NON-FINANCIAL REPORTING OF AN ORGANIZATIONABOUT CORPORATE GOVERNANCE

Abstract. Increased attention on the part of investors to non-financial reporting, among the main elements of which a special place is taken by reporting on corporate governance. The lack of standardization of these reports leads to poor quality of these reports and a decrease in investor interest in them. The article considers the main directions of evaluating corporate governance reporting and the main results obtained by regulatory authorities, assessing its quality, and the Bank of Russia's proposals to conduct a self-assessment by the Board of Directors of the quality of corporate governance in the organization.

Keywords: ESG factors, issuers 'reports, corporate governance Code, corporate governance practices, quality of corporate governance reporting.

Инвесторы во всем мире изменили свое отношение информации компаний по социальным, экологическим и управленческим вопросам, стали уделять повышенное внимание факторам ESG (environmental, social and governance). Эти факторы воспринимаются социально ответственными инвесторами как

определенные стандарты деятельности компаний, акции которых торгуются на организованном рынке.

Американская фирма Clermont Partners провела опрос 189 инвестиционных компаний по поводу того, информацию каких категорий инвесторы сегодня хотят получить больше всего, чтобы иметь возможность лучше оценивать компанию с позиции ESG [7]. Полученные результаты распределились следующим образом:

- корпоративное управление – 58%;
- кибербезопасность – 53%;
- экологическое воздействие – 51%;
- трудовые практики – 38%;
- ответственность компании как производителя продукции – 38%;
- экономические факторы – 33%;
- цепочки поставок – 26%;
- защита прав человека – 26%;
- социальные факторы – 21%;
- прочее – 5%.

В большей степени инвесторов интересует качество корпоративного управления в компаниях. Причины этого очевидны: банкротство крупных компаний и ипотечный кризис в США пролили свет на сомнительные практики корпоративного управления.

Осторожность инвесторов оправдана. Все инвесторы, как потенциальные, так и существующие, узнают о корпоративном управлении организации из ее отчетов. Для компаний-эмитентов регламентирован порядок раскрытия информации, в том числе и по корпоративному управлению. Для эмитентов, бумаги которых допущены к организованным торгам, годовой отчет должен включать в себя отчет о соблюдении принципов и рекомендаций кодекса корпоративного управления.

Для раскрытия информации эмитент может использовать:

- проспект ценных бумаг,
- консолидированную финансовую отчетность;
- ежеквартальный отчет;
- сообщения о существенных фактах [5].

В проспекте ценных бумаг дается информация о структуре органов управления эмитента и их компетенции в соответствии с учредительными и внутренними документами организации, раскрывается персональный состав органов управления с описанием профессиональной и деловой репутации каждого из членов органов управления, а также система вознаграждения, льгот и компенсации расходов членам органов управления.

Важнейшим элементом системы корпоративного управления, подлежащим раскрытию для всех заинтересованных лиц, является информация о структуре органов контроля за финансово-хозяйственной деятельностью организации. В состав этих органов входит: комитет по аудиту совета директоров, отдельные структурные подразделения по управлению рисками, внутреннему контролю, внутреннему аудиту. Наличие этих подразделений не обеспечивает качество корпоративного управления. Необходима разработанная политика организации в области управления рисками и внутреннего контроля, а также правила по предотвращению неправомерного использования конфиденциальной и инсайдерской информации.

В практике корпоративного управления также следует проработать вопрос о системе вознаграждения и компенсации расходов органам управления и контроле за финансово-хозяйственной деятельностью организации.

Ежеквартальный отчет эмитента ценных бумаг в полном объеме раскрывает информацию о корпоративном управлении, описанную в проспекте ценных бумаг.

В консолидированной финансовой отчетности организации, кроме уже обозначенных выше сведений, должна быть раскрыта информация в форме годового отчета о соблюдении обществом принципов и рекомендаций кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России [4]. В основу раскрытия информации о практике корпоративного управления положен принцип «соблюдай или поясни причины несоблюдения». Если рекомендациям соблюдаются, компания указывает соответствующие разделы своего устава или внутренних документов, в которых закреплены обеспечивающие соблюдение этих рекомендаций положения, если нет – объяснение ключевых причин, факторов и обстоятельств, в силу которых принцип или ключевой критерий не соблюдаются или соблюдаются не в полном объеме, описание используемых альтернативных механизмов и инструментов корпоративного управления.

Содержание годового отчета включает в себя:

- заявление совета директоров о соблюдении принципов корпоративного управления, закрепленных кодексом;
- краткое описание наиболее существенных аспектов модели и практики корпоративного управления в акционерном обществе;
- описание методологии оценки соблюдения принципов корпоративного управления;
- объяснение ключевых причин, в силу которых акционерным обществом не соблюдаются или соблюдаются не в полном объеме принципы кодекса;
- описание механизмов и инструментов корпоративного управления, которые используются акционерным обществом взамен рекомендованных кодексом;
- планируемые действия и мероприятия по совершенствованию модели и практики корпоративного управления.

Таким образом, основным документом, по которому оценивается качество корпоративного управления в организации, является кодекс корпоративного управления, рекомендованный к применению в Письме Банка России [4]. Данный документ выступает в качестве общенационального добровольного стандарта, основанного на стремлении повысить привлекательность общества в глазах существующих и потенциальных инвесторов, и включает 79 принципов, сгруппированных по основным разделам:

- права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав;
- совет директоров;
- корпоративный секретарь;
- система вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников компании;
- система управления рисками и внутреннего контроля;
- раскрытие информации о компании, информационная политика;
- существенные корпоративные действия.

В годовом отчете организации, входящем в состав консолидированной отчетности и касающемся практики корпоративного управления организации, не установлен формат для раскрытия необходимых сведений. Для акционерных обществ, ценные бумаги которых допущены к организованным торгам, Московская биржа предложила формат для раскрытия сведений о соблюдении принципов, закрепленных в кодексе корпоративного управления [1] – таблицу, в которой компания указывает, какие из принципов соблюдаются, а какие – нет.

На основании отчетов эмитентов Центральный Банк РФ приводит практики корпоративного управления в публичных акционерных обществах и публикует соответствующий обзор [3]. По результатам последнего обзора, составленного на основе данных, раскрытых акционерными обществами, акции которых были включены в котировальные списки первого и второго уровней ПАО «Московская биржа» по состоянию на 30 июня 2018 года, получены следующие результаты:

- Хуже всего соблюдаются принципы корпоративного управления, направленные на создание условий для справедливого и равного отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц и касающиеся таких важнейших прав акционеров, как участие в управлении обществом и распределении прибыли, а также механизмов надежного учета прав на акции и возможности необременительного их отчуждения.
- Ни одно акционерное общество в своем отчете о соблюдении кодекса корпоративного управления не заявило о полном соблюдении принципов, содержащихся в разделе «Совет директоров Общества». Это прежде всего касается участия независимых директоров в работе совета и его отдельных комитетов.
- Для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности компании кодекс рекомендует создавать профильные комитеты совета директоров. Предварительная проработка вопросов по отдельным направлениям деятельности на заседаниях таких комитетов позволяет более детально рассмотреть ситуацию и, соответственно, способствует принятию советом директоров качественных решений и более эффективному выполнению советом директоров своих функций. Процесс создания комитетов идет наиболее активными темпами. Помимо рекомендованных кодексом комитетов по аудиту, вознаграждениям и номинациям многие акционерные общество создают и иные комитеты, например, по рискам, стратегии, бюджету, инвестициям и др.
- Кодекс рекомендует на регулярной (ежегодной) основе проводить оценку качества работы совета директоров, его комитетов и отдельных членов. Для проведения оценки качества работы совета директоров желательно разработать формализованную процедуру. По результатам обзора ЦБ РФ только треть обществ раскрыли в годовых отчетах информацию о наличии такой процедуры.

Особо остро стоит вопрос о проведении самооценки советом директоров качества корпоративного управления в организации. Для кредитных организаций Банк России предложил оценку качества управления банком, включающую в себя показатели:

- управления рисками,
- состояния внутреннего контроля,

- управления стратегическим риском,
- управления риском материальной мотивации персонала [6, с. 25].

По каждой группе показателей оценка осуществляется на основании оценки ответов на вопрос. В завивисомти от ответов начисляются баллы:

- «да» («постоянно», «всегда», «в полном объеме») – 1 балл;
- «в основном» («как правило», «достаточно полно») – 2 балла;
- «частично» («отчасти да», «в некоторых случаях», «недостаточно полно») – 3 балла;
- «нет» («никогда», «ни в каких случаях») – 4 балла.

Показатель по каждой группе оценки качества управления банком представляет собой средневзвешенное значение оценок ответов на вопросы с учетом относительной значимости вопросов, установленных Банком России

Качество управления оценивается как:

- *хорошее,* если показатели управления рисками и состояния внутреннего контроля оцениваются на 1 балл, а показателям управления стратегическим риском и управления риском материальной мотивации персонала присвоено 2 балла;
- *удовлетворительное*, если показатели управления рисками и состояния внутреннего контроля оцениваются на 2 балла, а показателям управления стратегическим риском и управления риском материальной мотивации персонала присвоено 3 балла;
- *сомнительное*, если одному из показателей – управления рисками или состояния внутреннего контроля – присвоена оценка «сомнительно» (3 балла) и показателям управления стратегическим риском или управления риском материальной мотивации персонала – 4 балла;
- *неудовлетворительное,* если показатели управления рисками и состояния внутреннего контроля оцениваются на 3 балла либо хотя бы одному из показателей – управления рисками или состояния внутреннего контроля – присвоена оценка «неудовлетворительно» (4 балла).

Кроме Банка России Российский институт директоров проводит внешнюю оценку практики корпоративного управления и присваивает публичный Национальный рейтинг корпоративного управления (НРКУ). В настоящее время такой рейтинг присвоен 19 российским публичным акционерным обществам [2].

Кодекс рекомендует определять вознаграждение членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества в соответствии с утвержденной советом директоров политикой по вознаграждению. Лучшей практикой корпоративного управления является не только разработка соответствующей политики, но и ее публичное раскрытие в Интернете либо раскрытие ее основных положений в годовом отчете. Наличие такой информации было представлено только тремя акционерными обществами из 75 компаний, попавших в выборку. Практически ни водном отчете не упоминается применение принципа «долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров». Многие общества не готовы использовать в качестве мотивации различные опционные программы.

По мнению Банка России лучше всего соблюдаются принципы, объединенные в раздел «Система управления рисками и внутреннего контроля». Среди них есть только один, который дается обществам с трудом – подтверждение, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего

контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует.

Основным документом, по которому оценивается качество корпоративного управления в организации, является кодекс корпоративного управления. Данная миссия должна быть возложена на совет директоров организации, который должен инициировать проведение самооценки качества корпоративного управления в организации. Основными направления самооценки качества управления являются:

- управления рисками,
- состояния внутреннего контроля,
- управления стратегическим риском,
- управления риском материальной мотивации персонала.

Литература

1. Информационное письмо ЗАО «ФБ ММВБ» от 13.03.2015 № 31-14/236 «О раскрытии в годовом отчете акционерного общества сведений о соблюдении обществом рекомендаций Кодекса корпоративного управления».
2. Национальный рейтинг корпоративного управления (НРКУ) // Российский институт директоров. URL: www.rid.ru/nacionalnyj-rejting/o-nrku.
3. Обзор практики корпоративного управления в российских публичных обществах по итогам 2017 года / Банк России. № 3, декабрь. М., 2018.
4. Письмо Банка России от 10.04.2014 N 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления».
5. Положение Банка России 30.12.2014 N 454-П «Положение о раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг».
6. Указание Банка России от 03.04.2017 N 4336-У (ред. от 27.11.2018) «Об оценке экономического положения банков»
7. **McCann D**. How to Quench Investors' Thirst for ESG Information // Clermont Partners-CFO. URL: www.cfo.com/tag/clermont-partners/.

© Ермакова М. Н., 2019

УДК 338

М. А. Измайлова
д.э.н., профессор
департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: MAIzmaylova@fa.ru

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ БИЗНЕСА В РЕАЛИЗАЦИЮ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПРОЕКТОВ КАК НОВЫЙ ВЕКТОР КОРПОРАТИВНОЙ ПОЛИТИКИ

Аннотация. Обоснована роль инфраструктурных инвестиций корпоративного сектора как значимого направления корпоративной политики в достижении устойчивого экономического развития на уровне компаний и всей экономики России. Проводится сравнительный анализ объемов инвестиций в реализацию инфраструктурных проектов со стороны частного бизнеса в России и за рубежом с констатацией факта низкой инвестиционной активности российского бизнеса. На основе сопоставления прогнозируемой потребности в инвестициях к 2030 году и реальной оценки ожидаемых объемов инвестиций делается вывод о потенциальной угрозе появления инфраструктурных разрывов для ключевых отраслей. Приводится комплекс мер, направленных на привлечение корпоративного сектора в реализацию инфраструктурных проектов с целью получения новых социально и экономически значимых результатов.

Ключевые слова: корпоративная политика, корпоративная социальная ответственность, инфраструктурные проекты, корпоративный сектор, государственно-частное партнерство.

M.A. 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: MAIzmaylova@fa.ru

BUSINESS INVOLVEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF INFRASTRUCTURE PROJECTS AS A NEW VECTOR OF CORPORATE POLICY

Abstract. The role of infrastructure investments of the corporate sector as a significant direction of corporate policy in achieving sustainable economic development at the level of companies and the entire economy of Russia is substantiated. A comparative analysis of the volume of investment in the implementation of infrastructure projects by private business in Russia and abroad with a statement of the fact of low investment activity of Russian business. Based on a comparison of the projected investment needs by 2030 and a real assessment of the expected investment volumes, it is concluded that there is a potential threat of infrastructure gaps for key industries. A set of measures aimed at involving the corporate sector in the implementation of infrastructure projects in order to obtain new socially and economically significant results is presented.

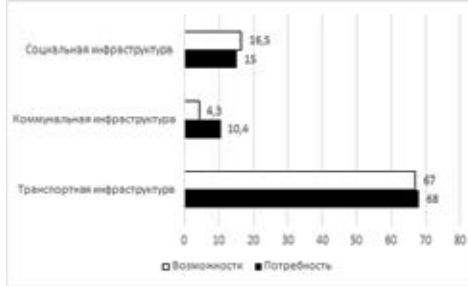
Key words: corporate policy, corporate social responsibility, infrastructure projects, corporate sector, public-private partnership.

В настоящее время трансформация инвестиционной философии привела к осмыслению того, что вовлечение бизнеса в решение стратегических задач развития публичной инфраструктуры является актуальной задачей не только для самого корпоративного сектора российской экономики, но и для органов федеральной власти, субъектов Российской Федерации и их муниципальных образований – всех участников государственно-частного партнерства (ГЧП) [2]. В связи с этим приобретает особый интерес исследование перспектив совершенствования экономического механизма ГЧП в целях преодоления существующих преград на пути консолидации взаимодействия государственных и частных партнеров в области реализации инфраструктурных проектов.

Современная оценка инфраструктурных проектов как инструментов ускоренного развития российской экономики позволила выявить две группы мнений: большинство представителей инвестиционного сообщества, государственных служащих и отраслевых специалистов (81%) положительно оценивают влияние инфраструктурных инвестиций на ускорение экономического развития, однако 45% утверждают, что инвестиции эффективны лишь в определенных областях.

К 2030 году в России чдолжно быть реализовано 325инфраструктурных проектов, пока их только 95. Большую частьпроектов планируется завершить в 2015–2020 годах. 31 инфраструктурный проект (10% от общего плана) планируется построить на средства частного капитала. Наибольший объем инвестиций планируется направить на развитие инфраструктуры железнодорожного транспорта, включая развитие скоростного и высокоскоростного железнодорожного движения, строительство автомобильных дорог и мостов. Объем финансовых вложений российских частных партнеров в инфраструктурные проекты страны составляет лишь 4% валового внутреннего продукта (ВВП), что существенно ниже по сравнению с США (29%), Индией (40%), ЕС (44%), Чили (66%) [3].

Согласно оценкам экспертов [3], в России необходимый ежегодный объем инвестиций в развитие инфраструктуры должен составлять более 5% ВВП, только тогда можно обеспечить опережающее развитие российской экономики. По сравнению с Китаем и Индией, где доля инвестиций в инфраструктуру составляет 7–8% и 4,0–4,5% ВВП соответственно, в России объем инвестиций в развитие инфраструктуры, даже несколько выросший в 2016 году, окажется недостаточным, разница составит 1,6 трлн руб. При этом для ускоренного развития инфраструктуры транспорта, коммунального хозяйства и социальной сферы до 2030 года потребность в инвестициях прогнозируется в объеме 93,4 трлн руб. Реальная же оценка потенциально возможных инвестиций не превышает 87,6 трлн руб. (см. рисунок).



Инфраструктурные разрывы к 2030 году, трлн руб. (по данным [3])

На основе этого прогноза можно ожидатьпоявление инфраструктурных разрывов для ключевых отраслей. Избежать или минимизировать данный результат возможно при консолидированном участии в финансировании инфраструктурных проектов государства и частного бизнеса. В этом случае деятельность бизнеса следует рассматривать с позиции его социально ответственного поведения. Опросы руководителей крупнейших компаний, как международных, так и отечественных, работающих на российском рынке [3], показывают, что существует ряд преград при вовлечении в реализацию инфраструктурных проектов: несовершенство законодательного и тарифного регулирования, отсутствие единой отраслевой и/или региональной стратегии инфраструктурного развития, низкое качество проработки проектов, недостаточная прозрачность механизмов принятия решений по реализации инфраструктурных проектов. Кроме того, частным инвесторам указывают на слабые гарантии возврата инвестиций (68%), неравные условия выбора исполнителей инфраструктурных проектов (57%), отсутствие ясной и конкретизированной стратегии развития инфраструктуры (54%), что в целом приводит к непониманию перспектив подобного рода инвестиций. Можно заключить, что все названные препятствия носят исключительно институциональный характер.

Исходя из этого, государству необходимо учитывать существующие барьеры для интеграции частного партнера в развитие инфраструктуры и предпринять комплекс мер, способных повысить инвестиционную привлекательность инфраструктурных проектов для частных инвесторови привести российский бизнес, в том числе его корпоративный сектор как обладающий значимыми финансовыми ресурсами, к новым социально значимым результатам. Предстоит:

- повысить прозрачность механизмов принятия решений о реализации проектов, прозрачность и конкурентность тендерных процедур;
- гарантироватьчастному партнеру требуемый уровень доходности инвестиционных вложений;
- финансировать региональные инфраструктурные проекты из федерального бюджета, реализуемые в рамках региональной стратегии развития инфраструктуры, оказывать методическую помощь регионам, инициировавшим инфраструктурные проекты, тщательно и сбалансированно планировать региональную инфраструктуру;
- разработать критерии отбора инвестиционных проектов, реализация которых планируется за счет средств из Фонда национального благосостояния;

- разъяснить государственную стратегию инфраструктурного развития страны с указанием цели, главных приоритетов и ожидаемых результатов развития инфраструктуры;
- обеспечить открытость информации о планируемых к реализации проектов;
- применять стимулы для привлечения зарубежных инвестиций в инфраструктурные проекты в России [4].

Реализация данных мероприятий приведет к ощутимым социально-экономическим последствиям, в числе которых: снижение производственных затрат, устойчивый рост национального производства, повышение инвестиционной привлекательности страны в целом и ее отдельных регионов, развитие трудовых ресурсов и повышение трудовой занятости, усиление конкуренции, развитие новых территорий [3]. Результаты участия корпоративного сектора в реализации как масштабных, так и локальных инфраструктурных проектов можно свести к получению целого ряда эффектов [1], значимых для национальной экономики и общества в целом, так и для коммерческого сектора непосредственно (см. таблицу).

Внешние эффекты от реализации инфраструктурных проектов (по данным [1])

Эффект	Содержание
Экономический	Получение макро- и микроэкономических результатов, в том числе: рост ВВП, увеличение производительности труда, прирост выручки в отраслях экономики, развитие межрегиональных экономических связей, развитие инновационных секторов экономики, повышение компетентности научно-технических кадров, повышение качества и инновационности производимых товаров и услуг.
Бюджетный	Пополнение бюджета РФ за счет: • дополнительных налоговых поступлений вследствие повышения деловой активности и роста благосостояния населения на территории реализации инфраструктурного проекта; • изменения стоимости акционерного капитала (если государство владеет акциями организаций, участвующих в реализации проекта); • процентов за использование государственного кредита; • переоценки валютных поступлений (при реализации международного проекта с получением доходов в иностранной валюте)
Имиджевый	Рост узнаваемости, улучшение деловой репутации, повышение общественной оценки организаций, участвующими в реализации инфраструктурного проекта в качестве проектировщиков и/или исполнителей
Политический	Повышение лояльности органов власти на местном, региональном и национальном уровнях, а также в международном масштабе
Социальный	Создание новых рабочих мест на этапах проектирования, строительства/модернизации и эксплуатации инфраструктурных объектов и, в случае необходимости, при ликвидации объектов. Повышение качества жизни населения
Экологический	Изменение экологической ситуации в зоне реализации инфраструктурного проекта, требующей мониторинга группы параметров, в том числе концентрации различных вредных веществ в воздухе, почве, воде; уровня шума; участия в благоустройстве территории и ее озеленении; влияния на биоразнообразие

Таким образом, реализация инфраструктурных проектов на условиях ГЧП должна учитывать интересы широкого круга заинтересованных сторон, быть направленной на достижение исключительно благоприятных последствий, определять все возможности и потребности социально-экономического разви-

тия территорий страны. Только на этой основе взаимодействие государства и бизнеса способно придать мощный импульс развитию российской экономики и стать драйвером ее инновационного роста.

Литература

1. **Бровкин А.В.** Рекомендации по разработке методики оценки социально-экономических эффектов от реализации инфраструктурных проектов // Финансы и управление. 2017. № 3. С. 9–18.
2. **Воротников А.М., Королев В.А.** Оценка состояния государственно-частного партнерства в регионах (по результатам мониторинга). М.: Гос. ун-т Высш. шк. экономики, 2009.
3. Курс 2030: исследование развития инфраструктуры в России. URL: http://www.pppi.ru/sites/all/themes/pppi/img/infrastructura_razv2.pdf.
4. Российский бизнес и Цели устойчивого развития. Сборник корпоративных практик / Е. Н. Феоктистова, Г.А. Копылова, М.Н. Озерянская и др. М.: РСПП, 2018.

© Измайлова М. А., 2019

УДК 338

М. Е. Кулагина
к.э.н., доцент
кафедра «Финансы и кредит»
Алтайский государственный университет
Барнаул, Российская Федерация
E-mail: finance-81@mail.ru

РАЗВИТИЕ РОССИЙСКОЙ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. В современных условиях актуальность задачи институциональной и структурной модернизации в нашей стране существенно возрастает. В статье проанализированы показатели инвестиций в рост ВВП, динамики ВВП и объема вывоза капитала в Российской Федерации за 2008–2018 годы, объемы реализации крупнейших компаний РФ, распределение поступлений по отдельных доходам консолидированных бюджетов по регионам РФ, исследована дифференциация социально-экономического развития регионов России, охарактеризована российская модель корпоративного управления на современном этапе развития, определены основные направления совершенствования национальной модели корпоративного управления.

Ключевые слова: корпоративная модель управления, национальная модель, управление корпорациями.

M. E. Kulagina
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Finance and Credit
Altai State University
Barnaul, Russian Federation
E-mail: finance-81@mail.ru

DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN CORPORATE GOVERNANCE MODEL

Abstract. In modern conditions, the relevance of the task of institutional and structural modernization in our country is significantly increasing. The article analyzes the indicators of investment in GDP growth, GDP dynamics and the volume of capital outflow in the Russian Federation for 2008–2018, sales volumes of the largest companies in the Russian Federation, distribution of revenues by individual incomes of consolidated budgets by regions of the Russian Federation, the differentiation of socio-economic development of regions is studied Russia, characterized by the Russian model of corporate governance at the present stage of development, identified the main directions for improving the national model of corporate governance.

Key words: corporate management model, national model, corporate governance.

Главными приоритетами развития Российской Федерации в настоящий момент являются обеспечение конкурентоспособности страны и повышение качества жизни населения. В современных условиях актуальность задачи институциональной и структурной модернизации существенно возрастает. Без нее невысокая инвестиционная активность, затормозившийся рост

производительности труда, неблагоприятные демографические тенденции будут оказывать все более негативное влияние. Проведение структурных и институциональных реформ должно быть направлено в первую очередь на реализацию предпринимательской инициативы и обеспечение роста производительности. Как отмечают зарубежные ученые-экономисты, существует тесная взаимосвязь между состоянием экономических систем и инновационной деятельностью промышленных предприятий в соответствии с особенностями развития национальных экономик в глобальной экономической среде [4].

Характеризуя предпринимательскую активность и производительность на современном этапе развития российской экономики, проанализируем динамику инвестиций в рост валовой внутренний продукт (ВВП), изменение ВВП (в ценах 2008 года) и объем вывоза капитала (табл. 1).

Таблица 1
Показатели инвестиций в рост ВВП, динамики ВВП и объема вывоза капитала в Российской Федерации за 2008–2018 годы

Год	Инвестиции в рост ВВП, млрд долл.	Отношение к ВВП предыдущего года, %	Объем вывоза капитала, млрд долл.
2008	288,05	5,2	133,6
2009	258,07	–7,8	57,5
2010	301,45	4,5	30,8
2011	383,85	4,3	81,4
2012	413,74	3,4	53,9
2013	428,08	1,3	61
2014	366,63	0,7	154,1
2015	237,93	–2,8	56,9
2016	219,59	–0,2	15,4
2017	Нет данных	1,5	29,0
2018	Нет данных	2,3	Нет данных

С 2013 года величина инвестиций в рост ВВП РФ ежегодно снижается, в 2016 году объем практически вдвое меньше, чем в 2013 году. При этом объем вывоза капитала тесно коррелирует с периодами экономических кризисов в нашей стране. Максимальный отток наблюдался в 2008 году (133,6 млрд руб., или почти половина объема инвестиций в рост ВВП) и в 2014 г. (154,1, тоже около половины объемов инвестиций в рост ВВП). Такая же тесная связь просматривается между показателями изменения ВВП и объема вывоза капитала. Отрицательные показатели динамики ВВП шли следом за максимальными показателями вывоза капитала.

Для того чтобы понять структуру ВВП и составить представление о компаниях, которые являются флагманами российской экономики, представим перечень крупнейших корпораций и объем их реализации за 2017 год: «Газпром» – 91,07 млрд долл., НК «Роснефть» – 62,01млрд долл., НК «ЛУКОЙЛ» – 71,15 млрд долл., Сбербанк России – 42,53 млрд долл., РЖД – 23,66 млрд долл., Группа ВТБ – 18,26млрд долл., X5 Retail Group – 15,50 млрд долл., «Магнит» – 16,12 млрд. долл., «Сургутнефтегаз» – 15,31 млрд долл., «Российские сети»

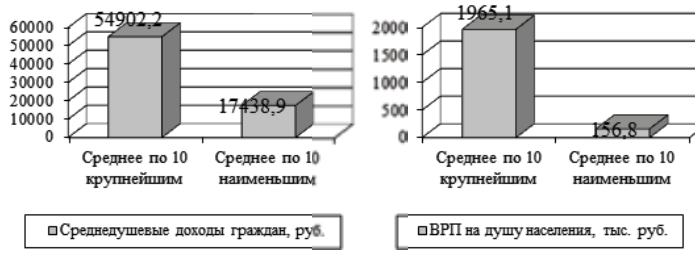
– 15,56млрд долл., Группа «Интер РАО» – 13,02 млрд долл., АК «Транснефть» – 12,72 млрд долл., «Татнефть» – 8,70 млрд долл., ГМК «Норильский никель» – 8,23 млрд долл. Итого по 413,84млрд долл. Всего объем ВВП в России в 2017 составил 1 578, 417 млрд долл.

На необходимость трансформации модели функционирования экономики через структурные реформы указывают многие экономические и научные группами, пытающимися сформировать новую долгосрочную экономическую политику: М.Дженсен, В.Меклинг, А. Берл, Г. Минз, П. Друкер, Дж. Кейнс и др. В мае 2018 года Указом Президента Российской Федерации были определены 12 новых национальных проектов, на реализацию которых будет ориентировано правительство в ближайшие годы. Однако важно понимать, что программы и проекты роста экономики представляют собой разовые меры. Их можно сравнить с попыткой поднять в гору автомобиль при неисправном двигателе: пока автомобиль толкают – он двигается. На наш взгляд, необходимо запустить механизмы саморазвития (самодвижения), и без модели корпоративного управления здесь не обойтись, ведь это и есть «двигатель».

В настоящее время экономику России можно представить в виде уникальной системы, опирающейся на капитал, сформированный в советский период и формируемый преимущественно в сырьевом сегменте. Национальные проекты, положенные в основу стратегии развития России до 2024 года скорее напоминают компенсационный механизм, направленный на устранение существующих экономических диспропорций, нежели на комплексные системные меры, запускающие процесс естественной экономической трансформации. Кризисные явления последних лет выявили в России множество диспропорций. В частности, можно говорить о бюджетных диспропорциях.

Показатели распределения поступлений по отельным доходам консолидированных бюджетов регионов РФ свидетельствуют о том, 55% всех доходов, получаемых от НДФЛ, приходится на 10 крупнейших регионов РФ, в то время как оставшиеся 45% доходов консолидированных бюджетов распределяется по 75 субъектам России. Аналогичную картину мы можем наблюдать при анализе поступлений от налога на прибыль организации: 57% всех поступлений приходится на 10 крупнейших регионов, а оставшиеся 43% распределяются по 75 регионам, что свидетельствует о неравномерности размещения налоговой базы по территории страны.

Уровень социально-экономического развития субъектов Российской Федерации также сильно отличается. Среднедушевые доходы граждан 10 крупнейших регионов в три раза превосходят среднедушевые доходы регионов с наименьшим экономическим развитием (рис. 1). Аналогичным образом складывается картина в отношении валового регионального продукта (ВРП) на душу населения: средний показатель ВРП на душу населения в 10 крупнейших регионов РФ в 12 раз превосходит аналогичный показателей среди 10 наименее экономически развитых регионов.



Дифференциация социально-экономического развития регионов России, данные за 9 месяцев 2018 года

В состав 10 крупнейших регионов РФ входят: Москва, Санкт-Петербург, Московская и Свердловская области, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, Ямало-Ненецкий автономный округ, Краснодарский и Красноярский края, Республика Татарстан и Республика Башкирия. Экономика этих регионов с сильным инвестиционным потенциалом и высоким уровнем жизни во многом обусловлена присутствием корпораций ресурсо-добывающей промышленности, ритейла и финансового сектора.Как отмечают современные ученые-экономисты, с 1990-х годов мировая экономика вошла в период значительных структурных трансформаций, связанных с действием целого комплекса факторов: существенно развились механизмы передачи информации и принципы управления финансовыми и производственными процессами; расширились масштабы операционной деятельности крупных транснациональных корпораций;снизились барьеры в международной торговле, произошло полноценное вхождение в мировую экономику ряда крупных стран (Россия, страны Восточной Европы, Китай и др.) [1].

По мнению отечественных ученых, в настоящий момент наибольшим экономическим потенциалом обладают следующие сектора экономики:

- Топливно-энергетический комплекс, хотя и не имеет возможности значительного роста объемов производства (не более1–2% в год), будет обеспечивать базу для бюджета и курсовой устойчивости.
- Химический комплекс, где можно ожидать поддержания темпов роста на уровне 4–5% в год. Основа роста – освоение растущих внутреннего и зарубежных рынков, вытеснение импорта продуктов углубленной переработки сырья (прежде всего, пластмассовые изделия и фармацевтические продукты), наращивание экспорта продукции среднего и среднего/верхнего переделов (полиэтилены и полипропилены и т.п.).
- Агропромышленный комплекс, где в ближайшей перспективе можно ожидать поддержания темпов роста на уровне до 3% в год. Основа роста – освоение растущих внутреннего и внешних рынков, в первую очередь за счет наращивания экспорта (так как потенциал импортозамещения в этой отрасли в значительной степени уже реализуется).
- Строительный комплекс, где можно ожидать поддержания темпов роста на уровне до 4–5% в год. Сам по себе ограниченный по масштабам. сектор обладает существенным мультипликативным эффектом. Его развитие не только решает проблему повышения качества жизни, но и выступает драйвером роста для целого спектра смежных

секторов (производство строительных материалов и конструкций, товаров длительного пользования и т.п.).

- Машиностроительный комплекс. Перспективы развития данного сектора потенциально очень хорошие, здесь можно было бы добиться темпов роста на уровне 7–8% в год и более. Однако для этого потребуются дополнительные усилия по снижению зависимости от импортных комплектующих, продвижению отечественной продукции на внешние рынки и развитию технологий.
- Сектор коммерческих и персональных услуг. Данный сектор потенциально может расти на уровне до 4% в год. Полагаем, что важно учитывать особенности функционирования корпораций данных секторов экономики при разработке корпоративных моделей управления, рассматривая их как точки роста отечественной экономики. В новых условиях рост эффективности экономической деятельности невозможно представить без совершенствования корпоративных моделей управления.

Наиболее эффективной корпоративной моделью в настоящее время принято считать англо-американскую модель [3]. Ей присущи следующие основные характеристики:

- только акционеры имеют право влиять на принятие стратегических решений;
- менеджеры являются агентами акционеров и занимаются оперативным управлением;
- имеет место высокая раздробленность акций (количество акционеров исчисляется сотнями);
- самые крупные пакеты акций составляют несколько процентов;
- один акционер не в состоянии влиять на стратегическое развитие компании из-за маленькой доли акций, это возможно только при объединении акционеров;
- существует запрет для банков владеть более 5% голосующих акций предприятий (или иным способом контролировать промышленные предприятия); банки не имеют возможности вмешиваться в деятельность корпораций;
- одна корпорация должна иметь портфель инвесторов (банков);
- государству принадлежит второстепенная роль в корпоративном управлении;
- значима роль прецедентного права;
- ключевая цель данной модели корпоративного управления – повышение благосостояния собственников и удовлетворение их интересов;
- основной орган управления совет директоров, где большую часть составляют независимые директора;
- менеджеры и совет директоров полностью подотчетны акционерам;
- корпорации заинтересованы в открытости и прозрачности, чтобы иметь возможность формировать пул инвесторов (кредиторов);
- данная модель подразумевает баланс прав, который дает возможность менеджерам выполнять свои функции, а акционерам.

Совершенствование модели корпоративного управления позволит России увеличить степень вовлеченности в производственные цепочки крупнейших стран. Как свидетельствую расчеты ИНП РАН в настоящий момент степень вовлеченности России довольно низкая (табл. 2). Например, в ответ на рост выпуска в экономике США на 1000 долл. прямой мировой спрос на россий-

скую продукцию растет всего на 3,5 долл., немногим выше этот показатель при аналогичном росте в Китае – 9,8 долл., но даже при росте в Германии (крупнейшем торговом партнере России) этот показатель не превышает 20 долл., т.е. можно утверждать, что, согласно текущей модели мирового распределения производства, Россия получает весьма скромные выгоды от расширения мировой торговли.

Таблица 2
Эффекты, связанные с увеличением выпуска в российской экономике, при росте производства на 1000 долл. в различных странах, долл.

Страна	Прямые эффекты торговли	Полные эффекты с учетом распределения дополнительных доходов	Соотношение
Германия	17,3	25,5	1,47
США	3,5	6,2	1,77
Китай	9,8	17,5	1,79
Инлия	7,9	9,6	1,22
Польша	68,5	105,3	1,54
Венгрия	26,2	34,3	1,31
Турция	24,8	37,9	1,53
Литва	110,6	141,7	1,28
Латвия	86,1	128,0	1,49

На современном этапе развития экономики российскую модель корпоративного управления можно описать следующими характеристиками:

- преимущественно сырьевая отраслевая принадлежность корпораций;
- объем финансирования научно-исследовательских разработок в структуре затрат ниже, чем в развитых странах;
- ограниченный состав акционеров (зачастую это 1–3 человека или юридических лица, для сравнения: в США количество акционеров измеряется десятками или даже тысячами);
- кредитование одним банком, что создает возможности для непрямого воздействия на процесс управления и принятия решений в корпорации (в США весьма развито синдицированное кредитование, когда к финансированию крупных корпоративных инвестиционных проектов привлекаются целый пул кредиторов);
- высокая степень государственного участия [2].

Основные направления совершенствования национальной модели корпоративного управления лежат в следующих плоскостях:

- необходимость формирования благоприятных условий развития предпринимательства, при которых поиск новых экономических ниш, развитие производства, разработка новых видов продукции и услуг будут экономически привлекательными для владельцев капитала;
- необходимость совершенствования действующего корпоративного управления, ориентированного на повышение качества менеджмента, снижения концентрации контроля «в одних руках», развитие синдицированного кредитования с целью ликвидировать вероятность корыстных банковских манипуляций корпорациями, содействовать развитию банковской конкуренции и большей открытости компаний;
- развитие краудфандинговых технологий финансирования корпораций с привлечением денежных средств населения.

Литература

1. **Гусев М.С., Широв А.А., Ползиков Д.А**. и др. Глобальные тенденции изменения структуры производства и доходов в мире и России // Проблемы прогнозирования. 2018. № 6.
2. **Межов И.С., Дронова О.Б.** «Национальная модель корпоративного управления: императивы финансирования роста российской экономики» // Финансы: теория и практика. 2018. №3 (105). С. 36–51.
3. **Тараш Л.И.** Национальная модель корпоративного управления в выборе основной цели управления стоимостью акционерного общества» / Управление экономикой: теория и практика. 2011. №3. С. 66–83.
4. **Kotane I.** Influence of conditions of economic systems on innovation processes in modern international economic environment» // 12thInternational Scientific Conference: «Society. Integration. Education». Vol. IV, Rezekne, Latvia, May 25th–26th, 2018 / Rezekne Academy of Technologies. Rezekne, 2018. P. 294–303. URL: http://journals.rta.lv/index.php/SIE/article/view/3395.

© Кулагина М.Е., 2019

УДК 339

Х. П. Харчилава
к.э.н., доцент
департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: leorem@yandex.ru

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Аннотация. Статья посвящена анализу морально-этических и этнокультурных факторов и их влиянию на формирование и развитие национальной модели корпоративного управления. Рассмотрены институциональные факторы, обеспечивающие эффективность корпоративного управления. Выявлены преимущества ценностно ориентированной системы корпоративного управления. Проведен анализ феномена доверия в экономике и концепции ценностного корпоративного управления.

Ключевые слова: корпоративное управление, модели корпоративного управления, ценностно-ориентированное корпоративное управление, доверие, институты, эффективность, стейкхолдеры.

Kh. P. Kharchilava
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Corporate Finance and Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: leorem@yandex.ru

FORMATION AND DEVELOPMENT OF A VALUE-ORIENTED CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM IN RUSSIA: THEORY AND PRACTICE

Abstract. The article is devoted to the analysis of moral, ethical and ethnocultural factors and their influence on the formation and development of the national model of corporate governance. Institutional factors ensuring the effectiveness of corporate governance are considered. The advantages of the value-oriented corporate governance system are revealed. The article analyses of the phenomenon of trust in the economy and the concept of value corporate governance.

Keywords: corporate governance, corporate governance models, value-oriented corporate governance, trust, institutions, efficiency, stakeholders.

На сегодняшний день теория и практика корпоративного управления как в нашей стране, так и в международном сообществе стоят на пороге значительных перемен. С точки зрения стейкхолдеров организации, нынешние подходы к управлению бизнесом недостаточно эффективны, а порой уже совсем не работают на практике. В связи с этим возникает потребность в модернизации старых и в разработке новых, более эффективных методик и технологий управления, которые помогут бизнесу существенно повысить конкурентоспособность, увеличить прибыль и капитализацию. В каждой стране

наравне с правовой и экономической системой корпоративное управление имеет свою специфику, которая должна быть выявлена как закономерное явление. Логично было бы сделать вывод о том, что неправильно оценивать уровень и качество корпоративного управления по единому стандарту для всех стран [1]. Научная методология требует учета принадлежности к конкретной внешней среде при оценке состояния корпоративного управления. Прежде всего, должны учитываться состояние и тенденции развития экономики в целом, действующая правовая база и конкретные механизмы регулирования хозяйственной деятельности государством, системы социальных ценностей, модели рыночной экономики, взаимоотношении общества, бизнеса и власти, степени развитости фондового рынка и банковской системы, традиции разрешения деловых конфликтов [2].

На современном этапе развития корпоративного управления в мире и в России представители научно-академической среды и бизнес-сообщества признают необходимость пересмотра ключевых положений корпоративного управления. Мировой финансово-экономический кризис 2007–2009 годов показал основные слабости сложившихся в последние десятилетия экономических институтов. Реалиям современной экономики не соответствуют и наши институты корпоративного управления. Многие годы фокусом корпоративного управления являются исследования агентской проблемы, которая является полемикой между краткосрочными интересами менеджеров и долгосрочными интересами акционеров. Эскалация данного конфликта интересов проявлялась в относительном уменьшении эффективности и увеличении рисков в деятельности крупнейших международных организаций. Данное увеличение рисков и падение эффективности не были видны внешним инвесторам, что создавало ложное чувство стабильности и снижения рисков в экономике в целом [3].

Сегодня остро обсуждается вопрос о системе менеджерского стимулирования, расчета долговой нагрузки и достаточности собственного капитала, риск-менеджмента, организации деятельности совета директоров, соблюдения акционерских прав, учета обязательств по производным инструментам. Необходимо отметить, что система мотивации менеджеров ориентирована исключительно на краткосрочные интересы и исключающая из рассмотрения иные направления, помимо роста капитализации компании в краткосрочном периоде времени (как правило, годовом). Данное обстоятельство привело к серии корпоративных скандалов на протяжении первого десятилетия XXI века [2].

Корпоративное управление необходимо рассматривать как совокупность рыночных отношений, существующих в рамках, характерных для той или иной страны. В частности, система социальных ценностей, модель рыночной экономики, уровень доверия между обществом, бизнесом и властью, законодательная база, правоприменительная практика, традиция разрешения деловых конфликтов, требования к раскрытию корпоративной информации и т.д. Корпоративное управление в каждой стране наравне с правовой и экономической системой имеет свою специфику. Формирование и становление институтов корпоративного управления в России отвечают общепринятым критериям институционального импорта: в первую очередь «сверху» вводятся в действие организационно-правовые регламенты, затем пытаются внедрить их в повседневную практику. Англосаксонская модель корпоративного управления, которая предлагается к внедрению в российских компаниях, является органичным следствием культуры индивидуализма, где приоритетны права и свободы индивида, где имеется возможность самостоятельно отстаивать свои

права, как неимущественные, так и имущественные, где приветствуется выражение противоположного мнения и доминирует индивидуальный процесс принятия решений. В свою очередь, в российском обществе наблюдается преобладание культуры коллективистской, где контрагенты делятся на «своих» и «чужих», где отсутствует доверие к внешним лицам [4].

Сформированная на современном этапе система корпоративного управления в крупных российских компаниях России приняла современные формы, но по своей сути существенно отличается от всех известных моделей корпоративного управления. Она не похожа на англосаксонскую систему, на которую ориентировано законодательство о рынке ценных бумаг и об акционерных обществах. Эта система несовместима с высоким уровнем концентрации акционерной собственности, личным участием акционера в управлении и использованием неформальных механизмов разрешения конфликтов заинтересованных сторон [3].

Тем нее менее продолжается фрагментарное заимствование из других национальных систем, при этом модель все больше становится похожей на континентально-европейскую (стейкхолдерскую) модель корпоративного управления, которая основана на соблюдении баланса интересов различных стейкхолдеров корпорации, а не только интересы ключевого собственника.

Необходимо отметить, что большое число вопросов корпоративного управления находятся вне правового поля и имеют не юридический, а, скорее, этический характер. Положения законодательства, в том числе регулирующие корпоративное управление, основываются на этических нормах. В частности, гражданское законодательство, нормы которого дают возможность руководствоваться требованиями добросовестности, справедливости и разумности при отсутствии четких правовых определений. Морально-этические стандарты разумности, добросовестности и справедливости являются составной частью действующего законодательства.

Российским компаниям следует придерживаться в своей деятельности положений кодекса корпоративного управления, в том числе обращаться к ним в тех ситуациях, когда действующее законодательство устанавливает менее жесткое регулирование, или в законе имеются пробелы. Кодекс в полной мере соответствует требованиям действующего российского законодательства. Основные положения кодекса основаны на международной практике в области корпоративного управления, принципах корпоративного управления, которые были разработаны Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) и на основе которых в последнее время целый ряд государств принял кодексы корпоративного управления и аналогичные им документы, а также на практическом опыте российских компаний в период действия Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах». Сформирована система мероприятий по внедрению кодекса корпоративного управления в корпорациях России [5].

До сегодняшнего дня факторами «идеальной» модели корпоративного управления являлись рыночные механизмы регулирования взаимоотношений ключевых стейкхолдеров корпорации, в том числе мотивация менеджмента, увязанная с динамикой капитализации организации на фондовом рынке, значительно более высокая мобильность работников и менеджеров, большая независимость компаний от локальных сообществ в силу глобализации их производственной деятельности. Данная модель помогала привлечь финансовые ресурсы на более выгодных условиях и тем самым обеспечивала быстрый рост. В то же время она усиливала кон-

фликт между краткосрочными интересами менеджмента и долгосрочными интересами бизнеса. Эти противоречия являются одной из ключевых предпосылок кризиса.

Изначально основной целью института корпоративного управления было обеспечение прироста благосостояния акционеров компании. По сути, механизм корпоративного управления имел преимущественно экономическую направленность и получил название «ценностно-ориентированное корпоративное управление» (Value-Based Corporate Governance (VBCG). Оно определяется как формальный и систематический подход к управлению организациями, нацеленный на максимизацию ценности для собственников в долгосрочном периоде за счет рационального использования экономических механизмов прайс-менеджмента. В VBCG организация достигает максимума ее ценности с помощью сосредоточения процесса принятия управленческих решений на ключевых факторах создания ценности.

VBCG нельзя ограничить только экономическими аспектами.. Существует целый ряд управленческих задач, решающихся посредством его применения: определение стратегического выбора корпорации, распределение ресурсов, создание механизма планирования и контроля, целеполагание и оценка достигнутых результатов деятельности, формирование соответствующей культуры и выявление организационной структуры, отношения с инвесторами, прозрачность информации, создание и поддержание доверительных отношений между всеми участниками бизнеса с целью обеспечения баланса интересов.

Изначально VBCG было определено через понятия «ценность» и «стоимость», прививая главенствующую роль экономическому управлению. Исследование INSEAD, в рамках которого были изучены 117 крупных корпораций, внедривших VBCG в Северной Америке, Европе и Азии, продемонстрировало несоответствие фактических результатов плановым, что объясняется упором на экономическое управление. Главной предпосылкой неудач явилась односторонняя имплементация данного подхода без внесения необходимых изменений в корпоративную культуру. Организации использовали VBCG для определения экономической прибыли, чтобы провести оценку производительности труда сотрудников, и привязывали денежные вознаграждения к согласованным параметрам данной оценки.

Необходимо провести разработку и внедрение механизма корпоративного управления, основой которого будут ценности, который позволит раскрыть рыночный потенциал организации и учесть социальные аспекты деятельности компаний. Именно этим инструментом и является корпоративное управление на основе ценностей [4]. Корпоративное управление на основе ценностей (CorporateGovernancebyValues) помогает обеспечить:

- рост эффективности деятельности компании, включая в себя производительность труда, эффективное использование рабочего времени и многих других ресурсов;
- повышение удовлетворенности сотрудников организации условиями и результатами своей деятельности;
- возможность макроуровневого управления, то есть управления организацией как единым организмом с помощью норм и правил, основанных на ценностях;
- установление достаточного уровня сплоченности коллектива;
- формирование и развитие доверительных отношений между внутренними и внешними заинтересованными лицами организации.

Корпоративное управление, основанное на ценностях, – это процесс целенаправленного воздействия на элементы внешней и внутренней среды, осуществляемого в соответствии с ключевыми ценностями компании.

Нужно уделять достаточно внимания вопросам сочетания систем корпоративных ценностей и ценностных ориентаций стейкхолдеров: необходима работать над тем, чтобы четко определять систему корпоративных ценностей, которым компания следует, разъяснять их и информировать всех заинтересованных лиц компании [5].

Современный этап развития экономики Российской Федерации связан с копированием зарубежных моделей корпоративного управления. Наложением одной модели корпоративного управления на другую социально-экономическую и культурную среду может привести к негативным последствиям. Проникновение иных ценностных ориентиров в другую среду неудержимо сталкивается с задачей повышения их адаптивности. Организационные изменения все больше требуют создания сильных, но при этом гибких корпоративных культур, которые смогут приспособиться к новым условиям, что, в свою очередь, ведет к необходимости внедрения новых форм корпоративного управления.

Литература

1. **Долан С., Гарсия С.** Управление на основе ценностей. М. : Претекст, 2008.
2. **Норт Д.** Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М., 1997.
3. **Харский К. Х.** Принципы ценностного управления. М., 2015.
4. **Харчилава Х. П.** Развитие ценностно ориентированного корпоративного управления в России // Вестник Самарского государственного экономического университета. Самара. 2016. № 2.
5. **Харчилава Х. П.** Влияние институциональной матрицы на формирование ценностно ориентированной системы корпоративного управления // Вестник Университета (Государственный университет управления). М. : ГУУ. 2015. № 13. С. 209–219.

© Харчилава Х. П., 2019

УДК 338

С. Я. Юсупова
д.э.н., профессор
кафедры управления
Российская таможенная академия
Люберцы, Российская Федерация
E- mail: tamara-chgu@mail.ru

С. Н. Поздеева
к.э.н., доцент
департамент анализа данных, принятия решений и финансовых технологий
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: SNPozdeeva@fa.ru

КОНТРОЛЛИНГ КАК НОВЕЙШАЯ КОНЦЕПЦИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Аннотация. В статье рассматривается технология внедрения контроллинга на предприятии. Особое внимание уделено методологии построения информационной модели системы контроллинга, позволяющей получать необходимые данные для принятия управленческих решений.

Ключевые слова: контроллинг, менеджмент, информационная модель, управленческое решение, управленческий учет, инновации.

S. Ya. Yusupova
Doctor of economic sciences, professor Department of management,
Russian customs Academy
Lubercy, Russia
E- mail: tamara-chgu@mail.ru

S. N. Pozdeeva
PhD in Economics, Associate professor
Department of Data Analysis Decision-Making and Financial Technology
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: SNPozdeeva@fa.ru

CONTROLLING AS THE NEWEST CONCEPT IN THE MANAGEMENT SYSTEM

Abstract. The article considers the technology of controlling implementation at the enterprise. The particular attention is paid to the methodology of the information model of the controlling system, which allows to obtain the necessary data for management decisions.

Keywords: controlling, management, information model, management decision, management accounting, innovations.

Introduction

In order to ensure the long-term operation of the enterprise and its structural divisions, the task of controlling is managing the processes of current analysis and regulation of planned and actual indicators to eliminate or minimize errors,

deviations and miscalculations. Thus, a systematic approach to controlling allows to effectively govern local and global strategies, and strategic planning is impossible without modern methods of operational and strategic controlling. (Brealey, Myers, 2008)

Controlling is the main component of the long-term planning system at the enterprise. Controlling manages, controls, corrects operational and strategic aspects in planning, as well as forms and manages the system of accounting and internal reporting.

Literature review

At the present stage, many scientists pay great attention to the definition and research of the essence of controlling, and among foreign authors they are M. Ansoff, M. Blaug, R. Boyer, G. Buch, J. Buchanan, J. Van Horn, R. Weitlinger, J. Gitomir, Daley A. Shtaigmater, J. Traut, J. Fox, J. Mike, J. Ray, R. Dawson, D. Meister, L. Gerarden, M. Calvert, D. Campbell, J. Stonehouse, B. Houston, E. Mayer, etc.

The works examine the theory and practice of controlling, the main approaches to its study, but the authors primarily rely on the national experience, which is significantly different in different countries. It affects the theoretical constructions and practical tools, which are sometimes very different in authors from different countries. At the same time, all scientists appreciate the possibilities and prospects of controlling.

In domestic science, M. Melnik, N. Danilochkina, V. Ivashkevich, A. Karminsky, N. Olenev, A. Primak, S. Fal'ko, E. Utkin, M. Fedotova, S. Yusupova studied controlling not only as a category, but also as a market resource.

However, studies carried out by these authors do not fully characterize the specifics of controlling as a fundamentally new management tool applied to the specifics of the innovation society in the context of information technology. In theory, there is no clear terminological certainty, the mechanism of controlling action and modern features of its functioning are not disclosed. In the published works, there are general foundations of nature and the essence of controlling is one of the most effective administrative tools of our time, which, however, needs in depth studies, its technical and economic base and software.

The mechanism of controlling

The successful solution of the tasks facing the organization in Russia at the present stage is possible only on the basis of modern achievements in the field of theory and practice of management. In this regard, the greatest interest is controlling – the concept and technology of management, successfully implemented by many organizations abroad and in our country. Experience of foreign firms proves the strategic connection of long-term planning with the controlling system.

Controlling plays an important role in innovative processes. It allows to increase the efficiency of the enterprise and to accelerate scientific and technical progress.

Controlling is an integrated management support system which by means of coordinating the processes of planning, organizing and control, as well as information gathering and processing, ensures effective business management to achieve the planned objectives.

Controlling is the core which combines the main elements of organization and management of the enterprise:

- categories of business processes and their costs;
- centers of responsibility of the enterprise;

- planning and budgeting systems on the basis of the centers of responsibility of the enterprise;
- system of management accounting based on the centers of responsibility and their budgets; system of strategic management, based on the analysis of the value chain, analysis of strategic positioning and cost drivers;
- information flows (document flow), which allows to quickly record the current state of implementation of the budgets of responsibility centers;
- monitoring and analysis of the financial and economic performance of the enterprise;
- identification of causes of deviations and formation of control actions within the centers of responsibility.

Controlling involves the use of various technologies and methods of effective management, including financial tools and tools for automation and control of management decisions [7].

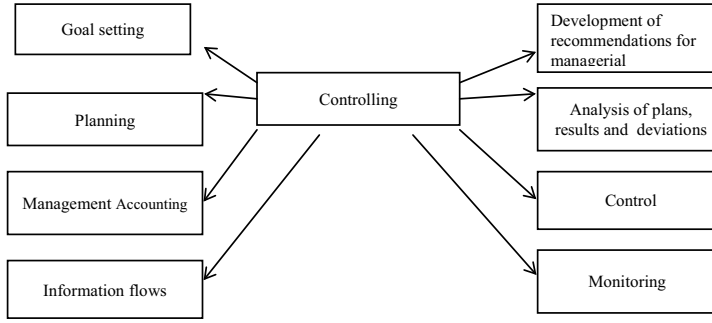


Figure 1. The structure of the system of controlling

Consider the fundamental elements of controlling (cf. Figure). Goal setting is a determination of the qualitative and quantitative goals of the organization and a choice of criteria by which you can assess the degree of achievement of the goals.

Planning is a transformation of the organization's goals into forecasts and plans. The first step in planning is strengths and weaknesses, opportunities and dangers analysis (SWOT analysis) of the organization. Based on this, they first develop a strategy, and then – a plan. The plan allows the company to assess how realistic is the achievement of goals, what helps, and what hinders to achieve them. The plan is a quantitative expression of the objectives of the enterprise and the development of ways to achieve them. The plans are developed both throughout the organization as a whole, and for each unit. Controlling participates in the development of planning methods, coordinates the activities of various departments and services of the organization in the planning process, as well as evaluates plans, determining how they correspond to the objectives of the organization, how they stimulate to action, how realistic is their implementation [5].

The fundamental element of the controlling system in the organization is management accounting. Often the very concept of controlling is associated with the notion of managerial accounting, but this is not quite true: the main task of managerial accounting is the provision of relevant information for managerial decisions making; functions of controlling are broader, they include not only

management accounting, but also planning, control, coordination, as well as developing recommendations for managerial decisions making. The main task of managerial accounting is to serve as an information support for managerial decisions making. For this purpose special methods of cost accounting are applied in management accounting.

The system of information flows is the most important element of the controlling system in organization. The process of management is often viewed as a process of transforming information: managerial influences are information of a special kind. In the theory of information, it is mathematically proven that there is a certain minimum amount of information, without which effective management is impossible. And the more diverse the reaction of the control object can be the more information is needed. With regard to the organization, this means that the more changeable the economic environment, the more complicated the internal organization, the more information is needed for effective management.

Having the information, the manager can monitor all financial and economic activities of the organization – monitoring the processes in the organization in real time, compiling the operational reports on the results of the organization's work for the shortest periods of time, and comparing the target results with actually achieved results.

The next element is control – the controlling system carries out the control on the basis of all collected information. Controlling is not identical to control, control deals with the fixation and evaluation of a fait-accompli in the activities of the organization, and controlling is aimed at the future. It should be noted that at the same time controlling performs certain control functions. In the controlling system the accents shift from simple fixing of past facts to perspective, advanced control, as well as monitoring the current events. There is no past, but the present and the future in the focus of control.

All the previous elements of the controlling system – from planning to monitoring the implementation of plans are needed primarily to enable the analysis of plans, results and deviations.

You can analyze the past, the present and the future. The analysis of the past is aimed at assessing the results of the past activities of the organization (Has it reached its goal? What helped or hindered? What are the strengths and weaknesses of the organization?). The analysis of the present helps to determine what is happening in the organization now, and in what direction it is developing. The analysis of the future assesses: whether the organization will be able to achieve its goals, what opportunities will open before it, and what risks will be faced. All these types of analysis are carried out within the controlling system.

Based on the analysis, they make recommendations for the managerial decision-making.. Taking into account the current situation, as well as future opportunities and dangers the controlling determines which alternatives of actions the organization has at present and assesses these alternatives from the point of view of achieving the organization's goals. Based on such recommendations, the head can meaningfully act.

Controlling is focused on the long-term and effective development of information and analytical, methodological and instrumental support systems for the organization's managers in achieving their goals, ensuring the implementation of the management cycle in all functional areas and processes, by measuring the resources and results of activities.

The essence of controlling is manifested in its functions. The main one is the system support for decision-making by the management of the organization in all

key areas of activity. This function is in close relationship with other controlling functions: information and analytical. Of particular importance in the study is the control function, in which indicators are monitored for planned and achieved results and the search for causes of deviations.

The aim of the controlling is derived from the goals of the organization. The main goal is the preservation and further successful development of the organization.

According to the modern approach controlling can be interpreted as an information support, oriented to the result of management of the organization. The tasks of controlling, therefore, are to orient the management to make decisions and take the necessary actions by preparing and providing the necessary information.

Controlling, being a concept of system management, is organized, as a rule, where management is in crisis or economic activity does not meet modern requirements.

Factors as a basis for creating a controlling system in an organization are the following:

- deterioration of economic indicators;
- change or appearance of new goals in the current conditions of functioning;
- outdated methods of planning and analysis that do not satisfy the management of the organization;
- lack of accounting and analysis techniques for tracking activities and managerial decisions making.

It should be noted that in order to manage the organization more effectively on the basis of controlling it is necessary to have timely and reliable information about its status and the possibilities for making optimal management decisions. A number of economic indicators are used for the presentation of such information. They should not only reflect the state of the organization at the moment, but also evaluate it in perspective.

The variety of factors and functions of controlling considered above indicates the ambiguity of the formation of the management concept on its basis. Nevertheless, only the managerial concept allows us to talk about controlling as a new idea having its own object of investigation – the management system.

The main aim of controlling in company is informational, analytical and methodological support for managers at all levels of management when making managerial decisions in the process of implementing the tasks assigned to the customs authorities by the state.

It is advisable to start building a controlling system from the building a system of goals and indicators. This concept is a clear statement of the objectives of all levels. Accordingly, the objectives of each level should be aimed at achieving the objectives of a higher level. Achieving each goal implies the compliance with legislation, implementation of international agreements, etc. Therefore, controlling involves, on the one hand, the construction of a hierarchy of company, and on the other hand, the mechanism for determining the degree of achieving the objectives. The degree of achievement of goals is determined by means of the system of quantitative and qualitative indicators – planned and actual. Controlling involves a clear statement of objectives, including its content, implementation time, areas of activity.

Controlling involves the presence of a cost accounting system in the context of the operational processes that are being performed. That is why the first step in the building controlling system in the company should be a system of cost and results accounting in order to further manage at a high decent level. This system is based on the analysis of technologies of company, the use of methodology and tools of scientific organization of labor.

Strengthening decentralization in the company is one of the necessary conditions

for improving the effectiveness of management, and as a result, increasing the effectiveness of their work.

In the perspective the introduction of controlling should free managers from the need for a constant, detailed study and analysis of the conditions for solving some standard tasks. Controlling elements in the managerial structure should improve the reliability of implementation of business plans, simplify technology and support of operational management.

Summing up, it should be noted that the modern organization of the company is an adequate response to rapid changes, continuously changing technologies and uncertainty of the environment.

The problem of effective management is one of the most relevant and practically significant in the complex of interrelated problems of development of company. The primary task is development of new approaches to management, elaboration of a system for obtaining information on the results of the activities of the company for making the informed and timely management decisions on this basis.

Improvement of management based on controlling occurs in the mainstream of all major trends in the transformation of company management at the present stage – focus on achieving goals, monitoring results, strengthening self-control, automating management processes.

Conclusion

A particular feature of controlling is the orientation to the current management concept, the future development of the enterprise and at the same time focusing on weak points of the enterprise and the rejection of the functionally dependent method of work. The whole process of controlling should be based on the information from separate centers of responsibility. The ultimate goal of controlling is to regulate the processes that occur in the organization. The whole controlling system is multilevel. From this point of view, controlling as a concept of system management should focus on ensuring long – term and effective existence of the organization – on participation in the development of the strategy.

Coordinating the activity of the whole system of management of the organization on the achievement of all objectives, controlling is a synthesis of planning, accounting, control, complex economic analysis, the organization of information flows, decision-making.

References

1. **Brealey R., Myers S.** Principles of Corporate Finance. M.: Olimp-Bisness, 2008. (In Russian.)
2. **Rodina E. E.** Management-controlling system: evolution of scientific views// Vestnik of Moscow State Regional University. 2013. № 1. P. 11. (In Russian.)
3. **Tashenova S. D., Ziyadin S. T.** Basic functions and information base of controlling // Controlling. 2012. №3 (45). URL: http://www.controlling.ru. (In Russian.)
4. **Fedorova N. N.** Organizational structure of enterprise management: textbook. M.: TK Velby, 2011. (In Russian.)
5. **Yusupova S. Ya., Knyshov A. V., Blau S. L. et al**. Methodological aspects of controlling in the implementation of customs services. M.: East-West. 2016. (In Russian.)
6. **Yusupova S. Ya., Makrusev V. V., Pozdeeva S. N.** Management accounting in the controlling system // Management of economic systems: scientific electronic journal. 2016. № 12. URL: http://www.uecs.ru. (In Russian.)
7. **Yusupova S. Ya., Pozdeeva S. N.** Controlling as the newest concept of managing customs authorities // Science prospects. 2017. № 5. P. 43–48.

© Юсупова С. Я., 2019
© Поздеева С. Н., 2019

УДК 332

Б. С. Батаева
д.э.н., профессор
департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: BBataeva@fa.ru

ПРОЗРАЧНОСТЬ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ: ТРЕНДЫ И ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТЬ

Аннотация. В статье рассмотрены изменения внешней среды, влияющие на готовность компаний раскрывать информацию о хозяйственной, социальной и экологической деятельности. Автор отмечает, что в русле международных тенденций, в стране повышается спрос на дополнительную нефинансовую информацию, раскрываемую компаниями. Минэкономразвития подготовлен законопроект «О публичной нефинансовой отчетности».

В то же время сложилась устойчивая тенденция: российский бизнес уходит с зарубежных фондовых рынков в связи со снижением активности иностранных инвесторов и угрозой санкций в отношении основных акционеров и консолидация акций компаний на ММВБ РТС. Данная мера обеспечивает экономию средств компаний, расходуемых на поддержание требований зарубежных финансовых регуляторов.

Значительное число российских компаний провело делистинг с Московской фондовой биржи с 2015 года. Это позволило уйти от законодательных требований по раскрытию информацию. Автор делает вывод, что в условиях сложившейся экономической ситуации достижение прозрачности не будет являться приоритетными для российских компаний.

Ключевые слова: корпоративное управление, делистинг, обратный выкуп, прозрачность, нефинансовая отчетность.

B. S. Bataeva
Doctor of Economics, Professor.
Department of corporate finance and corporate governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: BBataeva@fa.ru

TRANSPARENCY OF RUSSIAN COMPANIES: TRENDS AND REALITY

Abstract. The article deals with changes in the external environment that affect the willingness of companies to disclose information about economic, social and environmental activities. The author notes that in line with international trends, the demand for additional non-financial information disclosed by companies is increasing in the country. The Ministry of economic development has prepared a draft law «on public non-financial reporting».

At the same time, there was a steady trend of withdrawal of Russian business from foreign stock markets due to a decrease in the activity of foreign investors, and the threat of sanctions against major shareholders and consolidation of shares

in MICEX RTS. This measure saves companies money spent on maintaining the requirements of foreign financial regulators.

A significant number of Russian companies have delisted from the Moscow stock exchange since 2015. That allowed to get away from the legal requirements for disclosure. The author concludes that in the current economic situation, achieving transparency will not be a priority for Russian companies.

Keywords: corporate governance, delisting, buyback, transparency, non-financial reporting.

В последнее время все больше заявлений о том, что в связи с кризисными явлениями снижается уровень прозрачности российских компаний. С одной стороны, международная практика показывает рост количества требований и рекомендаций по повышению прозрачности. Показатели ESG востребованы у все большего числа инвесторов. В 2018 году 86% компаний, входящих в индекс S&P 500, публиковали нефинансовые отчеты. Для сравнения: в 2011 году только 20% компаний, входящих в индекс, публиковали нефинансовые отчеты. Правительство Великобритании планирует ввести обязательные требования к публикации публичными компаниями информации об экологических рисках с 2022 года. В США была предпринята попытка обязать публичные компании через Комиссию по ценным бумагам и биржам раскрывать дополнительную информацию об экологических рисках.

На многих западных биржах в последние три годы созданы секторы «зеленых» облигаций. На ММВБ-РТС сектор «зеленых» облигаций открылся летом 2019 года. Это повышает интерес компаний расширять деятельности в области устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности и публиковать нефинансовую отчетность.

С другой стороны, в условиях торговых войн наметилась тенденция: российские компании уходят с зарубежных фондовых площадок. Наибольшее число зарубежных размещений российских компаний состоялось в 2006–2007 и 2011 годах. После кризисных явлений 2014 года зарубежные размещения потеряли свою привлекательность. В 2019 году 29 российских эмитентов полностью прекратили раскрытие информации из-за санкций, а 320 представляют информацию в усеченном виде [5]. В условиях геополитических рисков стоимость многих российских компаний оказалась занижена. Вследствие спекулятивного характера иностранного капитала российские компании потеряли интерес к бирже как надежному источнику финансирования.

В сложившихся условиях многие российские компании считают поддержание прозрачности для соответствия правилам листинга чрезмерным ограничением для своей гибкости. Участились случаи обратного выкупа акций (buyback) российских компаний и делистинга после с Московской биржи. Это позволяет говорить о бинарном характере процессов, влияющих на прозрачность российских компаний. Причинам и следствиям происходящих процессов посвящена данная публикация.

Рассмотрим изменения и факторы, влияющие на повышение прозрачности и расширение отчетности компаний.

События, влияющие на повышение прозрачности и открытости российских компаний:

- Принята стратегия нефинансовой отчетности для крупного бизнеса – Концепция развития публичной нефинансовой отчетности (май 2017 года).

- Минэкономразвития внесло в Правительство Российской Федерации законопроект «О публичной нефинансовой отчетности» (ПНО) (лето 2019 года). Отчетность будет содержать информацию экономическую, экологическую, социальную, а также о противодействии коррупции [6].
- Открыт сектор «зеленых» облигаций» на ММВБ РТС (август 2019 года) [4].
- Правительство Российской Федерации утвердило разработанное Минпромторгом постановление о правилах предоставления субсидий на выплату купонного дохода в размере от 70% эмитентам «зеленых» облигаций[1] (май 2019 года).
- Создано «единое окно» для публикации компаниями существенных фактов и корпоративных действий (2018 год).
- ЦБ запустил первую часть автоматизированной системы контроля за раскрытием информации.
- Центральный Банк выпустил рекомендации публичным акционерным обществам о раскрытии доходов топ-менеджмента (декабрь 2017 года).

Среди перечисленных мероприятий наиболее значимое с точки зрения рассматриваемого вопроса – подготовка законопроекта «О публичной нефинансовой отчетности». Согласно данному документу, публиковать отчетность будут обязаны государственные и публичные компании; компании, акции которых торгуются на фондовой бирже и включены в котировальные списки; компании с годовым объемом выручки или активами, превышающими 10 млрд руб. в законопроекте дано определение ПНО: это «совокупность сведений и показателей, отражающих стратегию, цели, подходы к управлению, взаимодействие с заинтересованными сторонами, а также результаты деятельности организации в части социальной ответственности и устойчивого развития, предупреждения коррупции, включая экономические, социальные, экологические аспекты, рассматриваемые в их взаимосвязи» [6].

Анализ требований финансовых регуляторов, а также изменений макроэкономической среды, позволил выявить несколько наиболее ярко проявившихся тенденций последних лет в данном контексте. Тенденции, влияющие на снижение прозрачности российских компаний:

- Уход с зарубежных фондовых рынков. Это связано с заметным снижением интереса зарубежных инвесторов к российским бумагам. Здесь сказалось также давление санкций и опасения по поводу персональных санкций на владельцев и руководителей российских компаний. Кроме того, часть инвесторов переместилась на Московскую фондовую биржу. По оценкам экспертов, до 47% инвесторов на рынке акций ММВБ – нерезиденты.
- Переход в непубличную плоскость крупных российских компаний, уход от листинга на ММВБ-РТС. Нежелание или невозможность по разным причинам
- РФ приняло соответствовать требованиям прозрачности биржи привело к делистингу компаний с биржи по собственной инициативе. О последствиях данной тенденции для российского рынка спорят эксперты.
- Правительство Постановление от 04.04. 2019 № 400, позволяющие не раскрывать российским компаниям информацию, которая может повлечь за собой санкции.

1 На субсидии Минпромторг предлагает выделить 300 млн руб. в 2019 году, 3 млрд руб. в 2020 году и 6 млрд руб. в 2021 году.

По оценкам экспертов крупные российские компании накопили запасы ликвидности, превышающие потребности на реинвестирование. Многие компании провели выкуп собственных акций с открытого рынка. «В 2018 году «МегаФон» приобрел у миноритарных акционеров акции на $ 1,1 млрд. К тому же о запуске крупных программ обратного выкупа акций объявили ЛУКОЙЛ ($ 3 млрд), «Роснефть» ($ 2 млрд), МТС (30 млрд руб.) и «Магнит» (16,5 млрд руб.)» [2; 7]. Хотя эксперты отмечают, что данная тенденция имеет место и за рубежом. Так, в США ожидается выкуп акций американским кампаниями на $ 800 млрд. О «программах по обратному выкупу акций объявили такие компании, как Royal Dutch Shell ($ 25 млрд), Diageo ($ 2,6 млрд))» [2; 7].

Большинство российских компаний ушло с бирж Лондона и Парижа в связи со снижением объема операций на этих биржах и высокими расходами, связанными с поддержанием ликвидности бумаг на этих рынках. Часть из этих компаний решила провести делистинг со всех бирж, включая ММВБ-РТС и перейти в статус непубличных компаний. По данным Центра раскрытия корпоративной информации Группы «Интерфакс», статус непубличных в 2018 году приобрели 65 компаний; 33 компании стали обществами с ограниченной ответственностью, 61 компания погасила все выпуски облигаций.

Компании, переходя в непубличную сферу, охотно пользуются своим правом не раскрывать информацию. Как правило, после одобрения делистинга собранием акционеров они направляют заявление о делистинге в ПАО «Московская Биржа» и в Банк России «об освобождении от обязанности раскрывать информацию».

Однако право не раскрывать информацию зависит от количества акционеров и касается только хозяйственных обществ, где менее 50 акционеров. Данные поправки вступили в силу в 2017 году (Федеральный закон «Об акционерных обществах», ст. 92). Данное право касается информации, предусмотренной в разделе 7 Положения о раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг (утв. Банком России 30.12.2014 № 454-П). Даже если в названии остается слово «открытое», такие общества не обязаны раскрывать информацию данного раздела.

Что касается нефинансовой отчетности, то эксперты аудиторской компании «Нексиа Пачоли» провели опрос представителей 1140 крупных российских компаний по поводу их готовности публиковать публичную нефинансовую отчетность. Большинство респондентов ответили, что не готовы к раскрытию большого числа показателей и к составлению нескольких отчетов [6].

Подводя итог, следует отметить, что финансовый регулятор и Правительство РФ предпринимают усилия по повышению прозрачности российских компаний. Центральный Банк в лице Э. С. Набиулиной высказался за необходимость облегчения доступа к капиталу компаний, являющихся социально- и экологически ответственными. Часть компаний, заинтересованных в привлечении «зеленых» инвестиций, имеет интерес в раскрытии нефинансовых показателей.

В то же время в сложившихся экономических условиях растет число компаний, которые предпочли уйти с рынка. Растет число компаний, которые ограничивают раскрытие информации на рынке ценных бумаг, подлежащей раскрытию согласно ст. 30 Федерального закона «О рынке ценных бумаг», используя упомянутое выше Постановление № 400 от 04.04.2019. Эти факты позволяют утверждать, что прозрачность российских компаний в ближайшее время будет снижаться.

Литература

1. **Батаева Б. С.** Оценка интереса инвесторов к нефинансовой информации публичных компаний. Зарубежный опыт // Управленческие науки в современном мире. 2015. Т. 1. № 1. С. 262–266.
2. **Гайдаев В.** Инвестиции до полного выкупа. Российских эмитентов становится все меньше из-за buyback // Коммерсантъ. 2018. №179. 02.10.2018. С. 8. URL: https://www.kommersant.ru/doc/%203758346.
3. **Кошкаров А.** Показатель «Ой, беда»: почему российские компании бегут с западных бирж // Banki.ru.18.07.2018https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=10572402.
4. Мосбиржа открыла первую в России платформу для «зеленых» облигаций //РБК, 28.09.19-04.10.19. https://www.rbc.ru/trends/green/5d6422b19a7947efa673ac48
5. **Мунерман И**. «Закрытие раскрытия». Сотни эмитентов ограничили раскрытие информации из-за санкций// Вестник Центра раскрытия корпоративной информации. 2019. Вып. № 52. Июнь.
6. **Оленьков Д.** Раскрытие нефинансовой информации // Вестник Центра раскрытия корпоративной информации. 2019., Выпуск 53, сентябрь, С. 5..
7. Российские компании выкупают акции и уходят с рынка // Smart-lab. URL: https://smart-lab.ru/blog/news/497165.php.
8. **Izmailova M. A., Veselovsky M. Y., Izmailova M.A.ey al.** System Approach to Achieving New Quality of Corporate Governance in the Context of Innovation Development // Quality Management. 2018. Vol. 19. N 163. P. 30–36.

© Батаева Б. С., 2019

УДК 65.01

Ю. И. Растова
д.э.н., профессор
кафедра менеджмента и инноваций
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»
Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: rastova.yu@unecon.ru

Д. О. Яровой
аспирант
кафедра менеджмента и инноваций
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: 9119687@gmail.com

ИНДИКАТОРЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ С ВЛАДЕЛЬЦАМИ (АКЦИОНЕРАМИ)

Аннотация. Раскрывается значение показателей удовлетворенности, лояльности и вовлеченности для эффективного управления отношениями с всеми категориями заинтересованных сторон. Указано на отсутствие внимания к определению такого рода индикаторов у владельцев/акционеров. Изложена авторская позиций в отношении критериев оценки удовлетворенности владельцев/акционеров, ожидания которых связаны с устойчивой рентабельностью. Предложена методика оценки вовлеченности владельцев/акционеров как меры их уверенности в способности руководства компании поддерживать конкурентные преимущества и добиваться достижения долгосрочных целей.

Ключевые слова: корпоративное управление, заинтересованные стороны, владельцы? акционеры, удовлетворенность, лояльность, вовлеченность.

Yu. I. Rastova
Doctor of Economics, Professor
Department of Management and Innovation
St. Petersburg State University of Economics
St. Petersburg, Russian Federation
E-mail: rastova.yu@unecon.ru

D.O.Yarovoy
Postgraduate Student
Department of Management and Innovation
St. Petersburg State University of Economics
St. Petersburg, Russian Federation
E-mail: 9119687@gmail.com

RELATIONS MANAGEMENT SYSTEM INDICATORS WITH OWNERS (SHAREHOLDERS)

Abstract. The importance of indicators of satisfaction, loyalty and involvement for the effective management of relations with all categories of stakeholders is disclosed. The lack of attention to the definition of such indicators for owners / shareholders is indicated. The author's position is presented regarding the criteria for assessing the satisfaction of owners / shareholders, the expectations of which are associated with sustainable profitability. A methodology is proposed for assessing

the involvement of owners / shareholders as a measure of their confidence in the ability of company management to maintain competitive advantages and achieve long-term goals.

Keywords: corporate governance, stakeholders, satisfaction, owners, shareholders, loyalty and involvement.

Основатель теории заинтересованных сторон (stakeholder concept, stakeholder theory) Р. Фриман дал определение: стейкхолдеры компании – любыт индивидуумы, группы или организации, оказывающие значимое влияние на принимаемые компанией решения и/или оказывающимся под воздействием этих решений [9].

Заинтересованные стороны демонстрируют различные, а иногда и противоречивые потребности и ожидания, строят с организацией отношения, при этом их участие отличается по типу и уровню. Важно не только выявлять заинтересованные стороны, но и создавать условия для долгосрочного и эффективного взаимодействия с ними, то есть создавать систему управления взаимодействием со стейкхолдерами (Stakeholder Relationship Management, SRM) [6, с. 2546]. Справедливо утверждение, что «потенциал развития компании… находится под влиянием принципов построения взаимоотношений со стейкхолдерами» [7, с. 112].

Для эффективного управления отношениями с заинтересованными сторонами любой категории следует определять показатели их удовлетворенности, лояльности и вовлеченности. Именно в такой последовательности нарастает связь показателей и действий для их достижения с финансовыми результатами и устойчивым успехом бизнеса компании [8, с. 85].

Когда речь идет о клиентах как категории стейкхолдеров, то оперируют известными индексами удовлетворенности потребителей (Customer Satisfaction Index, CSI, или American Customer Satisfaction Index, ACSI), потребительской лояльности (NetPromoterScore, NPS), вовлеченности клиентов (customer engagement, CE). Дополнительно рассчитывают еще и показатель пожизненной ценности клиента (lifetime customer value, LCV), коэффициент удержания клиентов (customerretentionrate, CRR), показатель вовлеченности пользователей (engagement rate, ER) и т.д.

В отношении персонала определяются показатели его удовлетворенности (EmployeeSatisfactionIndex, ESI), лояльности (employee Net Promoter Score, eNPS), индекс Q12 Gallup Inc и индикаторы вовлеченности персонала, предложенные другими компаниями.

Что касается владельцев/акционеров компаний, то в деловой практике такого рода индикаторы пока не имеют применения, игнорируются такие абстрактные ключевые возможности и нематериальные философские ценности, как комплиментарность, корпоративный дух [1].

Согласно ГОСТ Р ИСО 9004–2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества», достижению организацией устойчивого успеха способствует удовлетворение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон. При этом потребности и ожидания владельцев/акционеров сведены к достижению устойчивой рентабельности и прозрачности [2].

Согласно распространенному мнению, «информационная прозрачность – фундаментальный принцип, гарантирующий защиту прав инвесторов, вкладывающих средства в ценные бумаги, и прежде всего самих владельцев ценных бумаг в отношении получения дивидендов» [4, с.92]. Следует говорить

о значении информационной прозрачности в более широком смысле как об условии, определяющем способность владельцев/акционеров и инвесторов принимать взвешенные решения с учетом реалий рынка с тенденцией к снижению курсов [3]. Надлежащий уровень предоставления информации инвесторам обеспечивает доверие к компании и «приемлемый уровень стабильности в наличии капитала» [5, с. 95]. Сегодня для обозначения отношений с инвесторами используется аббревиатура IR, и компании в режиме реального времени размещают на своих веб-сайтах IR-новости, прогнозы аналитиков, презентации и т.д.

Удовлетворенность владельцев/акционеров, ожидания которых связаны с устойчивой рентабельностью, формируют позитивные оценки многих аспектов деятельности компании:

- исполнение стратегии;
- опыт руководства;
- персонал;
- лидерство на рынке;
- лидерство в исследованиях;
- риски и обязательства;
- качество основных процессов.

Безусловно, приведенный перечень не является исчерпывающим, тем более требуют дополнительных исследований различия между приоритетами критериев для бизнеса разных секторов и масштабов.

Лояльность владельца может оцениваться на основании ответа на вопрос о намерениях продать компанию, соответственно, в ближайшие 1–2 года, 5 лет, 10 лет, или об отсутствии таких намерений.

Лояльность акционеров, как и других категорий стейкхолдеров, определяется их готовностью рекомендовать акции компании для вложений. Индекс лояльности оценивается по результатам опроса респондентов, которым предлагается, используя шкалу от 0 до 10 баллов, ответить на вопрос: «В какой степени вы готовы рекомендовать компанию?». 10 баллов означает «точно порекомендует», 0 – «точно не порекомендует». Акционеры, оценившие компанию на 9 и 10 баллов, считаются промоутерами, а оценка от 0 до 6 баллов характерна для критиков. В результате:

Индекс лояльности (%) = Промоутеры (%) – Критики (%).

Вовлеченность акционеров (shareholder involvement, SIR) можно оценивать на основе подхода, который применяет опять же Gallup Inc в отношении клиентов. Согласно методике Gallup, индекс вовлеченности клиентов основан на опросе с 11 вопросами, из которых 8 – это вопросы об эмоциональной привязанности, а 3 – вопросы о сознательной лояльности [8, с. 90]. Возможный вариант опросника для акционеров представлен в таблице.

Вовлеченность владельцев/акционеров

Фактор	Формулировка вопроса
Страсть	Не могу представить мир без
	Идеальная компания для вложений
Гордость	Здесь меня уважают как владельца/акционера
	Горжусь тем, что являюсь здесь владельцем/акционером
Честность	Любые проблемы здесь решаются справедливо и законным способом
	Ко мне всегда относится честно
Уверенность	Совет директоров выполняет свои обязанности и реализует предоставленные ему права для извлечения прибыли
	Менеджмент компании выполняет свои обязанности и реализует предоставленные ему права для извлечения прибыли
Сознательная лояльность	В целом удовлетворен деятельностью организации
	Готов продолжить владеть этим активом
	Готов рекомендовать

Метод расчета SI:

SI (%) = Полностью вовлеченные владельцы/акционеры (%) – Активно не вовлеченные владельцы/акционеры (%).

Полностью вовлеченным может быть признан акционер, который дал положительные ответы не менее чем на 7 вопросов, касающихся эмоциональной привязанности к компании, и на все 3 вопроса относительно сознательной лояльности. Соответственно, активно не вовлеченными будут акционеры, ответившие «нет» как минимум на 4 вопроса по поводу эмоциональной привязанности и на все 3 вопроса в отношении сознательной лояльности.

Следует сказать, что проблематика измерения не сводится к определению формулы, которая будет использоваться, она включает и вопросы обеспечения качества данных и вычислений, а также интерпретации результатов. Чтобы определить пороговые значения рассмотренных показателей и иметь возможность сделать логические выводы, инициирующие долгосрочные стратегические изменения, независимые организации должны проводить массовые опросы с определением лучших значений компаний-лидеров по секторам экономики, сравнением оценок контролирующих лиц и миноритариев, держателей голосующих акций и не имеющих такого права, с определением влияния степени участия государства в капитале компании на результаты опроса ее акционеров и т.д. Самим компаниям рекомендуется проводить опросы владельцев/акционеров в онлайн-режиме, чтобы отслеживать тенденции и избежать ошибочных прогнозов.

Литература

1. **Гасанов Г.С.О**. Современные тенденции бизнес-менеджмента: взаимодействие комплиментарности и ментальности. СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2019.
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.
3. **Кузнецов С.В., Растова Ю.И., Сущева Н.В.** Роль публичных компаний в формировании устойчивых предпосылок к экономическому росту Санкт-Петербурга // Балтийский регион. 2018. Т. 10, №1. С. 37-55.

4. **Луценко С.И.** Влияние информационных сигналов на будущую прибыль // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. № 4 (107). С. 92–97.
5. **Нили Э., Адамс К., Кеннерли М.** Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им: Основа для оптимизации взаимоотношений между заинтересованными сторонами в бизнесе: Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. 398 с.
6. **Растов М.А., Суслов Е.Ю.** Устойчивое развитие как критерий эффективности управления в современной организации // Ломоносовские чтения на Алтае: фундаментальные проблемы науки и техники: Сб. науч. ст. междунар. конф.: электронный ресурс. Отв. ред.Родионов Е.Д. 2018. С. 2545–2547.
7. **Трачук А.В., Линдер Н.В.** Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор достижения стратегических целей компании: эмпирическое исследование на примере ФГУП «Гознак» // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2016. № 1. С. 109–123.
8. Управление операционной эффективностью в секторе нефинансовых корпораций и в малом предпринимательстве / А. Г. Бездудная, Ю. И. Растова, В. И. Сигов. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2019.
9. **Freeman R.E.** Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, Pitman, 1984.

© Растова Ю. И., 2019
© Яровой Д. О., 2019

УДК 338

К. В. Усков
к.э.н., доцент
департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: uskov_kirill@mail.ru

ИССЛЕДОВАНИЕ СОДЕРЖАНИЯ ПОНЯТИЙ, РАСКРЫВАЮЩИХ СУЩНОСТЬ И СИСТЕМООБРАЗУЮЩУЮ ПРИРОДУ ОТНОШЕНИЙ СОБСТВЕННОСТИ И КОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ В РОССИИ

Аннотация. Несмотря на повышение цивилизованности отношений в сфере хозяйственной деятельности, сегодня в России еще встречаются случаи недружественного перераспределения собственности. В связи с этим необходима организация защиты собственности. Однако для понимания того, как организовать устойчивую систему управления защитой собственности, необходимо понимать базовые принципы формирования корпоративных отношений и основные угрозы. В статье проведен анализ таких понятий, как «корпорация», «корпоративные отношения», «поглощение компании», «контроль над компанией» и сформирован базовый принцип формирования защиты собственности.

Ключевые слова: корпорация, корпоративные отношения, собственность, защита собственности, поглощение, участники корпоративных отношений, рынок слияний и поглощений.

K.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
E-mail: uskov_kirill@mail.ru

STUDY OF THE CONCEPTS THAT REVEAL THE ESSENCE AND SYSTEM-FORMING NATURE OF PROPERTY RELATIONS AND CORPORATE RELATIONS IN RUSSIA

Abstract. Despite the increasing civilization of relations in the sphere of economic activity, today in Russia there are still cases of unfriendly redistribution of property. In this regard, it is necessary to organize the ownership protection. However, in order to understand how to organize a sustainable system of ownership defense, it is necessary to understand the basic principles of corporate relations formation and the main threats. The article analyzes such concepts as corporation, corporate relations, takeover, control over the company and then formed the basic principle of the formation of ownership`s protection.

Keywords: corporation, corporate relations, ownership, ownership defense, corporate relations' participants, takeover, mergers and acquisitions market.

Несмотря на повышение цивилизованности корпоративных отношений в России еще присутствуют случаи недружественного перераспределения собственности. В связи с этим необходима организация защиты собственности. Для понимания того, как организовать устойчивую систему управления защитой собственности, необходимо понимать базовые принципы формирования корпоративных отношений и основные угрозы (что они под собой подразумевают).

Корпорация (социально-экономическая система) – это социальная система, функционирующая в области экономики, в сфере обмена ресурсами. В открытых социальных системах корпоративные отношения возникают по инициативе потенциальных участников корпоративных отношений (стейкхолдеров), когда у них возникает желание получить выгоды от такого взаимодействия. Поэтому открытые социально-экономические системы – системы с динамичной структурой участников корпоративных отношений. Такие системы имеют определенные особенности, в том числе особенности управления собственностью. Термин «корпорация» введен в Гражданский кодекс РФ в 2014 году. В соответствии с п. 1 ст. 65.1 Гражданского кодекса РФ корпоративными юридическими лицами (корпорациями) являются юридические лица, учредители (участники) которых обладают правом участия (членства) в них и формируют их высший орган [7].

С точки зрения терминологического аппарата, раскрывающего сущность отношений собственности и корпоративных отношений в новых экономических реалиях, целесообразно рассматривать корпорацию как юридическое лицо, организационные особенности которого обеспечивают учет мнений и/или интересов заинтересованных в деятельности сторон при осуществлении управления собственностью и принятии решений о распределении ресурсов. Данное определение не противоречит определению из Гражданского кодекса, а дополняет его.

Являясь социально-экономической системой, любая корпорация состоит из набора ресурсов, которые в совокупности позволяют ей реализовывать целевую функцию – генерацию денежного потока. Собственность также является ресурсом социально-экономической системы. Под собственностью как экономической категорией понимают принадлежность средств и продуктов производства определенным лицам, у которых могут быть три правомочия по отношению к ней: право владения, пользования, распоряжения. Объектами собственности (ресурсами) могут выступать имущество, денежные средства или ценные бумаги, работы и услуги, информация, нематериальные блага, интеллектуальная собственность и др.

Причиной возникновения корпоративных отношений является субъективная оценка стейкхолдера (потенциального стейкхолдера) возможности получения выгод от взаимодействия с корпорацией, с другими ее стейкхолдерами. Корпоративные отношения – отношения между участниками экономического обмена ресурсами в рамках корпорации в соответствии с действующими в корпорации правилами и нормами, которые определяются институциональной средой. Необходимым и достаточным условием возникновения корпоративных отношений является активность потенциального участника корпоративных отношений, вызванная его заинтересованностью в получении тех или иных выгод.

Стоит уточнить определение стейкхолдера (участника корпоративных отношений). Это юридическое или физическое лицо, имеющее основание или намерение получить выгоду от взаимодействия непосредственно с кор-

порацией и/или с участниками корпоративных отношений. Стейкхолдерами являются юридические и физические лица, имеющие заинтересованность в деятельности корпорации и/или ее результатах [13].

Раскрывая терминологический аппарат в области отношений по поводу собственности, стоит рассмотреть следующие основные термины. Субъект собственности (собственник) – активная сторона отношений собственности, у которой есть возможность и право обладания объектом собственности. Объект собственности – пассивная сторона отношений собственности, в таком качестве могут выступать природные объекты, вещества, энергия, информация, имущество, интеллектуальные ресурсы и т.д.

К понятию «отношения собственности»,, как правило, относят имущественные, субъектно-объектные отношения между субъектом и объектом. В отношениях «субъект – объект» внимание направлено на субъектно-объектную сторону отношений по поводу собственности.

Отношения между собственниками активов можно разделяют на две основные группы. Для первой группы отношений характерно распределение ранее сформированной собственности. Для второй – отношения собственников по поводу совместного формирования вновь создаваемых ими ценностей, становящхся новым объектом собственности [2].

Говоря об корпоративных отношениях между собственниками или собственниками и потенциальными собственниками, актуальным и важным становится понимание, у кого находится контроль над корпорацией. С юридической точки зрения чем больше доля в уставном капитале у субъекта (участника корпоративных отношений), тем больше у него прав на собственность и тем больше его контроль над корпорацией (компанией).

Как правило, контроль над корпорацией (компанией) понимают как способность определять финансовую и производственную политику корпорации, влиять на ее стратегию и текущую деятельность. Контроль над компанией связан с наличием прав на собственность, т.е. понятия «контроль над компанией» и «контроль над собственностью» связаны друг с другом. Также контроль над компанией часто рассматривают в сочетании с понятиями «корпоративный захват», «поглощение», «недружественное (враждебное) поглощение», «рейдерство», что связано с переходом прав на собственность.

Анализ источников позволил определить особенности термина «поглощение». Некоторые ученые определяют «поглощение» как способ реорганизации, например слияние, другие связывают «поглощение» с приобретением контроля над компанией [11], но ни те, ни другие не уточняют понятие «контроль над компанией». Поглощение также определяют как приобретение контрольного пакета акций компании [6; 11]. В «Кодексе корпоративного управления» термин «поглощение» определяется как приобретение 30% и более голосующих акций компании [9].

Одной из особенностей российского законодательства в части реорганизации юридических лиц можно назвать присоединение – прекращение деятельности одного или нескольких юридических лиц с передачей всех их прав и обязанностей компании, к которой они присоединяются. В ряде зарубежных стран такой процесс определен как слияние [5].

Анализ терминов «поглощение», «недружественное поглощение», «враждебное поглощение», «корпоративный захват», «рейдерство», которые связаны с приобретением корпоративного контроля, позволил сделать определенные выводы:

- данные термины связаны с приобретением контроля над компанией, приобретением корпоративной собственности;
- данные термины являются синонимами при условии реализации этих процессов в рамках и вне рамок правого поля;
- трактовка термина «недружественное (враждебное) поглощение» отличается от трактовки терминов «поглощение», «рейдерство», «корпоративный захват» тем, что в первом случае необходимо указывать, по отношению к кому в компании проявляется недружественность (враждебность) поглощения;
- отсутствует четкое представление относительно трактовки термина «контроль над компанией»;
- существуют различные точки зрения относительно критерия враждебности (недружественности) поглощения, для сравнения: в зарубежной практике поглощение признается враждебным относительно реакции менеджмента или совета директоров компании-цели;
- в большинстве определений недружественного (враждебного) поглощения четко не отражено, по отношению к кому в компании поглощение считается недружественным (враждебным).

Термины «контроль над компанией» и «корпоративный контроль зачастую считают синонимами. Корпоративный контроль – это совокупность экономических и юридических прав, дающих возможность собственникам влиять на стратегию развития и текущую деятельность компании, предоставляет право назначать руководство компании [12]. С. В. Гомцян определяет корпоративный контроль как приобретение лицом ее контрольного пакета акций (корпоративная собственность). При этом определение контрольного пакета акций в некоторых случаях затруднительно. Во-первых, существуют неформальные способы, с помощью которых может приобретаться контроль, зачастую являются конфиденциальными (акционерные соглашения). К тому же информация о доли акционера в уставном капитале компании в некоторых случаях может ввести в заблуждение и быть бесполезной для выяснения того, является ли лицо контролирующим собственником или нет. С правовой точки зрения деятельность корпорации контролируется акционерами, но на практике это не всегда так. Фактические полномочия на контроль могут быть ограничены, и их могут осуществлять лица, не владеющие долями в капитале компании или владеющие небольшими долями [6].

Собственник также может ошибочно полагать, что в случае владения контрольным пакетом акций или преобладающей долей в компании, он контролирует деятельность данной компании. Контрольный пакет акций дает право контролировать деятельность компании, но не фактический контроль. По мнению М. В. Самосудова, контроль в корпорации осуществляет тот участник корпоративных отношений, который обладает максимальным значением функции от активности и возможности влияния на принятие решения исполнительным органом [13].

В «Большом экономическом словаре» термин «контроль над компанией» определен как контроль над юридическим лицом. Прямой контроль состоит в возможности юридического или физического лица определять решения, принимаемые юридическим лицом, совершая одно или несколько следующих действий: распоряжение более чем 50% от общего количества голосов, приходящихся на акции, составляющие уставный капитал юридического лица; получение права определять условия ведения предпринимательской деятельности юридического лица или осуществлять функции его исполнительного

органа; получение права назначать более 50% состава исполнительного органа и (или) совета директоров.

Косвенный контроль – возможность юридического или физического лица определять решения, принимаемые юридическими лицами, через третьих лиц, по отношению к которым первое обладает одним или несколькими правами или полномочиями, аналогичными, как и в случае с прямым контролем [3].

На основе проведенных исследований предлагается термин «контроль над компанией (юридическим лицом)». Под ним понимается 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:

- решения о назначении более 50% состава исполнительного органа и (или) совета директоров (наблюдательного совета) юридического лица;
- решения об одобрении крупных сделок; решения о внесении изменений и дополнений в устав;
- решения о ликвидации и реорганизации юридического лица;
- решения об эмиссии акций; решения об увеличении/уменьшении уставного капитала компании и т.д.

Формальный контроль над компанией осуществляет субъект, который имеет право определять решения высшего органа управления компании и исполнительного органа. Например, это акционер, владеющий контрольным пакетом акций [15]. В связи с этим основной целью системы управления собственностью становится сохранение собственником с контрольным пакетом акций контроля над компанией, а также мониторинг корпоративных отношений и выявление потенциальных субъектов поглощения.

Литература

1. **Арутюнова К.Г.** Способы защиты от «недружественных поглощений» в гражданском праве России и Соединенных Штатов Америки: Дис. … канд. юрид. наук: 12.00.03. М., 2010.
2. **Асаул А.Н., Павлов В.И., Бескиерь Ф.И.** и др. Менеджмент корпорации и корпоративное управление. СПб.: Гуманистика, 2006. URL: http://www.aup.ru/books/m2/2_1_1.htm.
3. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Институт новой экономики, 1997.
4. **Валуйских Е. Г.** О понятии корпоративный захват в современной России // Научные записки НГУЭУ. 2008. № 3. URL: http://nsuem.ru/dt/informRes/izdaniaNSUEM/nz/num.php?y=2008&n=3.
5. **Владимирова И. Г.** Слияния и поглощения компаний // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. №1. URL: www.library.ru/help/docs/n46734/banki2.doc.
6. **Гомцян С.В.** Правила поглощения акционерных обществ: сравнительно-правовой анализ. М.: Волтерс Клувер, 2010.
7. Гражданский кодекс РФ от 30.11.1994 N 51-ФЗ принят (ГД ФС РФ 21.10.1994).
8. **Ионцев М. Г**. О некоторых типичных ошибках сторон корпоративного конфликта // Слияния и поглощения. 2004. № 7–8 (17–18). С. 48–52.

9. Кодекс корпоративного управления // Вестник Банка России. № 40 (1518). М.: ЗАО «АЭИ “Прайм”», 2014.
10. **Кудашев Р. А.** Методы экономического противодействия предприятий добывающей промышленности недружественным поглощениям: Дис. … канд. экон. наук: 08.00.05. Мурманск, 2009.
11. **Марков П. А.** Недружественное поглощение. Теория, практика, правовое регулирование. М.: Юнити-Дана; Закон и право, 2010.
12. **Осипенко О. В.** Корпоративный контроль: экспертные проблемы эффективного управления дочерними компаниями. Кн. 1: Установление корпоративного контроля // Zahvat. URL: www.zahvat.ru/media/bookshelffile/original/38944.doc.
13. **Самосудов М. В**. Основы корпоративной динамики: Основы корпоративной динамики. Химки, Институт международных экономических отношений, 2007.
14. **Согрина Н. С**. Особенности недружественных поглощений (рейдерства) в трансформируемой экономике: Дис. … канд. экон. наук: 08.00.01. Челябинск, 2010.
15. **Усков К. В.** Организация защиты компании от угроз рынка слияний и поглощений: Дис. …канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2015.

© Усков К. В., 2019

УДК 334

А. И. Финогеева
руководитель направления по бюджетированию
ООО «ОАК-Закупки»
Москва, Российская Федерация
E-mail:naf413@mail.ru

ПРАКТИКА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РОССИЙСКИЙХ КОМПАНИЙ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Аннотация. В статье кратко рассматриваются особенности стандарта взаимодействия с заинтересованными сторонами AA 1000 SES. Проведен анализ практики взаимодействия российских компаний со стейкхолдерами на примере шести компаний, которые в процессе управления стейкхолдерами применяют рекомендации и положения данного стандарта. Выявлены ключевые стейкхолдеры данных компаний, основные принципы управления и особенности. В результате сделан вывод об уровне управления стейкхолдерами компаний.

Ключевые слова: стейкхолдеры, корпоративное управление, управление заинтересованными сторонами, корпоративная социальная ответственность, нефинансовая отчетность.

A. I. Finogeeva
Head of budgeting direction
UAC-Group Purschasing LLC
Moscow, Russian Federation
E-mail:naf413@mail.ru

PRACTICE OF INTERACTION OF RUSSIAN COMPANIES WITH STAKEHOLDERS

Abstract. The article shortly discusses the features of the Stakeholder Engagement Standard AA 1000 SES. The analysis of practice of the Russian company's interaction with stakeholders on the example of 6 companies which in the process stakeholder management apply recommendations and provisions of this standard is carried out. The key stakeholders of these companies, the basic principles of management and features are revealed. As a result, it is concluded about the level of management of stakeholders of companies.

Keywords. Stakeholders, corporate governance, stakeholder management, corporate social responsibility, non-financial reporting.

В последние годы внимание научного и бизнес сообщества устремлено к совершенствованию корпоративного управления и развитию корпоративной социальной ответственности (КСО). Для успешного функционирования и устойчивого развития компаниям необходимо удовлетворять интересы и требования не только собственников, но и других групп стейкхолдеров. Концепция стейкхолдеров (или заинтересованных сторон) появилась в конце XX века в работе Э. Фримена «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон», где рассматриваются вопросы формирования стратегии компании с участием стейкхолдеров в этом процессе. К стейкхолдерам Э. Фримен относит внутреннее и внешнее окружение компании, в частности, к внутреннему окружению относит собственников, сотрудников, покупателей и

поставщиков, а к внешнему – общества по защите окружающей среды и прав потребителей, группы специального интереса, конкурентов, органы государственной власти и средства массовой информации.

Управление стейкхолдерами подразумевает целенаправленное управление взаимоотношениями с ними по принципам партнерства, прозрачности, учета интересов и оценки их удовлетворенности с целью устойчивого развития компании. В мировой практике взаимодействие со стейкхолдерами происходит комплексно, зарубежные компании публикуют нефинансовую отчетность и руководствуются положениями международных стандартов в области КСО. Российская практика отстает от международной, публикация нефинансовых отчетов распространена только в крупных компаниях.

В настоящее время в международной практике применяются различные стандарты в области КСО и корпоративного управления, существует т стандарт, который полностью посвящен взаимодействию со стейкхолдерами. Первая версия стандарта взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000 SES разработана в 2005 году институтом AccountAbility для широкого круга заинтересованных сторон в целях совершенствования социальной ответственности компаний и их устойчивого развития. В 2015 году вышла новая версия стандарта.

Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000 SES содержит принципы взаимодействия со стейкхолдерами, этапы взаимодействия, критерии выявления стейкхолдеров и др. В основе взаимодействия со стейкхолдерами три главных принципа:

- существенность – окружение компании, интересы и значимость заинтересованных сторон;
- полнота – понимание вопросов, существенных для стейкхолдеров, их мнения и ожидаемого результата деятельности;
- реагирование – последовательное решение вопросов, значимых для стейкхолдеров и компании.

Основными этапами взаимодействия являются:

- определение стейкхолдеров и планирование взаимодействия с ними.
- подготовка и взаимодействие со стейкхолдерами.
- реагирование и оценка взаимодействия.
- пересмотр и совершенствование взаимодействия.

Анализ российской практики применения стандарта AA1000 SES показал, что в своей деятельности при управлении взаимоотношениями со стейкхолдерами принципы и правила, описанные в стандарте, применяют только шесть из 50 рассмотренных компаний: ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «Татнефть», ПАО ГМК «Норильский никель», ПАО «НоваТЭК», АО «Концерн «Росэнергоатом» и АО «Сибирская угольная энергетическая компания» [8]. Рассмотрим более подробно особенности управления стейкхолдерами данных компаний.

ПАО «ЛУКОЙЛ». Взаимодействие со стейкхолдерами рассматривается как один из аспектов деловой репутации компании и повышения уровня открытости взаимодействия с ними, системного взаимодействия и достижения баланса интересов. Для выявления стейкхолдеров используются следующие принципы: зависимость, ответственность, влиятельность, напряжение, стратегические ориентиры. Компания взаимодействует со стейкхолдерами на всех уровнях и руководствуется стандартом AA1000 SES (2015). Принципы взаимодействия с ними: партнерство, достижение долгосрочного эффективного развития, прозрачность деятельности и информационная открытость.

Ключевыми стейкхолдерами ПАО «ЛУКОЙЛ» являются: законодательные и исполнительные органы государственной власти, акционеры и инвесторы, работники и профсоюзы, клиенты, местные сообщества, поставщики и подрядчики.

Как основные инструменты взаимодействия со стейкхолдерами используются переговорный процесс, соглашения о сотрудничестве и партнерстве, мониторинг исполнения обязательств, публичные мероприятия с заинтересованными сторонами, опросы (например, ежегодные опросы потребителей, сотрудников), опрос существенных вопросов заинтересованных организаций и др. Для оценки результативности взаимодействия компания анализирует: количество поступивших предложений от стейкхолдеров в ходе опросов, общественных слушаний, проведенных диалогов, выполнение взятых компанией обязательств.

ПАО «Татнефть». Компания регулярно изучает мнение ключевых стейкхолдеров с помощью вопросов и консультаций, взаимодействует с ними на переговорах, совещаниях, рабочих группах по конкретным вопросам и постоянно действующих комиссий и т.д. При управлении стейкхолдерами ПАО «Татнефть» придерживается таких принципов, как безопасность в части защиты здоровья и безопасности потребителей, получение информации широким кругом заинтересованных сторон, честная и ответственная маркетинговая практика, возмещение ущерба в случае претензий и споров и неприкосновенность частной жизни.

Ключевыми стейкхолдерами ПАО «Татнефть» являются: регуляторы, акционеры и инвесторы, сотрудники, профсоюз, ветераны и пенсионеры, деловые партнеры, потребители, местные сообщества и общественные организации. Компания определяет направления ответственности перед каждой группой стейкхолдеров. Например, ответственность перед регуляторами включает обеспечение исполнения требования законодательства, внедрение международных стандартов и лучших практик, раскрытие информации и др. Кроме традиционных групп стейкхолдеров компания выделяет ветеранов и пенсионеров, в отношении которых ответственность выражается в обеспечении НПФ, экономической поддержки, материальной помощи и др.

На каждой стадии взаимодействия и для каждой группы ПАО «Татнефть» использует различные инструменты информирования и взаимодействия: переговорный процесс, мониторинг исполнения обязательств, публичные мероприятия, опросы, круглые столы, конференции, встречи, каналы обратной связи и другие. Показателями результативности взаимодействия со стейкхолдерами служат оценки деятельности компании по мнению заинтересованных сторон (по результатам опросов, диалогов, предложений от стейкхолдеров) и мониторинг выполнения взятых компанией обязательств.

ПАО ГМК «Норильский никель». При взаимодействии со стейкхолдерами компания руководствуется положениями стандартов AA 1000 SES, GRI, внутренним кодексом деловой этики. Карта заинтересованных сторон компании сформирована с учетом степени влияния компании на стейкхолдера и степени влияния стейкхолдера на компанию. ПАО ГМК «Норильский никель» в своем нефинансовом отчете публикует информацию о ключевых интересах стейкхолдеров, механизмах взаимодействия и основные события взаимодействия с каждой группой стейкхолдеров в течение отчетного года.

Ключевые стейкхолдеры компании: персонал, акционеры и инвесторы, бизнес партнеры, потребители продукции, федеральные органы власти, региональные органы власти и местные сообщества, российские и международные некоммерческие организации.

Компания особое внимание уделяет взаимодействию с сотрудниками. В компаниях, входящих в состав ПАО ГМК «Норильский никель», внедрена система социального партнерства, направленная на согласование интересов работников и работодателей в процессе социально-трудовых отношений. В компании существуют профсоюзные организации и социально-трудовые советы, комиссии по коллективному договору, комиссии по трудовым спорам, комитеты по социальным выплатам, комиссии по социальному страхованию и другие. Положительным результатом выстроенного управления стейкхолдерами-работниками является отсутствие забастовок и локаутов с участием работников компании. Группа компаний «Норникель» проводит цикл мероприятий по управлению вовлеченностью персонала: важно мнение каждого сотрудника (проводится анкетирование сотрудников на всех уровнях, формируется комплекс мероприятий по повышению уровня вовлеченности персонала, стимулированию работников к совершенствованию их деятельности).

ПАО «НоваТЭК». В отчете об устойчивом развитии за 2018 год ключевыми стейкхолдерами ПАО «НоваТЭК» названы акционеры, инвесторы и аналитики, сотрудники, органы государственной власти (федерального и регионального уровня), СМИ, местные сообщества (в частности, коренные и малочисленные народы Севера), партнеры, потребители, профсоюзы, отраслевое и научное сообщество, организации гражданского общества, поставщики и подрядчики. Определены каналы взаимодействия, частота и ключевые темы взаимодействия с каждой группой стейкхолдеров. В нефинансовом отчете публикуются результаты взаимодействия со стейкхолдерами и основные мероприятия, проведенные в отчетном периоде. Ключевой элемент внешних корпоративны коммуникаций, по мнению компании, является выстраивание отношений с органами государственной власти.

АО «Концерн «Росэнергоатом». Основные принципы взаимодействия компании с заинтересованными сторонами: регулярный и конструктивный диалог, партнерство, взаимовыгодное сотрудничество, доверительность, искренность, публичность, прозрачность и выполнение взятых обязательств.

Ранговая карта стейкхолдеров компании составляется на основе опроса руководителей и ведущих экспертов компании с учетом критериев заинтересованности стейкхолдеров и их влияния на компанию. Ключевыми стейкхолдерами (от 4 до 5 баллов по данным критериям) являются: федеральные органы власти, органы власти субъектов РФ и муниципалитетов; контролирующие органы, регуляторы, акционеры. Кроме того, второй уровень по заинтересованности и влияния (от 3 до 4 баллов) составляют работники и профсоюз, население, местные сообщества территорий присутствия, экологические и общественные организации, деловые партнеры и потенциальные инвесторы, поставщики и клиенты. К третьему уровню стейкхолдеров (баллы от 0 до 3) относятся деловые ассоциации, образовательное сообщество, научные круги, экспертное сообщество, потенциальные работники, студенты, школьники, СМИ, аналитики и рейтинговые агентства.

Концерн проводит общественные слушания, в частности, в 2018 году было проведено шесть общественных слушаний по вопросам охраны окружающей среды и взаимодействия с местным населением. В компании организован фонд содействия развитию муниципальных образований «Ассоциация территорий расположения атомных электростанций». Среди инструментов взаимодействия также выделяются: круглые столы, встречи, конференции, публичные презентации.

Компания проводит исследования общественного мнения: доля населения, которые являются сторонниками использования атомной энергии в России,

составляет 74,5% в 2018 году. Концерн активно развивает инструменты информирования и взаимодействия со стейкхолдерами: использует все ключевые социальные сети для оперативного информирования заинтересованных сторон. В концерне работает комиссия заинтересованных сторон, которая занимается вопросами совершенствования системы публичной отчетности и обеспечением общественной приемлемости деятельности компании путем активного диалога со стейкхолдерами.

АО «Сибирская угольная энергетическая компания» (АО «СУЭК»). Компания стремится к равноправному диалогу и партнерству, удовлетворению интересов стейкхолдеров на базе взаимной ответственности. Выбор стейкхолдеров происходит исходя из степени реального и потенциального влияния на результаты деятельности компании и степени влияния, которое оказывает компания на их благополучие. Принципами взаимодействия являются: честность, открытость, взаимное уважение, обеспечение информационной и финансовой прозрачности деятельности.

Ключевые стейкхолдеры АО «СУЭК»: акционеры и инвесторы, сотрудники, потребители, органы власти и местного самоуправления, поставщики и деловые партнеры, профессиональные союзы, местные сообщества в регионах присутствия, экспертные, некоммерческие и общественные организации. В отношении каждой группы стейкхолдеров определяются существенные вопросы, каналы и форматы взаимодействия, темы, актуальные в отчетный период.

Таким образом, проведенный анализ практики управления стейкхолдерами на примере компаний, применяющих положения стандарта AA1000 SES, позволяет сделать вывод о том, что данные компании системно и регулярно взаимодействуют со стейкхолдерами, отчитываются перед ними; в компаниях выстроено четкое понимание принципов и инструментов взаимодействия. В настоящее время управление стейкхолдерами становится неотъемлемой частью успешной деятельности и устойчивого развития. Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000 SES является важным инструментом КСО и основой базой для формирования в компании системного подхода к управлению стейкхолдерами.

Литература

1. АО «Концерн «Росэнергоатом». URL: https://www.rosenergoatom.ru/.
2. АО «Сибирская угольная энергетическая компания» . URL: http://www.suek.ru/.
3. ПАО «ЛУКОЙЛ» . URL: http://www.lukoil.ru/.
4. ПАО «НоваТЭК» . URL: http://www.novatek.ru/.
5. ПАО «Татнефть» . URL: https://www.tatneft.ru/.
6. ПАО ГМК «Норильский никель» . URL: https://www.nornickel.ru/.
7. Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA 1000 SES (2015) // Account Ability. URL: http://www.accountability.org.uk.
8. **Финогеева А.И., Батаева Б.С.** Совершенствование управления взаимоотношениями с ключевыми стейкхолдерами корпорации // Российский экономический интернет-журнал. 2017. № 3. URL: http://www.e-rej.ru/Articles/2017/Finogeeva_Bataeva.pdf.

© Финогеева А.И., 2019

УДК 336.71

Д. А. Чичуленков
к.э.н., доцент Департамента финансовых рынков и банков
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: dchichulenkov@fa.ru

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ БАНКОВСКОГО КРЕДИТОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ

Аннотация. Одной из проблем социального предпринимательства является дефицит финансовых ресурсов для реализации и расширения даже успешных проектов. Банковский кредит может расширить ресурсную базу социальных предприятий, однако российские банки практически не кредитуют проекты в этой области. Целью работы является определение перспектив расширения банковского кредитования социальных предприятий в России. Основными препятствиями для банков являются, во-первых, высокая рискованность, во-вторых, повышенные операционные издержки из-за малого количества окупаемых проектов и низкой величины среднего кредита, в-третьих, недостаточность денежного потока многих потенциальных заемщиков для возврата ссуды. Решение этих проблем потребует расширения обучающих мероприятий для социальных предприятий, создание национальной электронной базы проектов, разработка и реализация инструментов разделения рисков банков, в том числе благодаря увеличению масштабов государственной поддержки.

Ключевые слова: банковский кредит, социальное предпринимательство, социальное предприятие, социальная ответственность.

D. A. Chichulenkov
PhD (Economics), Associate professor, Financial Markets and Banks Department
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: dchichulenkov@fa.ru

PROBLEMS AND PROSPECTS OF BANK LENDING TO SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN RUSSIA

Abstract. One of the problems of social entrepreneurship is the lack of financial resources for the implementation and expansion of even successful projects. Bank credit can expand the resource base of social enterprises, but Russian banks hardly lend projects in this area. The aim of the work is to determine the prospects for the expansion of bank lending to social enterprises in Russia. The main obstacles for banks are, firstly, high risk, secondly, high transaction costs due to the small number of payback projects and low average loan size, and thirdly, insufficient cash flow of many potential borrowers to repay the loan. The solution of these problems will require the expansion of training activities for social enterprises, the creation of a national electronic database of projects, the development and implementation of risk-sharing tools for banks, including the expansion of state support.

Kew words: bank loan, social entrepreneurship, social enterprise, social responsibility.

На протяжении нескольких десятилетий продолжается дискуссия о необходимости создания условий для устойчивого социально-экономического развития в различных сферах деятельности, в том числе в банковском секторе. Банки призваны осуществлять свою деятельность не только в угоду их собственникам, но и в интересах общества. Общественное значение банковской деятельности неоднократно подчеркивалась в российской и зарубежной академической литературе [4, с. 39; 6; 7; 13; 19; 24].

Социальная ориентация банков может проявляться по отношению к персоналу, охране окружающей среды, к потребителям, в добросовестной деловой практике, в развитии местных сообществ, благотворительности и волонтерстве [8]. По каждому направлению банки способны проводить мероприятия, оказывающие положительные эффекты для общества, различные по своей силе и продолжительности. Среди них особое место занимает кредитная деятельность, которая составляет основу деятельности банков, кредиты занимают наибольшую долю в работающих активах и именно благодаря кредитованию банки оказывают, пожалуй, наибольшее влияние на социально-экономическое развитие общества. Банковские кредиты помогают заемщикам не только обеспечивать текущее воспроизводство, но и финансировать капитальные вложения, что способствует экономическому росту.

Проведение отбора кредитных заявок с точки зрения отсутствия негативного влияния на окружающую среду, наличия положительных общественных эффектов [9], высокого уровня прозрачности деятельности [23] служит признаком социально ответственной банковской политики. Одним из примеров положительного вклада банков в жизнь общества является кредитная поддержка компаний и проектов в области социального предпринимательства.

Целью настоящей работы является определение барьеров, мешающих банковскому кредитованию социального предпринимательства, и обоснование направлений его расширения в России.

В истории есть примеры социального предпринимательства. В конце XIX века в Кронштадте успешно действовал Дом трудолюбия, созданный по инициативе святого праведного Иоанна Кронштадтского [1]. Большую популярность приобрел Grameen Bank, созданный в 1976 году профессором М. Юнусом (M. Yunus) [22].

Вместе с тем пока не сложилось общего понимания содержания социального предпринимательства. Разбор различных дефиниций этого понятия не является целью данной работы, поэтому ограничимся указанием на публикацию Н. И. Зверевой [5], где представлен довольно подробный разбор данного понятия. В самом общем виде социальное предпринимательство можно понимать как новаторскую деятельность, изначально направленную на решение или смягчение социальных проблем общества на условиях самоокупаемости и устойчивости [2].

Деятельность социально ориентированных предпринимателей и компаний органично дополняет усилия органов власти в тех областях, где государство не способно в полной мере решить существующие социальные проблемы. Данный вид предпринимательства приобретает все большую популярность как в России, так и за рубежом. Однако, по данным Агентства стратегических инициатив, в сферу социального предпринимательства в России вовлечен только 1% компаний [15], что представляется недостаточным.

В работе З. Э. Сабировой отмечены основные барьеры, которые препятствуют развития этого сегмента в России:

- имеет место недостаточно системный подход, локальный характер существующих механизмов поддержки социального предпринимательства;
- положительный опыт успешных проектов плохо поддается повторению другими предпринимателями на других территориях;
- среди получателей финансовой помощи доминируют некоммерческие организации [12].

Необходимость создания законодательства в этой области широко обсуждали и практики и ученые в качестве одной из проблем развития социального предпринимательства [10; 14; 18]. В результате в июле 2019 года Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» был дополнен положениями, которые вводят в правовое поле понятия «социальное предпринимательство» и «социальное предприятие».

Другим важным препятствием на пути развития инициатив в области социального предпринимательства является нехватка финансовых ресурсов для запуска и/или расширения проекта. В настоящее время в России основными источниками финансирования социальных предприятия являются средства инициаторов проекта и средства некоммерческих фондов, например:

- Фонд поддержки социальных проектов, созданный при участии АНО «Агентство стратегических инициатив» [17]»
- фонд региональных социальных программ «Наше будущее», учредителем которого является В.Ю. Алекперов (за 11 лет фонд оказал поддержку 229 проектам социального предпринимательства из 56 регионов страны,выделив на эти цели 556,4 млн руб.) [3],
- Рыбаков Фонд.

Указанные выше механизмы ориентированы на оказание локальной поддержки отобранным проектам. Дальнейшее развитие сегмента социального предпринимательства, в том числе расширение деятельности успешных социальных предприятий, потребует альтернативных источников финансирования, например привлечения банковских кредитов. Многие потенциально успешные проекты остаются нереализованными или не могут расширяться по причине отсутствия или дефицита доступных финансовых ресурсов.

Банковское кредитование проектов в области социального предпринимательства пока не получило широкого распространения в России. Тем не менее такой опыт есть. Банка «Центр-Инвест» (Ростовская обл.) уже долгое время занимается развитием практики корпоративной социальной ответственности, в 2017 году запустил программу кредитования социальных предприятий. По состоянию на 1 июля 2019 года было одобрено 34 кредитные заявки на общую сумму 94 млн руб. [11]. Это очень скромные числа для банка с активами 110 млрд руб. (~ 60-е место среди российских банков по размеру активов.). Говорить об результатах этой кредитной программы пока преждевременно, однако важен сам факт того, что банки способны осуществлять отбор, одобрение кредитных заявок в области социального предпринимательства.

Гораздо больший опыт в области банковского кредитования социальных предприятий накоплен за рубежом. В рамках данной работы рассмотрим опыт организации кредитной деятельности британского CharityBank. Этот небольшой частный банк был основан в 2002 году для кредитования благотворительных некоммерческих организаций, социально ориентированных предприятий, особенно тех, которые испытывают сложности в получении кредитов у традиционных банков. По состоянию на 31 декабря 2018 года

объем его активов составлял всего 194 млн фунтов (~ в 7,5 раз меньше, чем у банка «Центр-Инвест»), в т.ч. кредиты клиентам – 143 млн фунтов (73% от совокупных активов). По данным базы данных BankFocus, он занимает 225-е место среди банков Великобритании по размеру активов. В конце 2018 года в банке работали 62 человека. Объем кредитов, выданных некоммерческим организациям составлял 48 млн. фунтов (прирост +43% за год), в том числе на создание и приобретение объектов недвижимости было выдано 27,5 млн фунтов, на цели рефинансирования долгов – 11,5 млн фунтов [20].

Особенностью деятельности Charitybank является налаженная технология кредитования социальных предпринимателей, которая включает ряд этапов.

- Этап 1. Потенциальный заемщик обращается в банк.
- Этап 2. Региональный представитель банка уточняет условия кредитной заявки и помогает заявителю правильно заполнить ходатайство на получение кредита и анкету.
- Этап 3. Команда аналитиков банков проверяет наличие социальной цели в кредитуемом проекте, способность потенциального заемщика погасить кредит с процентами, а также то, насколько привлечение кредита соответствует интересам заявителя.
- Этап 4. После экспертизы кредитная заявка одобряется (в случае соответствия требованиям банка) на условиях, выгодных банку и клиенту.
- Этап 5. Заемщик возвращает кредит по согласованному графику.
- Этап 6. Возвращенные средства банк использует для выдачи новых ссуд [21].

Получателями ссуд у Charitybank могут быть только некоммерческие организации, социальные предприятия и лица, преследующие достижение социальных целей. Размер кредита варьирует от 50 тыс. фунтов до 2,5 млн фунтов (и даже до 3,25 млн фунтов для товариществ собственников жилья (housing association).

При подаче заявки на получение кредита заемщик должен заполнить анкету на 10 страницах. Она составлена таким образом, чтобы проверить:

- финансовую состоятельность потенциального заемщика (социальное предприятие, некоммерческую организацию);
- наличие социальных эффектов;
- цель кредита и источники его погашения;
- источники фондирования, наличие государственной поддержки;
- степень регулярности и типы получаемых доходов, субсидий;
- целевую аудиторию, на которую направлена деятельность заявителя;
- наличие у заявителя методов измерения положительного социального эффекта.

От заявителя требуется предоставить также следующие документы (по возможности):

- бизнес-план;
- финансовую и управленческую отчетность за три года;
- сведения о ключевых сотрудниках и органах управления (длительность работы, опыт, навыки и пр.);
- заверенные копии учредительных документов и дополнительные правоустанавливающие документы в зависимости от организационно-правовой формы заявителя;
- банковские выписки по всем ключевым счетам;
- стратегию привлечения финансовых ресурсов;
- справку об имеющихся в собственности объектах недвижимости.

Несмотря на особенности заемщиков показатели просроченной задолженности остаются на уровне менее 1%. Однако маленький размер ссуд и их относительно небольшое количество приводят к формированию больших операционных расходов (по данным базы данных BankFocus, показатель «расходы / доходы» превышает 100% при желаемом уровне около 50%). В результате банк вынужден функционировать с ежегодными убытками. Дефицит собственного капитала покрывается взносами акционеров, которые в большинстве своем являются некоммерческими организациями (в том числе благотворительными фондами) и социальными предприятиями.

Тем менее пример CharityBank подтверждает, что сама возможность оказания кредитной поддержки социальным предприятиям существует, причем позволяет кратно расширить их возможности по привлечению финансовых ресурсов.

Основными барьерами, которые мешают российским банкам активнее кредитовать сферу социального предпринимательства, являются:

- ограниченное количество социальных предприятий, которые способны генерировать денежный поток для возврата кредита и погашения процентов;
- высокие кредитные риски;
- значительные операционные расходы на разработку и реализацию программ кредитования социального предпринимательства в пересчете на 1 рубль потенциального портфеля таких ссуд по причине низкого размера среднего кредита и опять же малого количества подходящих кредитных заявок (первые результаты деятельности российского банка «Центр-Инвест» и многолетний опыт британского CharityBank подтверждают этот тезис);
- низкий уровень коммерциализации социальной сферы, что ограничивает способность социальных предприятий самостоятельно, без внешней поддержки (со стороны спонсоров проекта, органов власти, благотворительных фондов) возвращать кредит с процентами;
- слабая информированность банков по этому вопросу, низкая мотивация к работе с такой специфической категорией заемщиков;
- низкий уровень предпринимательской и финансовой грамотности самих социальных предпринимателей, которые также снижают их привлекательность для потенциальных кредиторов.

Расширение банковского кредитования социальных предприятий в нашей стране возможно достичь благодаря следующим мерам:

- популяризация идеи социального предпринимательства, проведение экспертных дискуссий и иных мероприятий,
- изучение и разумная адаптация лучшего опыта;
- создание площадки для выявления успешных проектов в области социального предпринимательства для его тиражирования другими предприятиями и привлечения потенциальных кредиторов (такие электронные площадки и каталоги существуют, однако требуется расширение их функциональных возможностей);
- активная позиция органов власти (улучшение климата для малого бизнеса, поддержка частной инициативы);
- проведение обучающих мероприятий для начинающих и действующих социальных предпринимателей (такие примеры есть, их нужно развивать и тиражировать);

- создание инструментов уменьшения кредитных рисков банков и/или их разделения через предоставление гарантий, субсидирование процентной ставки и иные механизмы.

Литература

1. **Акишин Г. Г.** Исторические и общественно-социальные аспекты благотворительной деятельности св. прав. Иоанна Кронштадтского // Христианское социальное служение. 2014. № 1. С. 71–83.
2. Годовой отчет фонда «Наше будущее» за 2017 год. URL: http://www.nb-fund.ru/report/AnnualReport2017.pdf.
3. Годовой отчет фонда «Наше будущее» за 2018 год. URL: http://www.nb-fund.ru/upload/otchet2018/index.html.
4. **Жданова Д.М.** Социально ориентированная практика зарубежных банков// Российский экономический интернет-журнал. 2018. №4. С. 39.
5. **Зверева Н. И**. Генезис понятия «социальное предпринимательство» в России и в других странах мира// Вестник академии. 2017. № 3-2. С. 35–45.
6. **Канаев А. В., Канаева О. А**. Исторические корни устойчивого банкинг а// Финансы и кредит. 2015. № 6. С. 16–26.
7. **Лаврушин О. И., Криворучко С. В., Абрамова М. А**. и др. Деньги, кредит, банки: учебник. М.: КноРус, 2019.
8. **Лукина В. Ф., Чичуленков Д. А.** Корпоративная социальная ответственность российских банков: оценка на основе рейтинговой методики// Банковское дело. 2015. №6. С. 50–60.
9. Новые модели банковской деятельности в современной экономике / Под ред. О. И. Лаврушина. М.: Кнорус, 2017.
10. **Плюхина А. А.** Ключевые аспекты нового законопроекта о социальном предпринимательстве// Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 2-1. С. 136–144.
11. Презентация для инвесторов «ESGBanking: madeinRussia». 1-е полугодие 2019 // Банк «Центр-Инвест». URL: https://www.centrinvest.ru/files/about/presentations/5092019.pdf.
12. **Сабирова З. Э.** Социальное предпринимательство как драйвер социальной и экономической активности общества // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия экономика. 2018. № 4. С. 100–106.
13. **Серебренникова А. И., Микрюков А. В., Куваева Ю. В.** К вопросу о сущности социализации деятельности банка// Наука и бизнес: пути развития. 2017. №4(70). С. 52–55.
14. **Сидорова А. В., Петрова С. В.** Необходимость принятия закона о социальном предпринимательстве: опыт России и зарубежных стран // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия «Право». 2018. 1 (20). С. 167–172.
15. Социальное предпринимательство: все только начинается // Бизнес России . URL:http://businessofrussia.com/%D0%BC%D0%B0%D0%B9/item/222-socialnoe-predprinimatelstvo.html.

16. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/.
17. Фонд поддержки социальных проектов. URL: https://fundsp.ru/finance.html.
18. **Чучкалова И.Ю.** К вопросу о необходимости принятия закона о социальном предпринимательстве в России // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. 2017. № 20-2. С. 98–101.
19. **Carè R.** Sustainable Banking: Issues and Challenges. Basingstoke: Palgrave Pivot, 2018.
20. Charity Bank Impact Report 2019 // Charity Bank. URL: https://charitybank.org/uploads/files/CharityBank_Social_Impact_Report_2019.pdf.
21. Charity Bank. 2017/18 Loan Portfolio Report // Charity Bank. URL: https://charitybank.org/uploads/files/Loans-Report-2017-18-ONLINE-V6-FINAL.pdf.
22. **Mair J., Marti I.** Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight // Journal of World Business. 2006. № 41. P. 36–44.
23. **Paulet E., Relano F., Parnaudeau M.** Banking with Ethics: Strategic Moves and Structural Changes of the Banking Industry in the Aftermath of the Subprime Mortgage Crisis// Journal of Business Ethics. 2015. N 131. P. 199–207.
24. **Velas J.** Social responsibility and ethics in the Banking business: myth or reality? A case study from the Slovak Republic // Economic annals. 2012. Oct.-Dec. Vol. LVII, N 195. P. 115–137.

© Чичуленков Д. А., 2019

Стратегический финансовый менеджмент

УДК 336

О. В. Борисова
к.э.н., доцент
департамент корпоративных финансов и корпоративного управления,
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: OLVBorisova@fa.ru

ВЛИЯНИЕ ФИНАНСОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ КОМПАНИЙ

Аннотация. В статье представлено исследование, показывающее повышение эффективности бизнеса за счет применения современных финансовых технологий. На основе исследования компаний ритейла, недвижимости и телекоммуникаций выявлены изменения бизнеса и последствия от внедрения современных технологий. В результате исследований представлены типовые портфели финансовых технологий и технологий, связанных с финансовыми, позволяющие бизнесу выйти на новый уровень развития, что в целом положительно повлияет на российскую экономику. В заключении представлены позитивные и негативные последствия от внедрения современных технологий, заключающиеся в дальнейшем росте их количества, динамичном развитии бизнес-моделей компаний за счет расширения продуктовой линейки, сокращения рабочих мест, но при этом увеличивающее затраты на программное обеспечение, безопасность и поддержание технологий в рабочем состоянии.

Ключевые слова: финансовые технологии, эффективность бизнеса, портфель финансовых технологий.

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

INFLUENCE OF FINANCIAL TECHNOLOGIES ON THE EFFECTIVENESS OF COMPANIES BUSINESS MODELS

Abstract. The article presents a study showing the increase in business efficiency through the use of modern financial technologies. Based on a study of retail, real estate and telecommunications companies, business changes and the consequences of the introduction of modern technologies are identified. As a result of the research, typical portfolios of financial technologies and technologies related to financial technologies are presented that allow business to reach a new level of development, which will generally positively affect the Russian economy. In conclusion, the positive and negative consequences of the introduction of modern technologies are presented, consisting in a further increase in their number, the dynamic development of business models of companies by expanding the product line, reducing jobs, but at the same time increasing the cost of software, security and maintaining technologies in working order.

Keywords: financial technology, business performance, financial technology portfolio.

Череда кризисов, переход к цифровой экономике существенно изменили рынок и условия функционирования для компаний многих отраслей. В 1990-е годы большинство компаний не испытывало серьезных проблем с реализацией товаров и услуг, поскольку потребитель не был избалован качественными продуктами и услугами. Со временем рынок насытился, а доходы потребителей существенно сократились вследствие кризисных явлений в 2008–2015 годах. Это привело к необходимости изменений в организациях, с тем чтобы выжить на рынке и удержать клиентов. Многие компании начали менять свои бизнес-модели.

Единого понятия термина «бизнес-модель» не существуют. В 1990-х годах бизнес-модель понимали как способ получения прибыли организацией, в 2000-х – «логику создания и присвоения ценности для потребителя» [1, с. 115]. Исследование Shafer, Smith и Linder, проведенное с 1998 по 2002 год на базе двенадцати различных определений, позволило выявить 42 различных компонента бизнес-модели [18, с. 201]. В результате авторы определили четыре основные направления: стратегический выбор, создание стоимости, захват стоимости и сети ценностей. Бизнес-модель показывает стратегический выбор, его операционные последствия, которые направлены на взаимодействие, анализ, тестирование и проверку причинно-следственных связей данного выбора [1, с. 117].

Трансформация бизнес-моделей компаний сказалась на количестве научных исследований по данному вопросу. В последнее время рассмотрение бизнес-модели сосредоточено на ценностном предложении [17; 19; 21]. Реже встречается подход изучающий влияние бизнес-процессов на эффективность [7; 15]. По мнению ряда авторов, исследование бизнес-модели, необходимо для определения стратегического выбора компаний и операционных последствий [21]. Проведенные исследования показали, что основными компонентами признаются: ресурсы [17, 19; 21], потребители [7; 17; 19; 21], ценностное предложение [19–21] или ценностная сеть [17; 21]. Следует отметить, что ценностное предложение как ключевой компонент бизнес-модели предполагает изучение совокупности существующих преимуществ, которые, в свою очередь, оказывают влияние на эффективность бизнеса. Одно из таких преимуществ позволяют получить финансовые технологии. Далее рассмотрим их влияние на эффективность бизнеса и основные последствия их внедрения.

В рамках традиционного подхода воздействие на эффективность бизнеса может осуществляться за счет изменения внутренних и внешних факторов. При этом компания не может самостоятельно оказывать влияние на внешние факторы, но должна их учитывать при принятии управленческих решений. В то же время компания может воздействовать на внутренние факторы. Изменяя объем выпуска и реализации, качество, отпускные цены, издержки, она может существенно скорректировать результаты своей деятельности.

Встает вопрос о показателе, который позволяет определить эффективность бизнеса. О необходимости подобной оценки писал еще П. Друкер. В работах Б. Е. Одинцова, А. Н. Романова [8, с. 26], О. Г. Королева [6, с. 257] указывается на то, что этот показатель должен быть обобщенным. Именно он позволит отразить «уровень достижения стратегической цели» [8, с. 26]. С этой целью Б. Е. Одинцов и А. Н. Романов предлагают использовать многоаргументную функцию, предназначенную для поиска целевых предписаний. О. Г. Королев применяет итоговый результат деятельности в сопоставлении с использованными ресурсами и затратами на его достижение, который характеризует текущую и перспективную успешность, результативность деятельности, привлекатель-

ность компании для различных групп стейкхолдеров. Автор подчеркивает, что эффективность должна отражать степень выполнения стратегических и функциональных задач и достижения целей организации и соответствовать требованиям общественно экономической полезности и значимости. В исследовании A.J. Slywotsky применяется показатель отношения рыночной стоимости бизнеса к выручке. Итак, существует много разных подходов при исследовании данной проблематики. В то же время для сторонних аналитиков их применение ограничено из-за отсутствия информации. В связи с этим для выявления целесообразности вложения средств в финансовые технологии сравним компании ритейла и телекоммуникаций по ключевым показателям и размерам финансовых вложений в их развитие (табл. 1).

Таблица 1
Ключевые показатели деятельности компаний ритейла и телекоммуникаций (по [2, 3, 9–11; 14; 22])

Компания	Количество сотрудников, тыс.	Количество точек продаж (магазинов)	Абонентов/ количество покупок, млн	Выручка, млрд руб.	OIBDA / EBITDA, млрд руб.	Чистая прибыль, млрд руб.	Дивидендные выплаты, руб.	CAPEX, млрд руб.
МТС	65,0	5800	105	480,0	220,90	65,90	26,00	86,5/ 12,4*
Мегафон	39,1	—	76,9	335,0	124,00	32,80	38,00	81,5
Теле 2	39,1	8379	42,3	143,2,0	43,70	2,70	26,40	25,5
X5 Retail Group	270,0	9 187	4600	1533,0	109,87	28,64	92,06	96,0
Магнит	295,0	19 884	—	1237,0	89,90	33,90	137,38	55,0
* Инвестиции в облачные сервисы.								

Исследование проводилось на примере пяти крупнейших российских компаний. Между собой они существенно отличаются по числу сотрудников, количеству торговых точек и потребителей, а также по финансовым показателям. Компании имеют достаточно высокую выручку и прибыль. При этом выплачивают дивиденды своим акционерам. У всех компаний наблюдаются существенные капитальные затраты на развитие. В результате было выявлено, что в каждой из них имеется подразделение, связанное с Big Data. В годовой отчетности МТС, указано что совокупный эффект от использования больших данных составляет 3,5 млрд.руб., а у X5 Retail Group – 150 млн руб. [4].

Оператор сотовой связи Теле2, указал что за 2018 год выручка от продажи услуг на основе Big Data выросла более чем в 11 раз [14], МТС получил 14 млрд руб. за первые шесть месяцев 2018 года [11]. Применение нейронных сетей в «Магните» увеличило выручку на 4 млрд руб. за год в связи со снижением на 2% дефицита товара в торговых точках. Следовательно, можно утверждать, что благодаря внедрению финансовых технологий в бизнес-процесс компании получают существенные доходы. В дальнейшем поиск новых подходов к развитию бизнеса на основе дальнейшего совершенствования бизнес-процессов продолжится. Многие компании начинают активно использовать портфель технологий, получая за счет этого значительные преимущества перед конкурентами. Например, МТС выделяет 11 нетелекоммуникационных направлений, три (Big Data, искусственный интеллект, финтех для банкинга) из них связаны с современными финансовыми технологиями.

Под финансовыми технологиями сегодня принято понимать, с одной стороны, отрасль экономики, которая формируется компаниями, ориентированны-

ми на оказание финансовых услуг, использующими технологии и инновации для получения конкурентного преимущества по сравнению с традиционными финансовыми организациями (банками и финансовыми посредниками) [16, с. 711; 17, с. 1437], а с другой – компании, которые разрабатывают финансовые технологии для внедрения в свою деятельность или деятельность иных компаний, позволяющих осуществлять обслуживание в режиме 365/7/24 с целью повысить лояльность клиентов. Совет по финансовой стабильности определяет данный термин как «технологические инновации финансовых услуг» [17, с. 1438]. В настоящее время финансовые технологии развиваются значительными темпами. В результате это приводит к изменению устоявшихся связей и цепочки создания стоимости. Компании, применяющие финтех, получают значительные конкурентные преимущества, что ведет к существенному переделу рынка. Внедрение финансовых технологий происходит практически во всех отраслях. Наиболее динамично они внедряются в ритейле, телекомуникациях и недвижимости.

Исследуем деятельность ключевых компаний на данном рынке и выявим основные финансовые технологии и технологии, связанные с ними, наиболее активно использующиеся в отраслях. Исследование показало, что в рассматриваемых отраслях находит применение портфель финансовых технологий для оптимизации отдельных бизнес-процессов, связанный со спецификой отрасли (табл. 2). Компании всех исследуемых отраслей также применяют современные технологии в бизнес-процессах. Выделены изменения, происходящие в каждой отрасли и связанные с повышением лояльности клиентов, возможностями по разработке новых услуг и оптимизации затрат компаний. Воздействие финансовых технологий на каждую отрасль имеет свою специфику, что объясняется различием между продуктами.

Таблица 2
Основные современные финансовые технологии и технологии связанные с финансовыми в 2016–2018 годах (по [2–5, 9–14; 22)

Сфера деятельности	Основные технологии	Изменения бизнеса, связанные с внедрением технологий	Последствия внедрения технологий
Ритейл	В финансах: «умный» маркетинг на базе технологий искусственного интеллекта и Big Data, смарт-контракты, блокчейн, Smart Data. В бизнес-процессах: планограмма, RFID-метки, технология компьютерного зрения, Process Mining, нейросети	Внутренние изменения, направленные на разработку решений по: • управлению бизнесом; • маркетингу, продажам, организации маркетплейсов, внедрению автоматизированных систем, инфраструктурных решений, платежных платформ и систем; • смене концепции магазина и технологии обслуживания клиента; • партнерским программам с банками; • изменению системы ценообразования	• Формирование «программатик-потребления»; • оптимизация форм оплаты; • новые программы лояльности
Телекоммуникации	В финансах: искусственный интеллект, блокчейн, Big Data. В бизнес-процессах: Process Mining	Внутренние изменения бизнеса: • формирование новой концепции использования смартфона, переход от традиционных функций к инструменту платежей и накоплений, кредитования, перевода средств; • создание агрегатора услуг, потребляемых с мобильного устройства, разработка собственных мессенджеров; • разработка новых решений для бизнеса по обработке данных, их хранению, виртуальным вычислительным мощностям, анализу закупок и др.	• повышение лояльности клиентов; • разработка новых услуг не свойственных для отрасли; • оптимизация затрат на перевод денежных средств, времени на консультации врача

Недвижимость	В финансах: искусственный интеллект, Big Data, блокчейн. В бизнес-процессах: дигитализация, технологии передвижения и Интернета вещей	• Новые стартапы по приобретению и оценке недвижимости; • маркетплейсы с функцией контекстуализированных услуг; • уход с рынка традиционных агентств недвижимости	• упрощение процесса взаимодействия клиентов с компаниями; • оптимизация налогообложения, минимизация проблем при передаче прав собственности, устранение значительного количества посредников и снижение стоимости сделки

Таким образом, следует утверждать, что компании в сфере недвижимости, ритейла, телекоммуникаций активно участвуют в процессе развития и формирования технологических портфелей. При этом они используют не только современные финансовые технологии, но технологии, позволяющие оптимизировать бизнес-процессы компаний, влияющие на эффективность их деятельности (например, дигитализация, Process Mining). В дальнейшем количество используемых технологий будет возрастать по мере совершенствования самих технологий и разработки новых подходов к их применению. Это приведет к динамичному развитию бизнес-моделей компаний, позволит увеличить продуктовую линейку, сократить штат, но в то же время увеличит затраты на программное обеспечение, безопасность использования и поддержание технологий в рабочем состоянии. Наиболее динамично развивающиеся компании на краткосрочный период получат монополию на рынке определенных услуг. В то же время трансформация рынка отразится на концепции формирования и представления продуктов и услуг. Это подтолкнет дальнейшее развитие технологий и ужесточение конкуренции на большинстве сегментов.

Литература

1. **Борисова О. В.** Трансформация отдельных элементов бизнес-модели компаний под влиянием современных технологий // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2019. № 2. С. 114–127.
2. Выручка Tele2 выросла в 2018 году на 16,4% // ТАСС. URL: https://tass.ru/ekonomika/6204352.
3. Главный финдиректор X5 Retail: мы увеличим инвестиции в цифровизацию // ТАСС. URL: https://tass.ru/pmef-2018/articles/5249962.
4. Информационные технологии в X5 Retail Group // Tadviser. URL: https://clck.ru/JfBkP.
5. Картина российского девелопмента: неизбежность, которая заставляет меняться // Russian realty. URL: https://www.russianrealty.ru/tidings/company/762092/.
6. **Королев О. Г.** Анализ и управление эффективностью бизнеса // Управленческие науки в современной России. 2014. Т. 2. № 2. С. 253–258.
7. **Межов С. И., Болденков А. В.** Понятие бизнес-модели: сущность, типология и основные принципы построения // Экономика. Профессия. Бизнес. 2016. №1. С. 24–30.
8. **Одинцов Б. Е., Романов А. Н.** Проблемы создания информационных систем управления эффективностью бизнеса // Вестник Финансового университета. 2014. № 6 (84). С. 22–36.
9. ПАО «Магнит». URL: https://magnit-info.ru/.

10. ПАО «Мегафон». URL: https://corp.megafon.ru/investoram/.
11. ПАО «МТС». URL: https://moskva.mts.ru/upload/contents/10677/Annual_Report_2018_rus.pdf.
12. ПАО «Обувь России». URL: http://www.obuvrus.ru/about/main_business_line/14311/.
13. **Самедов К. Т.** Векторы и проблемы развития финансовых технологий на мировом финансовом рынке // Финансовая экономика. 2019. № 5. С. 711–713.
14. Теле 2. URL: https://msk.tele2.ru/about/business/for-investors.
15. **Филиппов Д. И.** О влиянии финансовых технологий на развитие финансового рынка // Российское предпринимательство. 2018. Т. 19. № 5. С. 1437–1464.
16. Финтех: дополненная недвижимость — Тренды недвижимости 2018 // Profits. URL: https://profitsgroup.ru/fintekh-dopolnennaya-nedvizhimost-trendy.
17. **Хэмел Г.** Во главе революции. Стокгольм: BestBusinessBooks, 2007.
18. **Bock A. J., Gerard G.** The business model in practice and its implications for entrepreneurship research // Entrepreneurship Theory and Practice. 2011. Vol. 35. N 1. P. 83–111.
19. **Cuofano G.** The leading source of insights on business model innovation and business strategy. URL: https://fourweekmba.com/business-model-components/.
20. **Osterwalder A., Pigneur Y.** Business model generation. Self published. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2010.
21. **Shafer S. M., Smith H. J., Linder J. C.** The power of business models // Business Horizons. 2005. Vol. 48, N 3. P. 199–207.
22. X5 Retail Group. URL: https://www.x5.ru/ru/Pages/Investors.aspx.

© Борисова О. В., 2019

УДК 004.021

А. В. Бывшев
д. т. н., профессор
департамент анализа данных, принятия решений и финансовых технологий.
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: VByvshev@mail.ru

ЗАДАЧИ МЯГКИХ ВЫЧИСЛЕНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ, ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАХ

Аннотация. Обсуждается подход к решению прямой и обратной задачи расчета меры неопределенности в «мягких» вычислениях в менеджменте, экономике и финансах, базирующийся на восходящей к Гауссу классической теории ошибок. Дается определение «мягким» вычислениям в рамках парадигм эконометрики и классической теории ошибок. Сделан вывод, что при проведении финансово-экономических и управленческих расчетов в ситуации неопределенности следует учитывать подход классической теории ошибок, доставляющий элегантные, проверенные вековой практикой и легкие для интерпретации результаты.

Ключевые слова: «мягкие» вычисления, нечеткое множество, мера неопределенности исходной информации, эконометрика, теория ошибок, вероятностная модель.

V. A. Byvshev
Doctor of Technical Sciences, Professor
Department of the analysis of data, decision-making and financial technologies
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: VByvshev@mail.ru

PROBLEMS OF SOFT CALCULATIONS IN MANAGEMENT, ECONOMY AND FINANCE

Abstract. The approach to the solution of a direct and inverse problem of «soft» calculations in management, economy and finance which is based on the classical theory of mistakes which is going back to Gauss is discussed. Definition is given to «soft» calculations within paradigms of econometrics and the classical theory of mistakes. The conclusion is drawn that when carrying out financial and economic and administrative calculations in a situation of uncertainty it is necessary to consider the approach of the classical theory of mistakes delivering elegant checked by century practice and lungs for interpretation results.

Keywords: soft calculations, indistinct set, measure of uncertainty of the initial information, econometrics, the theory of errors, likelihood model.

1. Прямая и обратная задача расчета меры неопределенности в «мягких» вычислениях в менеджменте, экономике и финансах

В любой задаче финансово-экономической или управленческих расчетов можно выделить три составляющие:

- исходные данные задачи, то есть величины, значения которых известны;

- искомые величины, значения которых нужно определить в процессе вычислений;
- взаимосвязи F исходных данных и искомых величин.

Истинные (как правило, *неизвестные*) *значения* исходных данных обозначим символами

$$x = (x_1, x_2, \ldots, x_n). \quad (1.1)$$

Истинные значения искомых величин обозначим символами

$$y = (y_1, y_2, \ldots, y_m). \quad (1.2)$$

Приближенные (иначе говоря, *неопределенные*) *известные* значения исходных данных обозначим символами

$$\tilde{x} = (\tilde{x}_1, \tilde{x}_2, \ldots, \tilde{x}_n). \quad (1.3)$$

Взаимосвязи величин (1.1) и (1.2) в самом общем случае можно описать векторным уравнением

$$F(x,y) = 0, \quad (1.4)$$

определяющим искомые величины (1.2) как неявно заданные функции исходных данных (1.1), где отображение F удовлетворяет, по предположению, теореме о неявной функции [6, с. 492] и, следовательно, каждую искомую величину y_i можно представить как явно заданную дифференцируемую функцию переменных (1.1):

$$y_i = f_i(x_1, x_2, \ldots, x_n),\ i = 1, 2, \ldots m. \quad (1.5)$$

Систему уравнений (1.5) можно интерпретировать как расчетную схему решаемой финансово-экономической или управленческой задачи.

Определение 1. Вычисления искомых величин (1.2) финансово-экономической или управленческой задачи назовем «мягкими», если в итоге учитывается влияние на искомые величины неопределенность приближенных исходных данных (1.3). Другими словами, в «мягких» вычислениях осуществляется оценка меры неопределенности в вычисленных согласно (1.5) приближенных значениях искомых величин решаемой задачи:

$$\tilde{y}_i = f_i(x_1, x_2, \ldots, x_n),\ i = 1, 2, \ldots m. \quad (1.5)'$$

Вернемся к приближенным (иначе говоря, неопределенным) исходным данным (1.3). Каждую величину $\tilde{x}_j$ можно всегда представить в виде

$$\tilde{x}_j = x_j + \Delta_j. \quad (1.6)$$

где Δ_j – *ненаблюдаемая* ошибка в значении $\tilde{x}_j$, наличие которой, собственно, и означает неопределенность $\tilde{x}_j$. Будем интерпретировать [3] ошибки Δ_j *как случайные некоррелированные величины* с нулевыми математическими ожиданиями, $E(\Delta_j) = 0$, и средними квадратическими отклонениями

$$(\sigma_1, \ldots, \sigma_n). \quad (1.7)$$

В такой трактовке ошибок Δ_j величин $\tilde{x}_j$ именно набор констант (1.7) служат мерой неопределенности исходных данных (1.3). В свою очередь, мерой неопределенности вычисленных по правилу (1.5) искомых величин $\tilde{y}_i$ решаемой финансово-экономической или управленческой задачи являются их средние квадратические отклонения

$$(\sigma_{\tilde{y}1}, \sigma_{\tilde{y}2}, \ldots, \sigma_{\tilde{y}m}) \quad (1.8)$$

Определение 2. Прямой задачей расчета меры неопределенности в «мягких» вычислениях искомых величин $\tilde{y}_i$ назовем определение их меры неопределенности (1.8) по заданным значениям меры неопределенности (1.7) исходных данных (1.3). Соответственно, *обратной задачей* расчета меры неопределенности в «мягких» вычислениях величин $\tilde{y}_i$ назовем определение меры неопределенности (1.7) исходных данных $\tilde{x}_i$ по заданным значениям меры неопределенности (1.8) искомых величин $\tilde{y}_i$.

2. Эконометрический подход к решению прямой и обратной задачи расчета меры неопределенности в «мягких» вычислениях

При сделанных выше предположениях о свойствах ошибок Δ_i величин $\widetilde{x}_i$ решение прямой задачи расчета меры неопределенности в «мягких» вычислениях находится методом эконометрики и теории ошибок [7, с. 80]:

$$\sigma_{\widetilde{y}i}^2 = \sum_{j=1}^{n} \left(\frac{\partial f_i}{\partial x_j} \right)^2 (\sigma j)^2, i = 1, 2, ..., m. \qquad (2.1)$$

Замечание 2.1. Правило (2.1) легко обобщить на ситуацию, когда ошибки Δ_j в исходных данных (1.3) являются коррелированными и известны коэффициенты корреляции ρ_{jk} ошибок:

$$\sigma_{\widetilde{y}i}^2 = \sum_{j=1}^{n} \sum_{k=1}^{n} \frac{\partial f_i}{\partial x_j} \cdot \frac{\partial f_i}{dx_k} \cdot \sigma_j \cdot \sigma_k \cdot \rho_{jk}, \quad i = 1, 2, ..., m. \qquad (2.1)'$$

Для практики финансово-экономических и управленческих расчетов более полезной является формула (2.1).

В обратной задаче расчета меры неопределенности левые части уравнений (2.1) считаются *известными*, а искомыми являются расположенные в правых частях величины (1.7). В ситуации $m < n$ обратная задача расчета меры неопределенности (1.7) не имеет единственного решения и, следовательно, *является некорректной по Адамару задачей* [8, с. 16]. Метод решения некорректных задач заключается в учете дополнительных условий, которым удовлетворяет искомое приближенное решение [8, с. 18].

Для решения обратной задачи расчета меры неопределенности (2.1) сформируем дополнительное условие, опираясь на известный в геофизических науках *принцип равных влияний.* Вот алгоритм реализации этого принципа в задаче (2.1).

Шаг 1. Фиксируем номер i уравнения из системы (2.1) и определяем входящие в него искомые величины σ_j согласно принципу равных влияний:

$$(\sigma_j)^2 = \frac{\sigma_{\widetilde{y}i}^2}{n \left(\frac{\partial f_i}{\partial x_j} \right)^2}, \qquad j = 1, 2..., n, \qquad (2.2)$$

предполагая, что $\left(\frac{\partial f_i}{\partial x_j} \right)^2 > 0$. Очевидно, что найденные по правилу (2.2) значения σ_j, где $j = 1, 2, \ldots, n$, зависят от номера уравнения i, где $i = 1, 2, \ldots, m$, и мы обозначим этот факт $\sigma j(i)$.

Шаг 2. Определяем искомые значения (1.7) по правилу:

$$\sigma_j = \min \{\sigma_j (i)\}. \qquad (2.3)$$

Если исходные данные (1.3) вычислительной задачи будут обладать найденными по данному алгоритму уровнями меры неопределенности (1.7), то в решении (1.5) будут заведомо обеспечены заданные уровни меры неопределенности (1.8).

3. Пример решения прямой и обратной задачи мягких вычислений для оценки привлекательности инвестиционного проекта

Ниже приведен пример расчета меры неопределенности модифицированной нормы доходности инвестиционного проекта. Модифицированная внутренняя норма доходности, *MIRR* [5, с. 92] определяется уравнением

$$\sum_{t=0}^{T} \frac{COF_t}{(1+r)^t} = \frac{\sum_{t=0}^{T} CIF_t (1+r)^{T-t}}{(1+MIRR)^T}, \qquad (3.1)$$

где COF_t – это инвестиции в актив, CIF_t – доход от актива за период t. Левая часть уравнения (3.1) имеет смысл дисконтированной стоимости всех инвестиций в актив. Обозначим эту величину символом *PVO*. В числителе правой части находится наращенная стоимость всех поступлений от актива, кото-

рую именуют терминальной стоимостью, и мы обозначим данную величину символом *TVI*. Правая часть уравнения (3.1) – это дисконтированная по ставке *MIRR* терминальная стоимость актива. Рассматривая (3.1), констатируем, что величина *MIRR*, имеющая положительное значение, существует и единственна тогда и только тогда, когда $TVI > PVO$, что ниже и будем предполагать. Отметим, что уравнение (3.1) служит полезным примером общего уравнения (1.4).

Подчеркнем, что инвестиционный проект признается пригодным для реализации, если соответствующий ему коэффициент дисконтирования *r* удовлетворяет неравенству

$$r \le MIRR. \tag{3.2}$$

Ниже построим для величины MIRR интервал неопределенности

$$MIRR^- \le MIRR \le MIRR^+, \tag{3.3}$$

и в соответствии с этим интервалом наш принцип отбора инвестиционных проектов во множество допустимых проектов будет базироваться на неравенстве

$$r \le MIRR^-. \tag{3.4}$$

Заметим, что уравнение (3.1) можно переписать в следующем виде

$$\ln(1 + MIRR) = \frac{1}{T} \cdot \left(\ln(TVI) - \ln(PVO)\right). \tag{3.5}$$

В свою очередь, терминальную стоимость проекта *TVI* удобнее представить так:

$$TVI = (1 + r)^T \cdot \sum_{t=0}^{T} \frac{CIF_t}{(1 + r)^t}, \tag{3.6}$$

Известно [1, с. 208], что элементы (COF_t, CIF_t) будущего денежного потока определяются в результате разработки бюджета капиталовложений. Поскольку будущее всегда неопределенно, элементы (COF_t, CIF_t) оказываются приближенными величинами. Чтобы подчеркнуть данное обстоятельство, символы (COF_t, CIF_t) сохраним за точными значениями элемента денежного потока. В свою очередь, символами $(\widetilde{COF}_t, \widetilde{CIF}_t)$ обозначим известное приближенное значение величин (COF_t, CIF_t). Следовательно, при анализе инвестиционного проекта из расчетов оказываются известными приближенные величины $\widetilde{NPV}(r)$ и $\widetilde{MIRR}$.

Прямая задача расчета меры неопределенности заключается в оценке точности величины $\widetilde{MIRR}$, то есть в расчете ее среднего квадратического отклонения $\sigma_{\widetilde{MIRR}}$.

Справедливо следующее.

Утверждение 3.1. Пусть элементы $(\widetilde{COF}_t, \widetilde{CIF}_t)$ денежного потока определены с относительной точностью δ (например, δ =0,05 или 0,1) и истинные ошибки $\Delta_t = \left(\Delta\widetilde{COF}_t, \Delta\widetilde{CIF}_t\right)$ этих элементов попарно некоррелированные. Тогда среднее квадратическое отклонение $\sigma_{\widetilde{MIRR}}$ величины $\widetilde{MIRR}$, вычисленное согласно (2.1), имеет вид

$$\sigma_{\widetilde{MIRR}} = \delta \cdot R, \tag{3.7}$$

где

$$R = \left(\frac{1 + \widetilde{MIRR}}{T}\right) \cdot \sqrt{\left(\frac{(1 + r)^T}{\widetilde{TVI}}\right)^2 \cdot \sum_{t=0}^{T}\left(\frac{\widetilde{CIF}_t}{(1 + r)^t}\right)^2 + \frac{1}{\widetilde{PVO}^2}\sum_{t=0}^{T}\left(\frac{\widetilde{COF}_t}{(1 + r)^t}\right)^2}. \tag{3.8}$$

Следствие. Границы простейшего интервала неопределенности модифицированной внутренней нормы доходности могут быть определены по правилу:

$$\left.\begin{aligned} MIRR^- &= \widetilde{MIRR} - \delta \cdot R \\ MIRR^+ &= \widetilde{MIRR} + \delta \cdot R \end{aligned}\right\}, \tag{3.9}$$

Приведем доказательство утверждения (3.7), которое базируется на правиле (2.1) решения прямой задачи. Вернемся к уравнению (3.5) и, рассуждая

в дифференциалах, получим на основании этого уравнения взаимосвязь истинных ошибок входящих в данное уравнение величин:

$$\frac{\Delta\widetilde{MIIR}}{(1+MIIR)} = \frac{1}{T}\cdot\left(\frac{\Delta\widetilde{TVI}}{TVI} - \frac{\Delta\widetilde{PVO}}{PVO}\right). \qquad (3.10)$$

Здесь символами $\Delta\widetilde{MIIR}$, $\Delta\widetilde{TVI}$, $\Delta\widetilde{PVO}$ обозначены истинные ошибки соответствующих величин, генерированные истинными ошибками $\Delta_t = \left(\Delta\widetilde{COF}_t, \Delta\widetilde{CIF}_t\right)$ элементов денежного потока. Теперь определяем на основании уравнения

$$\widetilde{PVO} = \sum_{t=0}^{T}\frac{\widetilde{COF}_t}{(1+r)^t} \qquad (3.11)$$

правило расчета величины $\Delta\widetilde{PVO}$:

$$\Delta\widetilde{PVO} = \sum_{t=0}^{T}\frac{\Delta\widetilde{COF}_t}{(1+r)^t}. \qquad (3.12)$$

Рассуждая аналогично применительно к уравнению (3.6), находим формулу расчета величины $\Delta\widetilde{TVI}$:

$$\Delta\widetilde{TVI} = (1+r)^T\cdot\sum_{t=0}^{T}\frac{\Delta\widetilde{CIF}_t}{(1+r)^t}. \qquad (3.13)$$

Будем предполагать, что истинные ошибки Δ_t элементов $\left(\widetilde{COF}_t, \widetilde{CIF}_t\right)$ финансовых потоков по проекту являются центрированными и попарно некоррелированными случайными величинами, то есть

$$E(\Delta_t) = 0,\ \rho(\Delta_t, \Delta_\tau) = 0 \qquad (3.14)$$

при $t \neq \tau$, и, кроме того, все элементы $\left(\widetilde{COF}_t, \widetilde{CIF}_t\right)$ имеют одинаковую относительную точность δ, то есть

$$\Delta t = \delta\cdot\left(\widetilde{COF}_t, \widetilde{CIF}_t\right). \qquad (3.15)$$

Замечание 3.1. Мы полагаем, что известно значение $|\delta|$, которое ниже будем обозначать символом δ, что не должно приводить к недоразумениям. Например, если $\delta = 0{,}1$, то это значит, что финансовые потоки $\widetilde{IF}_t$ по проекту определены с точностью 10%.

С учетом (2.1) и уравнений (3.10), (3.12) и (3.13) получаем правило (3.7) – (3.8) расчета среднего квадратического отклонения величины $\widetilde{MIRR}$.

Пример [3] расчета меры неопределенности величины $\widetilde{MIRR}$ по правилу (3.7) – (3.8) для регионального инвестиционного проекта «Застройка жилого района Чистые пруды в г. Кирове» [9] приведен в таблице. Проект характеризуется следующими показателями: $NPV = 25{,}14$ млн руб., $IRR = 0{,}1929$, $WACC = 0{,}1298$.

Вычисленные по значениям $\{COF_t, CIF_t\}$ из таблицы величины $\widetilde{MIRR}$, R и $\sigma_{\widetilde{MIRR}}$ оказались при $r = WACC = 0{,}1298$ такими:

$\widetilde{MIRR} = 0{,}1307$, $R = 0{,}1588$, $\sigma_{\widetilde{MIRR}} = 0{,}016$. (3.16)

Финансовые потоки по инвестиционному проекту и расчет меры неопределенности величины $\widetilde{MIRR}$ при $\delta = 0{,}1$

t	2009	2010	2011	2012	2013
COF_t	1812,29	2047,52	2313,29	2613,55	—
CIF_t	1677,71	2071,63	2283,16	2696,41	175,62
CF_t	–134,58	24,11	–30,13	82,86	175,62
$\widetilde{MIRR} = 0{,}1307$					
$MIRR^- = \widetilde{MIRR} - 0{,}1\cdot R = 0{,}1307 - 0{,}1\cdot 0{,}1588 = 0{,}1148$					
$MIRR^+ = \widetilde{MIRR} + 0{,}1\cdot R = 0{,}1307 + 0{,}1\cdot 0{,}1588 = 0{,}1466$					

Рассматривая полученные результаты, констатируем, что при заявленном уровне средней взвешенной стоимости капитала $r = WACC = 0,1298$ и относительной точности бюджетирования денежных потоков $\delta = 0,1$ данный проект может оказаться коммерчески непривлекательным. Чтобы это увидеть, решим обратную задачу расчета меры неопределенности, то есть определим точность δ исходных данных (точность бюджетирования финансовых потоков), при которой данный проект окажется коммерчески привлекательным.

В данном примере обратная задача является корректной и решается особенно просто. Действительно, чтобы проект оказался коммерчески привлекательным, достаточно справедливости неравенства (3.4). С учетом (3.9) это неравенство принимает вид

$$r \le \overline{MIRR} - \delta \cdot R. \quad (3.17)$$

Отсюда следует неравенство для искомой точности бюджетирования δ данного проекта:

$$\delta \le \frac{\overline{MIRR} - r}{R} = \frac{0,1307 - 0,1298}{0,1588} = 0,006 = 0,6\%. \quad (3.18)$$

Следовательно, инвестиционный проект «Застройка жилого района Чистые пруды в г. Кирове» окажется коммерчески привлекательным, если точность бюджетирования денежных потоков по этому проекту не хуже 0,6%.

4. Выводы

При проведении управленческих и финансово-экономических расчетов в условиях неопределенности разумно использовать обсужденный выше подход, который представляется полезным для практики методом «мягких» вычислений в менеджменте, экономике и финансах. Этот вывод остается справедливым и в общем случае.

Вероятностная модель, лежащая в основании обсужденного выше подхода, не представляется более искусственной и тяжеловесной, чем модель функции принадлежности [4, с. 40], на которой базируются «мягкие» вычисления Л. Заде [10].

Литература

1. **Бригхем Ю., Гапенски Л.** Финансовый менеджмент: Т. 1. СПб.: Экономическая школа, 1998.
2. **Бывшев В. А.** Классическая теория ошибок как альтернатива «мягким вычислениям» // Экономика и управление. 2017. Т. 3. № 6. С. 230–234.
3. **Бывшев В. А., Михалева М. Ю.** Методика оценки меры неопределенности значений эндогенных переменных в дескриптивных экономико-математических моделях // Материалы XVIII Международной конференции по мягким вычислениям и измерениям. М.: Финансовый университет, 2015.
4. **Волкова Е. С., Гисин В. Б.** Нечеткие множества и мягкие вычисления в экономике и финансах: Учеб. пос. для подготовки бакалавров и магистров. М.: Финансовый университет, 2014.
5. **Ковалев В. В.** Методы оценки инвестиционных проектов. М.: Финансы и статистика, 1998.
6. **Колмогоров А. Н., Фомин С. В.** Элементы теории функций и функционального анализа. М.: Наука, 1976.

7. **Тейлор Дж.** Введение в теорию ошибок. М.: Мир, 1985.
8. **Тихонов А.Н., Арсенин В. Я.** Методы решения некорректных задач. М.: Наука, 1979.
9. Minregion. URL: http://www.minregion.ru.
10. **Zadeh L. A.** Fuzzy Logic, Neural Networks, and Soft Computing // Communications of the ASM. 1994. Vol. 37. N 3, March. P. 77–84.

© Бывшев А. В., 2019

УДК 336

И. Я. Лукасевич
д.э.н., профессор
департамент «Корпоративные финансы и корпоративное управление»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: iylukasevich@fa.ru

ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖЕР В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ: НОВАЯ РОЛЬ И ЗАДАЧИ[1]

Аннотация. В работе исследована роль финансового менеджера в цифровой экономике, используемые информационные технологии для автоматизации финансовой функции в компании, необходимые компетенции, которыми должен обладать современный специалист в сфере управления финансами. Обоснована необходимость разработки новых профессиональных и образовательных стандартов с учетом общих и профессиональных компетенций в области цифровых технологий.

Ключевые слова: финансовый менеджмент, цифровая экономика, информационные технологии, функции, профессиональные компетенции.

I. Ya. Lukasevich
Doctor of Economics, Professor
Department of Corporate Finance and Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: iylukasevich@fa.ru

FINANCIAL MANAGER IN DIGITAL ECONOMY: NEW ROLE AND TASKS

Abstract. The paper examines the role of a financial Manager in the digital economy, the information technologies used to automate the financial function in the company, the necessary competencies that a modern specialist in the field of financial management should possess. The necessity of development of new professional and educational standards taking into account General and professional competences in the field of digital technologies is proved.

Keywords: financial management, digital economy, information technology, functions, professional competence.

Цифровизация и современные информационные технологии радикально изменяют ландшафт бизнеса на современном этапе. Достижения в области искусственного интеллекта, программного обеспечения, робототехники, машинного обучения, визуализации, бизнес-аналитики и др. позволяют предприятиям автоматизировать бизнес-процессы и добиться существенного повышения производительности труда, конкурентоспособности и эффективности. Вместе с тем очевидно, что роль, функции и сущность управления в эпоху цифровизации также меняются. Однако исследования показывают, что осознание этого факта и перестройка управленческого мышления осущест-

1 Настоящий материал кратко обобщает результаты исследования, полученные автором в процессе реализации НИР, выполненной по государственному заданию Финуниверситету на 2019 год.

вляются значительно медленнее технологического развития. В связи с этим остро назрела необходимость переосмысления и широкого, дискуссионного обсуждения в научных кругах и деловом сообществе сущности функций и компетенций современного финансиста в бизнесе, его роли, месте и проблемах подготовки в условиях цифровой трансформации экономики, в Индустрии 4.0.

В качестве научного инструментария использовался системный подход, общенаучные методы: анализ, группировка, обобщение и др.

Показано, что подавляющее большинство финансовых менеджеров по-прежнему выполняют традиционные для промышленного века функции, создавая стоимость бизнеса решением типовых задач, перечень которых можно найти в [1]. Однако в современных условиях финансист компании должен принимать самое активное участие в разработке и реализации стратегии цифровизации и автоматизации процессов управления бизнесом, прежде всего его финансовой функции, чтобы обеспечить возможность принятия решений в режиме реального времени на основе продвинутой аналитики и актуальных данных.

Цифровизация управления сегодня становится одной важнейших функций финансового менеджера, поскольку именно он обладает доступом к важнейшим аналитическим данным, необходимых для формирования прогнозов и поддержки стратегических решений.

По нашему мнению, в настоящее время наиболее перспективными в сфере финансового менеджмента компании могут быть следующие технологии:

- автоматизация рутинных функций и задач путем разработки специальных программных агентов-ботов;
- визуализация данных для обеспечения принятия решений в реальном режиме времени;
- продвинутая бизнес-аналитика для ускорения принятия стратегических решений;
- анализ («добыча») данных с применением методов искусственного интеллекта (data mining) для выявления неявных, либо перспективных рычагов и направлений создания стоимости и устойчивого развития.

Суть и направления использования данных технологий кратко обобщены в таблице.

Цифровые технологии для преобразования финансовой функции в компании

Программный агент (бот)	Визуализация данных	Продвинутая бизнес-аналитика	Data mining
• Автоматизация планирования и бюджетирования на базе платформ облачных вычислений; • автоматическое согласование данных для принятия решений; • применение ботов для формирования типовых отчетов, ответов на запросы	• Генерация для пользователей виджетов с необходимыми данными и динамическими графиками; • генерация отчетов с любой степенью детализации; • гармонизация и согласование данных, полученных из различных источников	• Подготовка многосценарных планов развития; • автоматизация разработки прогнозов продаж; • разработка моделей оценки потребностей в материальных ресурсах и оборотном капитале	• Оптимизация портфеля продукции; • оптимизация поставок и логистики; • разработка моделей раннего предупреждения ключевых видов риска и их возможных последствий

Согласно исследованиям McKinsey Global Institute, более 40% решаемых финансовым менеджером задач по управлению текущей (операционной) деятельностью компании могут быть полностью автоматизированы, еще 17% функций могут быть автоматизированы частично [3]. Можно предположить, что ведение бухгалтерского учета, управление элементами оборотного капитала (денежными средствами, дебиторской и кредиторской задолженностью, товарными запасами и т.п.) в ближайшей перспективе будет выполняться программными ботами.

Финансовый менеджер получит возможность сосредоточиться на стратегических функциях управления, таких как риск-менеджмент, взаимодействие с инвесторами, развитии бизнеса в целом. Однако цифровизация функций финансового управления не только повышает роль финансиста в компании. Она превращает его в своего рода информационно-аналитического посредника, коммуникатора, связующего звена между функциональными руководителями, советом директоров, ключевыми инвесторами и акционерами компании.

Играя новую и важную роль в трансформации бизнеса, финансовый менеджер должен обладать не только профессиональными, но и цифровыми компетенциями (понимание сущности и возможностей ключевых цифровых технологий, методов обработки данных, искусственного интеллекта, а также границ их применимости) и разнообразными «мягкими» навыками (softskills), к которым отнесены лидерство, креативность, системное мышление, умение работать в команде и т.п. В связи с этим необходимо творчески переосмыслить практически все аспекты подготовки современного финансиста.

В Указе Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» поставлена задача обеспечения подготовки высококвалифицированных кадров для цифровой экономики [2]. Среди базовых факторов развития цифровой экономики кадровая составляющая имеет критический характер и ей должно уделяться наибольшее внимание.

Предстоит сформировать новую модель профессиональных и образовательных стандартов, обеспечить модернизацию и совершенствование существующих учебных планов образовательных программ, путем включения специальных блоков цифровых, а также надпрофессиональных компетенций для каждого уровня подготовки.

Необходимость владения цифровыми компетенциями в современной экономике и тем более в финансовой сфере бизнеса вряд ли нуждается в доказательстве. Общий подход к формированию этих компетенций известен под аббревиатурой STEAM (S —science, T – technology, E – engineering, A – art и M – mathematics).

С учетом задач и функций финансового менеджмента, тенденций и направлений их автоматизации, можно в общем виде можно выделить следующие компетенции и навыки:

- знать сущность применяемых методов и технологий обработки данных (AI, Big Data, Data Mining, machine learning и др.), классы решаемых ими задач и используемых при этом инструментальных средств;
- уметь осуществлять постановку целей и конкретных задач специалистам по автоматизации финансовых функций, анализу и обработке данных, позволяющих создавать новую стоимость бизнеса, в том числе давать рекомендации по направлениям поиска данных, технологиям и методам их обработки;

- владеть элементарными навыками использования интегрированных облачных платформ поддержки решений (например, Microsoft Azure) для решения частных задач и средствами визуализации данных и результатов их моделирования с целью их представления в удобной и «дружелюбной» форме для принятия решений.

Выделенные знания, умения, владения подлежат дальнейшей детализации для конкретных практических ситуаций.

Вместе с тем изменение сути управленческой деятельности в цифровой экономике (переход от решения рутинных задач к гибкому управлению) вынуждает финансового менеджера, равно как и других функциональных менеджеров, осваивать надпрофессиональные компетенции и навыки: системное мышление, умение принимать решения в изменяющейся среде, креативность, коммуникабельность, умение работать в проектной команде и управлять проектами, мультикультурность и мультиязычность и т.д.

Необходимость выработки подобных компетенций в процессе вузовской подготовки требует создания новой модели, базирующейся на мультидисциплинарном и, возможно, проектном подходе к обучению.

Литература

1. **Лукасевич И. Я.** Финансовый менеджмент: В 2 ч. Ч. 1. Основные понятия, методы и концепции: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2017.
2. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» // Гарант. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71837200/.
3. McKinsey. URL: www.mckinsey.com

© Лукасевич И.Я., 2019

УДК 336.64

Н. А. Львова
д.э.н., профессор
кафедра «Теории кредита и финансового менеджмента»
Санкт-Петербургский государственный университет
Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: n.lvova@spbu.ru

ОЦЕНКА ПРОФИЛЯ ФИНАНСОВОГО ЗДОРОВЬЯ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ НА ФОРМИРУЮЩЕМСЯ РЫНКЕ[1]

Аннотация. Исследование посвящено проблеме оценки финансового здоровья публичных компаний на формирующемся рынке. Конкретизировано понятие финансового здоровья публичной компании, что позволило обосновать его детерминанты, в качестве которых выступают глубина и волатильность финансового рынка. Модель профиля финансового здоровья публичных компаний, основанная на данных детерминантах, может найти применение в системе инвестиционного мониторинга, который на формирующемся рынке не должен игнорировать потенциал адаптации и внедрения методологии финансовой диагностики.

Ключевые слова: финансовое здоровье, публичные компании, финансовый рынок, формирующийся рынок, формирующийся финансовый рынок.

N. A. Lvova
Doctor of Economics, Professor
Department of Credit Theory and Financial Management,
Saint Petersburg State University,
Saint Petersburg, Russian Federation
E-mail: n.lvova@spbu.ru

ASSESSING FINANCIAL HEALTH PROFILE OF PUBLIC COMPANIES IN THE EMERGING MARKET

Abstract. The research address the problem of assessing the financial health of public companies in the emerging market. The concept of financial health of a public company is specified, that allowed to justify its determinants, which are the depth and volatility of the financial market. The financial health profile model of public companies, based on these determinants, can be applied in the investment monitoring system, which in the emerging market should not ignore the potential for adaptation and implementation of the financial diagnostics methodology.

Keywords: financial health, public companies, financial market, emerging market, emerging financial market.

Оценка профиля финансового здоровья публичных компаний является актуальным вопросом и для развитых, и для формирующихся рынков. Именно на основе статистики по капитализации, объему торгов, волатильности рынка акций оцениваются глубина финансового рынка, его эффективность, доступность и стабильность. Соответственно, финансовое здоровье публичных компаний рассматривается как важное условие стабильного и эффек-

1 Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 18-010-00085.

тивного развития финансового рынка. Публичные компании во многом зависят от финансовой конъюнктуры. Особенно явно это прослеживается в периоды финансовых кризисов, когда финансовые активы резко падают в цене, а доступность внешнего финансирования для корпоративного сектора существенно снижается.

Несмотря на очевидную взаимосвязь финансового здоровья публичных компаний и конъюнктуры финансового рынка, методология корпоративной финансовой диагностики, направленной на оценку финансового здоровья компаний, недостаточно интегрерирована в систему инвестиционного мониторинга[1]. Финансовая диагностика, как правило, сводится к задачам микрофинансовой аналитики. Однако в контексте инвестиционного мониторинга она приобретает более широкое значение. Таким образом, развитие методологии финансовой диагностики в целях инвестиционного мониторинга определяет актуальность проблемы исследования.

Мы обратились к вопросам оценки финансового здоровья публичных компаний, с тем чтобы рассмотреть их в системе инвестиционного мониторинга. Цель исследования – выявить главные направления оценки финансового здоровья публичных компаний на формирующемся рынке[2]. Прежде всего, необходимо конкретизировать понятие финансового здоровья компании, обосновать модель профиля финансового здоровья публичных компаний, проанализировать особенности формирующегося рынка, которые актуализируют интеграцию методологии финансовой диагностики в систему инвестиционного мониторинга.

В финансовой диагностике финансовое здоровье компании рассматривается как общая характеристика ее финансового состояния, по которой можно судить о вероятности финансовой несостоятельности и об уровне финансовой стабильности бизнеса. Другими словами, у финансово здоровой компания приемлемо низкая вероятность финансовой несостоятельности. В оценке финансового здоровья компаний применяются модели прогнозирования банкротства и методы традиционного финансового анализа. Модели прогнозирования банкротства обобщают научные представления о детерминантах финансового здоровья компаний, которые и будут определять модель его профиля.

В зависимости от допущений о содержании финансовой несостоятельности задача обоснования профиля финансового здоровья публичных компаний может быть решена теоретическим или эмпирическим способом[3]. Теоретические подходы к характеристике финансовой несостоятельности являются условно универсальными. Они направлены на то, чтобы найти безусловные детерминанты финансового здоровья, которые могут применяться в финансовой диагностике широкого спектра. Эмпирические подходы отталкиваются от практики: детерминанты финансового здоровья выявляются по результатам выборочного анализа.

Какой подход к оценке профиля финансового здоровья публичных компаний релевантен для формирующегося рынка? Первой интенцией, вероятно, является предпочтение эмпирического подхода, который позволит учесть рыночную специфику. Тем не менее формирующиеся рынки характеризуются

1 В целях исследования инвестиционный мониторинг публичных компаний рассматривается как систематическая оценка их инвестиционного потенциала, которая осуществляется для аналитической поддержки управленческих решений, связанных с оценкой инвестиционных возможностей с учетом соответствующего риска (см.: [3, с. 422]).

2 Формирующиеся рынки в докладе рассматриваются с позиции инвестиционного анализа как особый класс активов. Таким образом, точнее сказать, что речь идет о формирующихся финансовых рынках в том смысле, как они рассматриваются в оценке глобальных фондовых индексов. О концепции формирующегося финансового рынка см.: [2].

3 Систематизация научных представлений в этой области представлена в работе [1].

динамичными изменениями, демонстрируя значительно более существенное разнообразие, чем развитые. На наш взгляд, эмпирический подход к определению детерминант финансового здоровья в данном случае может выступать как дополнительный, например в рамках углубленного анализа отдельного рынка. Однако если мы говорим о формирующихся рынка в целом, теоретический подход дает больше возможностей. В этом отношении стоит учесть и специфику финансовой диагностики публичных компаний: доступны не только учетные, но и рыночные модели прогнозирования финансовой несостоятельности. Отметим, что эти модели относятся к классу теоретических, что является дополнительным аргументом в пользу нашего выбора.

Используем логику рыночных моделей в обосновании профиля финансового здоровья публичных компаний. В рамках данных моделей финансовое здоровье компании определяется запасом прочности (обеспеченность долга активами, о которой можно судить по объему собственного капитала в рыночной оценке) и риском утраты запаса прочности, исходя из концепции корпоративных обязательств. В инвестиционном мониторинге в качестве прокси для запаса прочности может выступать рыночная капитализация, для риска утраты запаса прочности – волатильность доходности рыночного индекса. Капитализация рынка акций характеризует глубину, волатильность – стабильность финансового рынка. Соответственно, глубина и стабильность финансового рынка могут рассматриваться как детерминанты финансового здоровья публичных компаний, образующие модель его профиля, в оценке которого будут одновременно учитываться и рыночные, и специфические факторы финансовой несостоятельности.

Таким образом, выбор двухкомпонентного подхода к оценке финансового здоровья публичных компаний обосновывается тремя основными положениями:

- ориентацией на теоретический подход к характеристике финансового здоровья эмитента, который лучше соответствует специфике инвестиционного мониторинга на формирующемся рынке, чем эмпирический;
- интерпретацией детерминант финансового здоровья публичных компаний в контексте концепции корпоративных обязательств, применяемой в рыночных моделях прогнозирования банкротства (обеспеченность долга активами, риск утраты запаса прочности);
- результатом масштабирования данных детерминант в системе инвестиционного мониторинга корпоративного сектора (от собственного капитала к совокупной рыночной капитализации; от риска утраты запаса прочности к волатильности рыночного индекса).

Предлагаемый подход к оценке финансового здоровья публичных компаний корреспондирует с представлениями о финансовой дестабилизации, в условиях которой сокращается глубина финансового рынка и повышается уровень волатильности.

В заключении подчеркнем, что в условиях формирующегося рынка развитие методологии финансовой диагностики в системе инвестиционного мониторинга имеет особую значимость. С одной стороны, формирующиеся рынки характеризуются повышенной волатильностью [4, p. 15]. С другой стороны, активные стратегии инвестирования на формирующихся рынках более успешны, чем на развитых (см. подробнее: [5]). Таким образом, оценка финансового здоровья публичных компаний в контексте выбора страны, отрасли, компании имеет существенное значение, что дает перспективу для раз-

вития полученных результатов в дальнейших исследованиях. Динамический и сравнительный анализ глубины и стабильности формирующихся рынков, который можно проводить с различной степенью охвата (например, в сравнении с развитыми рынками) и детализации (в том числе с учетом отрасли и масштаба бизнеса), является важным дополнением к этапам инвестиционного мониторинга, сосредоточенного на оценке экономической конъюнктуры, инвестиционных ожиданий, процентных ставок и курса доллара [5, p. 12].

Литература

1. **Лукасевич И. Я., Львова Н. А.** Как измерить расстояние до банкротства: подходы для формирующегося рынка // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2019. №1. С. 165-178.
2. **Львова Н. А.** Концепция финансовой диагностики публичных компаний для формирующегося финансового рынка // Экономика и предпринимательство. 2018. №9. С. 940–948.
3. **Львова Н. А., Воронова Н. С.** Инвестиционный мониторинг публичных компаний: методические перспективы // Технологическая перспектива в рамках евразийского пространства: новые рынки и точки экономического роста: Матер. 4-й Междунар. науч. конф. СПб.: Астерион, 2019. С. 422–425.
4. **Lubin D.** Dance of the trillions: developing countries and global finance. Washington, DC, London: Brookings Institution Press/Chatham House, 2018.
5. **Melas D.** The future of emerging markets. 30 years on from the launch of the MSCI Emerging Markets Index. April 2019 // MSCI URL: https://www.msci.com/documents/10199/239004/Research-Insight-The-Future-of-Emerging-Markets/13e0765f-9506-4011-2d6d-704346c1cc30.

© Львова Н. А., 2019

УДК 351–354; 336; 323

Н. В. Макогонова
к.э.н., MBA, доцент
кафедра теории и методологии
государственного и муниципального управления
факультет государственного управления
ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова»
индивидуальный аудитор
Москва, Российская Федерация
E-mail: N.Makogonova@gmail.com

НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ И РИСКИ: АРХИТЕКТУРА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПОЛИТИКОЙ РАЗВИТИЯ

Аннотация. Настоятельно требуется внедрить риск-ориентированный подход в управление национальными проектами Российской Федерации, как минимум в целях управления риском существенного перерасхода финансовых средств в мегапроектах (национальные проекты Российской Федерации приравниваются к мегапроектам) в связи с известным парадоксом эффективности мегапроектов, а также перейти на концептуально новую национальную модель контроля в условиях повышенного уровня глобальных и наднациональных рисков. Принципиально важно при этом выстроить и национальную архитектуру эффективного управления политикой развития. К сожалению, хроническое отставание модели национальной системы контроля от общего процесса государственных преобразований в РФ и, по большому счету, неприменение или ошибочное применение современных концептов, механизмов и практик современного государственного управления наглядно свидетельствуют о достаточно низком качестве государственного управления в Российской Федерации. Закономерно, что по ряду ключевых государствоведческих показателей Российская Федерация заметно отстает от международных партнеров и, что особенно критично, в сфере управленческих инноваций.

Ключевые слова: национальные проекты, парадокс эффективности мегапроектов, национальные риски, архитектура эффективного управления, политика развития, управленческие инновации

N. V. Makogonova
Ph.D. in Economics, MBA, Associate Professor
Department of Theory and Methodology in Public and Municipal Governance (Administration)
School of Public Administration
Lomonosov Moscow State University
Individual Auditor
Moscow, Russian Federation
E-mail: N.Makogonova@gmail.com

NATIONAL PROJECTS AND RISKS: AN ARCHITECTURE OF EFFECTIVE GOVERNANCE AND PUBLIC DEVELOPMENT POLICY

Abstract. It seems that the governance of national projects of the Russian Federation should be risk-oriented at least to manage the risk of significant cost overruns in megaprojects (national projects of the Russian Federation are

equated to megaprojects) in connection with the well-known paradox of efficiency of megaprojects, as well to move to a conceptually new national model of control in the context of increased global and supranational risks. At the same time, it is crucial to build a national architecture of effective governance and public development policy. Unfortunately, the chronic lag of the national control system from the general process of state transformations in the Russian Federation and, by and large, non-application or erroneous application of modern concepts, mechanisms and practices of modern public administration clearly indicate a rather low quality of public administration in the Russian Federation. It is justifiably that the Russian Federation lags far behind international partners in a number of key state-related indicators and, most critically, in the sphere of managerial innovations.

Keywords: national projects, paradox of efficiency of megaprojects, national risks, architecture of effective governance, public development policy, managerial innovations.

Согласно международным стандартам управления рисками, эффективное управление рисками проектов и (или) мегапроектов предполагает применение архитектуры управления рисками к конкретным рискам. Под архитектурой эффективного управления рисками принято понимать концептуальную модель взаимосвязей (фреймвок) между принципами управления рисками, инфраструктурой риск-менеджмента и процессом менеджмента риска, в которой принципы в одностороннем порядке определяют инфраструктуру управления рисками, а инфраструктура и процесс менеджмента риска взаимно обуславливают друг друга [9]. Под конкретными рисками понимаются определенные риски каждого в отдельности проекта и (или) мегапроекта.

Известно, что портфель национальных проектов Российской Федерации (НП) включает в себя 13 нацпроектов, 12 из которых по объемам финансирования подпадают под критерий мегапроектов, так как они превышают 1 млрд долл., исключая НП «Производительность труда и поддержка занятости» (0,8 млрд долл. из расчета 1 долл. = 63,9542 руб. по курсу Центрального Банка РФ на 19 октября 2019 года).

По общему правилу, риск платен. «Согласно методологии риск-менеджмента, риски оцениваются как высокие в случае отсутствия надлежащих достаточных доказательств относительно того, во-первых, какие именно методы управления рисками применяют для снижения конкретного риска, во-вторых, действительно ли применение этих методов приводит к обработке риска, обеспечивающей достижение приемлемого уровня риска и, в-третьих, действительно ли эти методы управления риском работают, как запланировано, и их эффективность при необходимости может быть продемонстрирована» [2]. В случае с известным парадоксом эффективности мегапроектов (Моррис, Хаф, Кристофферсен, Фливбьорг, Линдгард, Педерсен, Коллингридж, Сцилиович, Гоетц, Бовен, Харт, Холл) [8], который, как известно, состоит в высоком риске существенного перерасхода финансовых средств при наличии принципиальной заинтересованности владельцев риска от успеха его реализации, плата за риск особенно высока для граждан, общественных и государственных институтов, а также субъектов хозяйственной деятельности. Примечательно, что данный парадокс верен для всех секторов экономики и моделей управления.

Повышенный уровень глобальных рисков оказывает непосредственное и (или) опосредованное влияние на наднациональные и национальные риски согласно общей теории риска. Глобальный риск понимается как неопределенное событие или условие, которое в случае возникновения может привести к

значительному негативному воздействию на несколько стран или отраслей промышленности в ближайшие 10 лет [11; 12]. С наибольшей вероятностью и на уровне выше среднего в ближайшие 10 лет граждане, институты и хозяйствующие субъекты могут столкнуться с повышенным уровнем по 9 из 30 условных общих рисков:

- экстремальные погодные события (здесь и далее для сравнения указаны места рисков в 2018 году; 1-е место);
- провалы в смягчении последствий климатических изменений и адаптации (3-е место);
- природные катастрофы (2-е место);
- водные кризисы (5-е место);
- кибератаки (4-е место);
- потеря биологического разнообразия и экологический коллапс (7-е место);
- техногенные катастрофы (8-е место);
- широкомасштабная вынужденная миграция (6-е место);
- внутригосударственные конфликты (9-е место).

Стоит особо отметить, что управленческие ошибки региональных или национальных правительств в 2019 году эксперты отнесли к среднему уровню, поставив на 12-е место (18-е и 12-е места соответственно). Порядок и состав глобальных рисков в очередной раз заметно изменились за один год, из чего вытекают принципиально важные требования адаптивности и тактической гибкости к системе управления рисками политики развития.

Более того, известное тождество планирования управленческих решений на макроуровне гласит: требуется обеспечить достаточное количественное соотношение целей и инструментов политики развития и (или) изменений (принцип Тинбергена – Тейла), но умалчивает, каким образом гарантировать обеспечение данного тождества на практике. Разумеется, принятые государственные управленческие решения не обсуждаются, а принимаются к исполнению. Но тогда принципиально важными для успешной реализации нацпроектов становятся управленческие компетенции, в том числе компетенции по управлению рисками.

Представляется, что роль и значение управленческих компетенций и управленческих инноваций неуклонно растет, оставаясь на повестке дня Правительства Российской Федерации. Задача по повышению качества государственного управления отражена в ключевом документе стратегического планирования «Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года» (ОНДП) [5]. Там прямо указано, что приоритетами модернизации системы государственного управления станут повышение качества предоставления государственных и муниципальных услуг, функций, сервисов населению, широкое использование цифровых технологий, *последовательное внедрение принципов и механизмов стратегического и проектного управления, формирование квалифицированных кадровых ресурсов государственной гражданской службы*, развитие механизмов оценки регулирующего воздействия, расширение участия граждан в государственном и муниципальном управлении [5, гл. 6].

Действительно, в случае с национальными проектами владельцем риска является Правительство Российской Федерации. Установлен порядок организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации [6, пп. 1–2]. Реализации подлежат национальные проекты и федеральные проекты за исключением национальной программы «Цифровая экономика Российской

Федерации» и входящие в ее состав федеральные проекты по объективной причине ввиду того, что данная программа была запущена до принятия вышеуказанного постановления [6].

Стоит оговориться, тем более на площадке организатора настоящей конференции по прошествии двух лет, что на V Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире» 6–7 декабря 2017 года мы задавались вопросами: во-первых, каким образом и, во-вторых, в какой мере решена проблема управления рисками реализации государственной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», утв. Распоряжением Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р, в период становления национальной системы стратегического управления? И далее в своей статье «Риски реализации государственной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»» мы отразили основные положения данного доклада. Чтобы не повторяться, достаточно привести только одно положение данной статьи – о результатах процедуры тестирования государственной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» на предмет ее соответствия требованиям риск-ориентированного подхода.

Итак, как писал автор настоящего доклада в статье «Тестирование государственной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» на предмет ее соответствия требованиям риск-ориентированного подхода» позволило выявить существенное несоответствие данной программы передовым международным практикам управления рисками государственных программ, в частности в связи с отсутствием факта применения архитектуры эффективного управления рисками к конкретным рискам программы. Так, поименованные в программе 15 факторов риска не взаимоувязаны в специальной программе управления рисками, а идентифицированные источники рисков преимущественно носят формальный и технический характер. Между тем, уточнение целей госпрограммы, внедрение риск-ориентированного подхода и разработка операционных программ во исполнение программы позволили бы существенным образом повысить эффективность и результативность данной государственной программы» [4].

Строго говоря, действие вышеуказанного Положения хоть и не распространяется на национальную программу «Цифровая экономика Российской Федерации» и входящие в ее состав федеральные проекты, но задача по повышению качества государственного управления отражена в новой редакции ОНДП, в главе 6 «Повышение качества государственного управления».

Признавая значимость риска управленческих ошибок национальных правительств на глобальном уровне, в предметном поле публичного управления, нельзя недооценивать значимость риска управленческих ошибок на национальном уровне всех других акторов политико-административного процесса, то есть неправительственных организаций, аналитических мозговых центров, религиозных лидеров, финансовых институтов, политических партий, групп интересов, коммерческих организаций, общественных объединений и прочих некоммерческих организаций.

Публичному управлению присущ кооперативный характер осуществления деятельности, объединяющей «деятельность государственных, муниципальных, неправительственных (некоммерческих) организаций, фактически представляющей общественно-государственную систему реализации общенациональных и местных интересов и производства общественных благ» [1], а также властный характер осуществления деятельности с отчетливым (специфическим) влиянием административно-политического процесса, когда

«правительство вместе с бюрократическим аппаратом являются важнейшими, но не единственными акторами этого процесса, последний включает также деятельность неправительственных организаций, аналитических мозговых центров, религиозных лидеров, финансовых институтов, политических партий, групп интересов и т.д. [1]. С учетом изложенного представляется, что управление рисками в условиях не только национальной, но и глобальной экономической нестабильности при одновременном осуществлении административных инноваций на государственном уровне является практической методологией менеджмента безопасности. Другими словами, кооперативный характер осуществления деятельности способствует широкому распространению практик управления рисками, при этом властный характер осуществления деятельности автоматически закрепляет за инициатором процесса полномочия доминирующего владельца риска.

Соответственно, мы разделяем позицию Европейской экономической комиссии Организации объединенных наций в том, что «международные стандарты, реакция регуляторов и их скоординированные действия на международном, региональном (наднациональном), национальном и локальном уровнях – лучший и, возможно, единственный способ воздействия на риски, которые потенциально могут иметь глобальные последствия… риск-ориентированный подход должен стать доминирующим подходом, лежащим в основе всех действий регулятора; риск-ориентированный подход должен вовлекать всех стейкхолдеров и лиц, формирующих государственную политику; надежность национальных систем регулирования (sound regulatory systems) должна запускаться «приводным ремнем» процесса риск-менеджмента» [10].

Если исходить из допущения, что управление рисками имеет *единую практическую методологию менеджмента безопасности как для частных, так и для публичных субъектов хозяйственной деятельности*, то задача сводится не столько к содержательному наполнению блоков архитектуры эффективного управления рисками для всех субъектов публичного управления, сколько к организации и эффективному применению данной концептуальной модели к общим и специфическим рискам, или к конкретным рискам в терминологии семейства международных стандартов ISO 31000. Исходя из факта доминирования правительства и бюрократического аппарата в публичном управлении можно прогнозировать, что *риск-ориентированный подход,если он станет конституирующим и сквозным государственным процессом, лежащим в основе действий национальных регуляторов*, вовлекая и гармонизируя стейкхолдеров и лиц, формирующих государственную политику, то надежность национальных систем регулирования будет обеспечиваться риск-ориентированной системой регулирования, перспективным фокусом на единообразии подхода и стандартизацией его процедур.

Кроме того, реализация принципов концептуально новой национальной модели контроля (контроля развития), предложенной нами, и переход на риск-ориентированный подход при реализации национальных проектов позволят снизить риски граждан, институтов и хозяйствующих субъектов до приемлемого уровня. Так, контроль развития в условиях перехода к шестому технологическому и интегральному мирохозяйственному укладу должен быть-перспективно-ориентированным, интегрированным, риск-ориентированным, сбалансированным, системным и систематическим, процессно-ориентированным, проактивным, последовательным, адаптивным, эксперно-ориентированным, непрерывно саморазвивающимся, стимулирующим институты и механизмы развития [3].

Резюмируя, переход на новый принцип распределения бюджета под национальные проекты, 12 из 13 которых отвечают требованиям мегапроектов требует адекватных управленческих концептов, принципов и механизмов, в числе которых – концептуально новая национальная модель контроля – контроль развития и переход на риск-ориентированный подход в нацпроектах в дополнение к реализации обозначенных задач ОНДП в период до 2024 года, включая последовательное внедрение принципов и механизмов стратегического и проектного управления, формирование квалифицированных кадровых ресурсов государственной гражданской службы. Кроме того, п. 50 Положения недостаточно для управления рисками реализации национальных проектов и федеральных проектов, так как для управления рисками требуются управленческие компетенции, а не аналитические (имеется в виду процедура мониторинга рисков реализации НП и федеральных программ), принципиально важно при этом выстроить национальную архитектуру эффективного управления политики развития, в рамках которой мониторинг рисков реализации национальных проектов и федеральных программ будет органично встроенным и надежно функционирующим элементом национальной архитектуры эффективного управления политики развития.

Литература

1. **Купряшин Г. Л.** Публичное управление // Политическая наука. 2016. № 2. С. 101–131.
2. **Макогонова Н.В.** Государственный контроль и управление риском // Стратегическое антикризисное управление: глобальные вызовы и роль государства: Сборник VI Междунар. науч.-практ. конф. М.: Перо, 2016. С. 82–89.
3. **Макогонова Н. В.** Новая концепция государственного контроля в условиях перехода к шестому технологическому и интегральному мирохозяйственному укладу // Государственное управление Российской Федерации: вызовы и перспективы // Материалы 15-й Международной конференции Государственное управление в XXI веке: сборник, электронное издание сетевого распространения / Коллектив авторов. Университетская серия. Москва: Москва, 2018. С. 182–189.
4. **Макогонова Н. В.** Риски реализации государственной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» // Управленческие науки в современном мире. 2018. С. 569.
5. Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года, утв. Председателем Правительства Российской Федерации 29.09.2018 // Правительство Россиии. URL: http://static.government.ru/media/files/ne0vGNJUk9SQjlGNNsXlX2d2CpCho9qS.pdf.
6. Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (в ред. от 30.07.2019) // Правительство России. URL: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102485411&intelsearch=31.10.2018+1288/.

7. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102468157&intelsearch=%F3%EA%E0%E7+07.05.2018.
8. **Фливбьорг Б., Брузелиус Н., Ротенгаттер В.** Мегапроекты и риски: Анатомия амбиций. М.: ООО «Альпина Паблишер», 2014.
9. ISO 31000:2018 (E). Risk management. 2d ed.
10. Risk management in regulatory frameworks: towards a better management of risks // UNICE. United Nations. New York and Geneva, 2012.
11. The Global Risks Report 2018. 13th ed. // World Economic Forum. URL: http://reports.weforum.org/global-risks-2018/.
12. The Global Risks Report 2019. 14th ed. // World Economic Forum. URL: http://reports.weforum.org/global-risks-2019/.

© Макогонова Н. В., 2019

УДК 336.6

Е. А. Федорова
д.э.н., профессор
департамент корпоративных финансов и корпоративного управления,
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ecolena@mail.ru

РЕЙТИНГ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ ПО РАСКРЫТИЮ ИНФОРМАЦИИ ОБ ЭКОЛОГИИ[1]

Аннотация. Оценка раскрытия экологической информации проводилась на основе адаптации мешка слов международного стандарта отчетности (The Global Reporting Initiative) для добровольного применения организациям, отчитывающимися по устойчивому развитию. В стандарте предложен список конкретных показателей по экологической деятельности предприятия. Эмпирическая база исследования включала в себя анализ финансовых показателей и текстовых анализ годовых отчетов за 12 лет 100 крупнейших компаний по капитализации.

Ключевые слова: инвестиционная привлекательность, текстовый анализ, кластеры, фондовый рынок, стандарты корпоративной социальной ответственности.

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

RATING OF DOMESTIC COMPANIES ON DISCLOSURE OF INFORMATION ON ECOLOGY

Abstract. Assessment of environmental information disclosure was carried out on the basis of adapting the bag of words of the international reporting standard (The Global Reporting Initiative) for voluntary use by organizations reporting on sustainable development. The standard offers a list of specific indicators for reporting on the social, environmental and economic activities of the enterprise. The empirical base of the study included the analysis of financial indicators and textual analysis of annual reports for 12 years of the 100 largest capitalization companies.

Keywords: investment attractiveness, text analysis, clusters, stock market, corporate social responsibility standards.

Тематическое искажение добровольно раскрываемой информации является одним из значимых инструментов в области создания имиджа и привлекательности компании для инвесторов и других участников рынка. Подаваемый контекст данной информации может не только акцентировать внимание принципала (неосведомленного рыночного агента) на принципиально важных и новых вещах, но и отвлекать от фокуса на негативных

1 Работа выполнена по госзаданию 2019 года.

событиях или результатах, которым уделяется гораздо меньшее внимание и время, чем раньше.

Отдельным направлением раскрываемой нефинансовой информации является экологическая отчетность (environmental disclosure), которая раскрывает политику компании относительно защиты окружающей среды, ее восстановления и способов снижения экологической нагрузки и выбросов в окружающую среду. В настоящее время на государственном уровне (Китай, Европа, США, Канада) наблюдается положительная тенденция по усилению регулирования за вредными выбросами компаний и ужесточению норм по экологическим стандартам предприятий, что подтверждается закрытием ряда крупных нефтехимических, металлургических и угольных предприятий в этих регионах в 2012–2019 годах. Вместе с тем некоторые публичные компании склонны переходить на возобновляемые и экологичные источники сырья (ветряные генераторы, солнечная энергия, биотопливо), что, с одной стороны, подразумевает существенные инвестиционные расходы, а с другой – является существенным сигналом для рыночных агентов о том, что компания придерживается экологических стандартов не только формально, но и фактически, расходуя значительные средства на соответствующие меры. Стоит отметить, что в финансовых базах данных Bloomberg и Thomson Reuters в последние 5–6 лет стали появляться различные переменные (например, ESG score), характеризующие публичные компании разных стран по их «экологичности», объему расходов на соответствие экологическим стандартам и наличию раскрываемой информации об ответственности за экологию и окружающую среду.

Основу создания авторского «мешка слов» составил общий словарь терминов зарубежных стандартов социальной отчетности (The Global Reporting Initiative), разбитый по тематическим блокам, соответствующим четырем сериям стандартов: универсальные стандарты (отражающие принципы и основы раскрытия информации), стандарты по экономическим вопросам, вопросам экологической и социальной ответственности. Эмпирическая база исследования включала годовые отчеты 69 российских компаний за 10 лет, компании входят в топ-100 по капитализации. Для оценки степени раскрытия российскими компаниями нефинансовой информации мы посчитали частотность упоминания терминов, вошедших в словарь, в их отчетах за период с 2009 по 2018 год.

Вопросы охраны окружающей среды приобретают все большую актуальность в современном мире. Особо остро стоит вопрос последствий предпринимательской деятельности в различных отраслях и приращения благосостояния за счет радикального изменения природной экосистемы. В связи с этим раскрытие информации об экологической ответственности компании является значимым фактором, которые определяет отношение общества и инвесторов к ее деятельности. Мы составили универсальный словарь, характеризующий экологическую ответственность, однако необходимо понимать, что в отдельных отраслях могут иметь место особенности осуществления хозяйственных процессов. Можно говорить о необходимости спецификации словарей, предназначенных для текстового анализа, направленного на оценку качества раскрытия информации об экологической ответственности компаний. По нашим данным чаще всего употреблялись термины «воздействие» (6288 повторений во всем анализируемом периоде), «отходы» (5633 повторения), «выброс» (4982 повторения), «промышленная безопасность» (3682 повторения), «штраф» (1616 повторений).

Рейтинг компаний по раскрытию экологической ответственности

Компания	Частотность упоминания терминов, раскрывающих нефинансовую информацию		
	2016	**2017**	**2018**
Топ-10			
ФСК ЕЭС	67	422	570
Энел Россия	182	163	551
МОЭСК	387	384	400
РусГидро	116	327	365
ТМК	238	138	319
ФосАгро	169	205	290
Интер РАО	361	352	243
Норильский никель	146	252	233
Polymetal International	185	203	223
ЛУКОЙЛ	156	221	213
10 худших компаний в рейтинге			
Лента	56	48	19
Корпорация Иркут	11	9	18
ЮТэйр	32	35	17
Славнефть-Мегионнефтегаз	-	16	14
Иркутскэнерго	80	7	11
VEON (VimpelCom)	9	11	11
САФМАР Финансовые инвестиции	14	15	10
Соллерс	8	9	9
Мечел	2	6	7
Тинькофф Банк	3	3	3

В таблице показана заинтересованность анализируемых компаний в раскрытии информации о степени своей экологической ответственности. В число компаний – лидеров по экологической ответственности вошли в основном представители производственной сферы, существенно оказывающие непосредственное воздействие на окружающую среду, что подтверждает ранее выдвинутую гипотезу о необходимости дифференциации используемого словаря в зависимости от отраслевой принадлежности компании. Некоторые компании демонстрируют стабильно высокие показатели и позитивную динамику на протяжении последних трех лет, например «ТМК», «Норильский никель». Также отметим, что у компаний «ФСК ЕЭС», «ТМК», «Энел Россия» наблюдается резкое увеличение показателей по сравнению с предыдущим 2016 или 2017 годом. Целая группа компаний («Лента», «Тинькофф Банк» и «Соллерс») из года в год оказывается в списке худших компаний по раскрытию нефинансовой информации.

В настоящее время предложения о том, как отражать в отчетах вопросы корпоративной социальной ответственности, носят рекомендательный характер для российских компаний. Разработанный рейтинг поможет оценить потенциальным инвесторам уровень корпоративной социальной ответственности в части экологии.

Литература

1. **Allee K.D., DeAngelis, M.** The Structure of Voluntary Disclosure Narratives: Evidence from Tone Dispersion // Journal of Accounting Research. 2015. Vol. 53. N 2. P. 241–274.
2. **Arslan-Ayaydin, Ö., Boudt K., Thewissen J.** Managers Set the Tone: Equity Incentives and the Tone of Earnings Press Releases // Journal of Banking and Finance. 2015. Vol. 72. P. 132–147.
3. **Bannier C. E., Pauls T., Walter A**. CEO-Speeches and Stock Returns // Working Paper. Frankfurt a.M., 2017.
4. **Boudt K., Thewissen J.** Jockeying for Position in CEO Letters: Impression Management and Sentiment Analytics // Financial Management. 2018. P. 1–39.
5. **Chen L.** Sustainability and company performance: Evidence from the manufacturing industry. Linköping: Linköping University Electronic Press, 2015.
6. **Doran J., Price M., Peterson D.** Earnings Conference Calls and Stock Returns: The Incremental Informativeness of Textual Tone // Journal of Banking and Finance. 2012. Vol. 36. N 4. P. 992–1011.
7. **Henry E.** Are investors influenced by how earnings press releases are written? // Working paper / University of Miami. Miami, 2006.
8. **Jiang Y., Xue X., Xue W.** Proactive Corporate Environmental Responsibility and Financial Performance: Evidence from Chinese Energy Enterprises // Sustainability. 2018. Vol. 10. N 4. P. 1–13.
9. **Konar S., Cohen M. A.** Does the Market Value Environmental Performance? // Review of Economics and Statistics. 2001. Vol. 83. N 2. P. 281–289.
10. **McElwee C. R.** Who's Cleaning Up This Mess? // China Business Review. 2008. January/February.
11. **Pichelli J., Moosa I.** Environmental regulation, the Obama effect and the stock market: some empirical results // Journal Applied Economics. 2012. P. 725–738.

© Федорова Е. А., 2019

УДК 336.62

В. Б. Фролова
к.э.н., профессор
департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: viktorinafrolova@mail.ru

ИНТРУЗИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Аннотация. В статье отражены некоторые аспекты исследований автора в области влияния цифровых трансформаций на финансовый менеджмент корпораций. Представлены базовые технологические процессы, превалирующие в организации современных корпоративных структур. Изложены возможности, проблемы и тенденции интеграции цифровых технологий в систему управления финансами корпораций.

Ключевые слова: цифровая трансформация, BigData, электронный бизнес, среда бизнеса, финансовые отношения, затраты.

V. B. Frolova
PhD in Economics, Professor
Department of Corporate Finance and Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: viktorinafrolova@mail.ru

DIGITAL TECHNOLOGY INTRUSION IN FINANCIAL MANAGEMENT

Abstract. The article reflects some aspects of the author's research in the field of the influence of digital transformations on the financial management of corporations. It presents the basic technological processes prevailing in the organization of modern corporate structures. The possibilities, problems and trends of integrating digital technologies into the financial management system of corporations are described.

Keywords: digital transformation, Big Data, electronic business, business environment, financial relations, costs.

Современные реалии развития внешней и внутренней среды бизнеса, активная интеграция цифровых технологий во все виды экономической деятельности приводят к трансформации производственных и управленческих процессов, в том числе финансового менеджмента. В целом такие процессы можно назвать цифровой трансформацией, поскольку внедрение современных технологий в бизнес-процессы меняют мышление и культуру в компании. Данная трансформация влияет на несколько ключевых направлений: клиентский опыт, управление ценностью, партнерство, работу с данными, внедрение инноваций и HR-стратегию и культуру. Так как в современных условиях потребители становятся все больше знают о новинках и уникальных характеристиках каждого бренда, компания должна уметь быстро реа-

гировать на их предпочтения и постоянные изменения. Многие организации уже запустили у себя сервисы, которые занимаются изучением и анализом клиентского опыта, что помогает совершенствовать имеющиеся и создавать новые продукты, услуги. Цифровая трансформация позволяет изобретать технологии, которые способствуют формированию новой ценности своего продукта или услуги для клиента. Для него важно приобретать товар полноценно и дистанционно, иметь возможность получить поддержку без посещения офиса, причем круглосуточно. Благодаря цифровым технологиям для бизнеса открываются новые возможности занимать новые ниши на рынке, расширять и дополнять свои продукты, получать новых клиентов. Цифровое партнерство сейчас занимает очень важное место в развитии каждой корпорации. Важной составляющей является внедрение открытого интерфейса программирования приложений, который позволяет находить новые нестандартные решения в развитии своих продуктов.

Особое внимание следует уделять данным, так как на их основе моделируют клиентское поведение, формируют предложение и прогнозируют спрос. Компании из разных секторов используют искусственный интеллект и нейросети, Big Data для развития сервисов. Цифровая трансформация способствует совершенствованию структуры компании, развитию и повышению квалификации работников. В частности, на основе аналитических опросов KMDA была составлена матрица, демонстрирующая степень развития отрасли в разрезе цифровой трансформации и стратегии, а также мотивацию. Телеком, IT-разработки, банковский сектор и финансовые услуги традиционно занимают лидерские позиции; незначительно отстают ритейл, страхование, образование, транспорт и автобизнес. Все еще в стороне остаются медицина, строительство, услуги бизнесу и индустрия развлечений, нефть и газ [4].

Внедрение цифровых технологий приводит к изменению подходов к управлению корпорацией, в частности, возрастает роль нефинансовой информации, уровень развития которой становится приоритетным фактором конкурентоспособности корпорации, а следовательно, определяющим фактором роста финансовых результатов и роста стоимости корпорации [3]. В основе финансового менеджмента лежит система финансовых отношений корпоративного сектора с участниками внутренней и внешней среды бизнеса [1]. Перевод таких отношений в цифровую среду сокращает временные, трудовые, материальные и финансовые затраты.

В процессах взаимодействия корпоративного сектора с потребителем основными проблемами оказываются недостаточная техническая оснащенность и безграмотность потребителя. Кроме того, наблюдаются определенные тенденции трансформации системы финансовых отношений: снижается значимость финансовых посредников [2].

Новые технологии направлены на сокращение циклов передачи и обмена информации, снижение транзакционных расходов путем создания электронных систем прямого перемещения денежных средств, нахождения точек взаиморасчетов и взаимозачетов. Благодаря возможности сбора и обработки большого объема информации, в том числе неструктурированной, электронные системы позволяют осуществлять риск-ориентированное управление с максимальным учетом всех факторов риска и вариантов их снижения и устранения, в результате со временем страхование будет терять свое значение в корпоративных отношениях. Система электронного бизнеса ориентирована в первую очередь на потребителя, заказчика, покупателя, расширяя

возможности выбора в сделках продажи, перепродажи и посредничества через электронные ресурсы.

Такие преобразования, по нашему мнению, приводят к изменению системы планирования, которую теперь целесообразно строить исходя из прогнозируемых потребностей заказчиков и покупателей и на основе маркетингового анализа рынка. Электронная система позволяет формировать сеть поставщиков и оптимизировать цепочку поставок, что в значительной степени позволяет сокращать трудовые, материальные и финансовые затраты на реализацию товаров, работ, услуг. К преимуществам таких систем автор относит возможность применения данных в финансовом менеджменте посредством их интеграции с контроллинговыми и финансовыми отчетами. С точки зрения финансового менеджмента, главной задачей становится урегулирование входящих и исходящих денежных потоков, генерируемых планируемыми процессами.

Внедрение таких технологий, по нашему мнению, дает ряд преимуществ в области финансового менеджмента. Основным является возможность получать рыночную и финансовую информации в режиме реального времени. Снижение затрат, в том числе транзакционных, вследствие внедрения новых информационных технологий дает возможность получить дополнительный доход и дополнительную прибыль. Применение новых форм кредитования и расчетов без посредников позволяет сократить время операции и снизить затраты в части трансакций. Сокращению цепочки посредников, в первую очередь финансовых, способствует создание системы прямого кредитования, мгновенных платежей и взаимозачетов. Гарантии исполнения обязательств посредством smart-контрактов снижают риск и потребность в дополнительном финансовом обеспечении исполнения договорных обязательств.

Развитие процессов цифровизации призваны привести к снижению основных проблем финансового менеджмента, к которым отнесены отсутствие четких ориентиров принятия управленческого решения, недостаточность оснований для достоверности прогнозных показателей, неразвитость риск-ориентированности в управлении, сомнительная достоверность предоставляемой информации, связанная с объективными и субъективными причинами складывающейся ситуации.

Нам удалось выявить проблемы технического характера: отсутствие у потребителей соответствующего оснащения, недостаточность и неравномерностью развития сетей мобильной связи и интернета, разрыв между квалификацией кадров и требованиями к ним в условиях активного развития процессов цифровизации.

В целом, исследование позволило выявить основные тенденции в развитии финансового менеджмента в условиях цифровой трансформации. В ближайшей перспективе, в частности, будут развиваться процессы автоматизации расчетных и аналитических действий, форматирование финансовых и цифровых данных, новые продукты и технологии, Big Data будут находить все более широкое применение. Наблюдается и ожидается в еще большей степени развитие приемов обеспечения информационной безопасности, доступности обновлений и верификации информационных массивов. Кроме того, для финансового менеджмента в процессе принятия управленческого решения особенно важна возможность применять универсальные механизмы управления с гибкими системами учета отраслевых особенностей. Приоритетными направлениями являются освобождение финансового менеджера от рутинных функций и совершенствование ранее разработанных методов и моделей.

Литература

1. **Фролова В. Б**. Развитие финансов корпораций России // Экономические и социальные аспекты государственного и корпоративного управления. [Б. г.,] 2012. С. 205–215.
2. **Фролова В. Б.** Траектория развития финансового менеджмента корпораций // Экономика. Бизнес. Банки. 2019. № 3 (29). С. 29–43.
3. **Фролова В. Б.** Финансовый менеджмент: понятийный аппарат // Экономика. Налоги. Право. 2011. № 5. С. 72–82.
4. Цифровая трансформация в России: Аналитический отчет на основе результатов опроса российских компаний // KMDA. URL: https://komanda-a.pro/blog/dtr_2018.

© Фролова В. Б., 2019

УДК: 336.6

Л. Е. Хрустова
к.э.н., ассистент
департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: khrustoval@yandex.ru

ВЛИЯНИЕ КАЧЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ИНВЕСТИЦИОННУЮ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ[1]

Аннотация. Взаимосвязь качества корпоративного управления и инвестиционной привлекательности компании исследуется в работах отечественных и зарубежных ученых. Основной проблемой обоснования данного вывода выступает отсутствие единой методологии количественного измерения качества корпоративного управления. В работе выдвинута гипотеза о наличии взаимосвязи между раскрытием информации о корпоративном управлении и инвестиционной привлекательностью компании. Апробация авторского словаря, составленного на основе стандартов отчетности GRI, позволило на основе текстового анализа построить рейтинг российских компаний по степени раскрытия информации о корпоративном управлении. Построение регрессионной модели инвестиционной привлекательности российских компаний с учетом предложенного показателя степени раскрытия информации позволило обосновать выдвинутую гипотезу.

Ключевые слова: корпоративное управление, инвестиционная привлекательность, текстовый анализ, стандарты GRI.

L. E. Khrustova
PhD of Economics, Research Assistant
Department of Corporate Finance and Corporate Governance,
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: khrustoval@yandex.ru

INFLUENCE OF CORPORATE GOVERNANCE QUALITY ON INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF COMPANY

Abstract. The relationship between the quality of corporate governance and investment attractiveness of the company is investigated in the works of Russian and foreign scientists. The main problem is to measure the quality of corporate governance. The hypothesis that there is a relationship between the disclosure of information on corporate governance and the investment attractiveness of a company is put forward. Testing the author's dictionary, based on GRI reporting standards, helped to compile a rating of Russian companies according to the degree of disclosure of information about corporate governance. The construction of an investment attractiveness regression model for Russian companies which included the proposed index of information disclosure provides an advanced hypothesis.

Keywords: corporate governance, investment attractiveness, text analysis, GRI standards.

1 Работа выполнена по госзаданию 2019 года

Качество корпоративного управления как нефинансовая характеристика деятельности компании активно исследуется отечественными и зарубежными авторами. Особенно актуальной проблема его оценки является для российских компаний в связи с низкой заинтересованностью эмитентов в формировании своего репутационного имиджа за счет усиления качества корпоративного управления. Только крупнейшие российские компании стремятся соответствовать требованиям Кодекса корпоративного управления, разработанного Банком России. В то же время специалисты рейтинговых агентств отмечают, что недостатки системы корпоративного управления выступают одной из причин неплатежеспособности банков в России и других странах СНГ. К указанным недостаткам относят непрозрачную структуру собственности, бизнес-модель, предполагающую акцент на быстрый рост бизнеса, неустойчивый уровень маржи, частую смену менеджмента, чрезмерное кредитование связанных сторон.

Идея о том, что существует определенная взаимосвязь между финансовыми результатами деятельности компании и особенностями ее организационной структуры и принципов управления упирается в необходимость определить количественный показатель, отражающий их. Выдержка из обзора существующих подходов к оценке качества корпоративного управления представлена в табл. 1.

Таблица 1
Подходы к оценке качества корпоративного управления

Подход	Ключевое направление оценки
Методология Standard&Poor's (до 2011 года – рейтинг GAMMA, после включен в оценку кредитного рейтинга компании)	Структура собственности и внешнее влияние, права акционеров и отношения с финансово-заинтересованными лицами, прозрачность, раскрытие информации и аудит, структура и эффективность совета директоров
Рейтинг Brunswick UBS Warburg	На основе риска инвестирования: степень непрозрачности компании, размывания акционерного капитала, возможности вывода активов, наличие/отсутствие намерений по реструктуризации, степень возможного банкротства, степень ограничений на покупку и владение акциями, качество инициатив в области корпоративного управления, качество и надежность реестродержателя
Рейтинг качества корпоративного управления «Эксперт РА»	Права акционеров (право на получение дивидендов, риски нарушения прав акционеров), оценка деятельности органов управления и контроля (состав и деятельность совета директоров, исполнительных органов, взаимодействие между ними), раскрытие информации и прозрачность компании, корпоративная социальная ответственность
Центральный банк России	Оценка числа принципов Кодекса корпоративного управления, соблюдаемых российскими акционерными обществами по направлениям: права акционеров, совет директоров, корпоративный секретарь, система вознаграждения, система внутреннего контроля и управления рисками, раскрытие информации, существенные корпоративные действия
[5]	Группы независимых переменных, характеризующих качество корпоративного управления: структура правления компании (доля независимых директоров, общее число директоров), структура собственников (доля институциональных инвесторов, доля владения CEO и крупных акционеров), степень раскрытия информации

[7]	Количество участников в правлении, структура правления, дублирование задач собственника и CEO, количество женщин в правлении, тип собственности
[2]	С использованием метода экспертных оценок: права акционеров, деятельность Совета директоров, структура и деятельность исполнительных органов, уровень информационной прозрачности, корпоративная социальная ответственность, стабильность финансового состояния

Отечественные теоретики и практики отмечают, что совершенствование модели корпоративного управления позволит российским компаниям достичь существенных результатов по ряду направлений, в том числе улучшить стоимостные финансовые показатели, снизить значения средневзвешенной стоимости капитала, обеспечить рост рыночной капитализации. В рамках проведенного исследования была выдвинута гипотеза о том, что инвестиционную привлекательность компании определяет в том числе степень раскрытия информации о качестве корпоративного управления в годовой отчетности, которая может быть оценена с применением методов текстового анализа.

Для обоснования была оценена степень раскрытия информации о качестве корпоративного управления 69 российских компаний за последние 10 лет. С использованием метода «мешок слов» была оценена частота упоминания терминов, характеризующих качество корпоративного управления, с 2009 по 2018 год.

Применение указанного метода стало возможным после составления авторского словаря терминов на основе зарубежных стандартов социальной отчетности The Global Reporting Initiative (GRI). Данные стандарты не являются обязательными для российских компаний, но большинство крупнейших игроков на финансовом рынке стремятся соответствовать им в целях повышения инвестиционной привлекательности на международном рынке. За основу для составления словаря, характеризующего качество корпоративного управления, были взяты стандарты GRI, посвященные основам раскрытия информации. Данный блок стандартов задает общий понятийный аппарат, в связи с чем термины, соответствующие рассматриваемому блоку, объяснимо имеют достаточно высокую частотность упоминания: они могут повторяться в тексте отчета при раскрытии информации по любому тематическому блоку.

Табл. 2 характеризует результаты ранжирования проанализированных компаний по качеству корпоративного управления.

Таблица 2
Рейтинг компаний по качеству корпоративного управления

Компания	**Частотность упоминания терминов, раскрывающих нефинансовую информацию**		
	2016	**2017**	**2018**
Топ-10			
ФСК ЕЭС	520	1794	1761
ТМК	671	684	1519
Норильский никель	773	1064	1300
Интер РАО	1270	1441	1235
Аэрофлот	1059	889	1198

КАМАЗ	1287	434	1014
Газпром нефть	663	581	1002
МТС	1023	899	957
Сбербанк	1015	897	956
Роснефть	753	1204	935
10 худших компаний в рейтинге			
КуйбышевАзот	64	93	136
Корпорация Иркут	157	130	119
Славнефть-Ярославльнефтеоргсинтез	107	113	116
Мечел	109	106	107
Славнефть-Мегионнефтегаз	-	88	98
Лента	580	500	86
ЮТэйр	92	116	85
Распадская	63	65	70
Соллерс	70	70	67
Тинькофф Банк	42	54	52

Особый интерес представляют показатели отдельных компаний, у которых значения разительно варьируют из года в год. Так, у компании «КАМАЗ» частотность упоминания терминов в рассматриваемом тематическом блоке в 2016 году составила 1287 повторений, в 2017 году – 434, в 2018 году – 1014. Можно предположить, что построение и анализ подобного рейтинга могут выступать наглядным инструментом анализа бизнес-процессов, происходящих в компании, и их последствий. В число лидеров по раскрытию информации о качестве корпоративного управления вошли компании из различных отраслей, что говорит о высокой заинтересованности раскрывать подобную информацию независимо от отрасли.

Предложенный индикатор частотности употребления терминов, характеризующих качество корпоративного управления, был использован при построении регрессионной модели инвестиционной привлекательности. За показатель, характеризующий инвестиционную привлекательность компании, был взят коэффициент Тобина, рассчитываемый как отношение рыночной стоимости компании к восстановительной стоимости активов.

Поскольку показатель раскрытия информации о качестве корпоративного управления не является основным индикатором, определяющим инвестиционную привлекательность компании, а должен лишь дополнить ее финансовые характеристики, в модель были дополнительно включены рентабельность активов, рентабельность собственного капитала, средневзвешенная стоимость капитала, средневзвешенная стоимость капитала на экономическую добавленную стоимость, активы компании, средневзвешенная цена по объему.

Построенная регрессионная модель инвестиционной привлекательности позволила сделать следующие выводы:

- Разработанная модель является достоверной и значимой, что подтверждается соответствующими критериями проверки результатов регрессионного анализа (R^2, F-test).

- Показатель частотности употребления терминов, характеризующих качество корпоративного управления, имеет прямую связь с показателем инвестиционной привлекательности (коэффициент в модели 4,376e-04) и обладает достаточно высокой степенью значимости в модели (p-value соответствует уровню 0,007425, что меньше 0,05 и говорит о достаточной значимости фактора).
- включенные в модель финансовые факторы демонстрируют большую значимость в модели в сравнении с разработанным показателем частотности употребления терминов. Это подтверждает, что раскрытие информации о нефинансовых характеристиках деятельности компании лишь дополняет общую картину восприятия компании инвестором, но не является основным индикатором, определяющим инвестиционную привлекательность компании.

Литература

1. **Беляева И. Ю., Козлова Н. П.** Качество корпоративного управления – ориентир для принятия инвестиционных решений // Управленческие науки. 2012. №. 3 (4). С. 14–26.
2. **Гаджиева Д. С.** Методика комплексной рейтинговой оценки качества корпоративного управления //Региональные проблемы преобразования экономики. 2009. № 4. С. 308–317.
3. Обзор практики корпоративного управления в российских публичных обществах по итогам 2017 года // Центральный банк Российской Федерации. 2018. № 3.
4. **Пискунов В. А., Филевская Н. А.** Внутренний аудит качества корпоративного управления с использованием метода рейтинговых оценок // Вестник СамГУПС. 2015. Т. 1. №. 2. С. 48–54.
5. Cheng L. Y. Sua Y.-C., Yan Z. et al. Corporate governance and target price accuracy // International Review of Financial Analysis. 2019. Vol. 64. P. 93–101.
6. **Harvey C., Maclean M., Price M.** Executive remuneration and the limits of disclosure as an instrument of corporate governance // Critical Perspectives on Accounting. 2019. Vol.. 61. DOI: https://doi.org/10.1016/j.cpa.2019.06.003.
7. **Iqbal S., Nawaz A., Ehsan S.** Financial performance and corporate governance in microfinance: Evidence from Asia // Journal of Asian Economics. 2019. Vol. 60. P. 1–13.

© Хрустова Л. Е., 2019

Управление крупными городами и городскими агломерациями

УДК 332.14

Е. А. Абегян (Дейнега)
аспирант
кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: katya-deinega@mail.ru

Научный руководитель: Л. А. Плотицына
д.э.н., профессор
кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СТОЛИЧНЫХ ГОРОДСКИХ АГЛОМЕРАЦИЙ ЕВРОПЫ

Аннотация. В статье рассматриваются примеры управленческих решений английских и французских органов власти, оказавших значительное влияние на развитие столичных городских агломераций. Раскрыты как положительные, так и негативные результаты развития Лондонской и Парижской городских агломераций, оценивается возможность внедрения зарубежного опыта в российскую практику управления.

Ключевые слова: городская агломерация, развитие столичного региона, правовое регулирование агломераций/

E. A. Abegian (Deynega)
postgraduate student, department of State and municipal management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: katya-deinega@mail.ru

Scientific director: L.A. Plotitsyna
doctor of economic sciences, professor of the department of State and municipal management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

FOREIGN EXPERIENCE IN MANAGING THE DEVELOPMENT OF EUROPEAN METROPOLITAN AREAS

Abstract. The article discusses examples of managerial decisions of the English and French authorities, which had a significant impact on the development of metropolitan areas. It reveals both positive and negative results of the development of the London and Paris urban agglomerations, assesses the possibility of introducing foreign experience into Russian management practice.

Keywords: urban agglomeration, development of the metropolitan region, legal regulation of agglomerations.

При поиске подходов и путей решения социально-экономических, политических, административных и иных проблем, возникающих в современной практике российского государственного и муниципального управления, пред-

ставители как научного сообщества, так и органов власти зачастую обращаются к опыту зарубежных стран. Проблема формирования и развития городских агломераций на территории России не стала исключением.

Для выработки подходов к развитию и способов управления отечественными агломерациями считаем необходимым провести сравнительный анализ истории формирования и текущего развития столичных агломераций ведущих европейских государств, где существуют наиболее яркие и типичные правовые системы и модели местного самоуправления, – Великобритании (англо-саксонская) и Франции (континентальная).

Лондонская агломерация, Великобритания

Лондонскую агломерацию составляют примерно[1] 60 муниципальных образований: Лондонский регион, в частности Большой Лондон (32 района), Лондонский сити (графство, историческое ядро Лондона) и некоторые территории соседних регионов (восточной и юго-восточной Англии). Управление агломерацией осуществляется в соответствии с принципами функционирования двухуровневой модели управления агломерацией. [1, с. 55] В принятии решений участвуют муниципальные органы управления Лондона и муниципалитеты регионов восточной и юго-восточной Англии, полномочия которых определены законом об организации местных властей Лондона (Greater London Authority Act, 2007), администрация Лондона (Ассамблея) и корпорация Лондонского сити.

Анализ управленческих решений, принимаемых для развития Лондонской агломерации, позволил выявить несколько значимых событий, которые оказали сильное влияние на процесс образования агломерации. Особое место занимает решение об образовании известного практически во всем мире «зеленого пояса» (green belt) Лондона. «Зеленый пояс» представляет собой природные участки, где запрещается любая строительная деятельность. Под ограничение для строительства попали леса, природные парки, сельскохозяйственные территории, иные неиспользуемые земли, расположенные вокруг Лондона (рис. 1).

Рис. 1. Схема Лондонской агломерации с нанесением мест расположения «зеленого пояса» [6]

1 Границы Лондонской агломерации являются подвижными и точное количество муниципальных образований указать не представляется возможным

Решение о создании «зеленого пояса» было принято Министерством жилищного строительства и местного самоуправления Лондона в 1955 году. Следовало остановить процесс неконтролируемого разрастания зон городской застройки вокруг Лондона, сохранить аутентичность и независимость городов-спутников Лондона, предотвратить полное слияние территории в зону непрерывной городской застройки, сохранить уникальные природные леса Англии и предоставить гражданам доступ к ближайшим рекреационным зонам. Полный запрет на строительство в «зеленом поясе» в течение первых 30 лет спровоцировал образование 8 новых городов и расширение существовавших поселений за чертой зеленой зоны. В 1988 году правительство Англии включило принципы «зеленого пояса» в руководство по территориальному планированию, которое является обязательным для реализации на территории всей страны.

Спустя полвека после принятия решения об образовании «зеленого пояса» Лондона появилось большое количество публикаций, посвященных критике и раскрытию информации о негативных последствиях административного запрета на развитие и застройку природных зон вокруг Лондона. При введении запрета на строительство основной проблемой стало отсутствие у городов-спутников Лондона планов по созданию достаточного количества рабочих мест, где могли бы работать переселившиеся люди. Отсутствие мест приложения труда спровоцировали ежедневную трудовую миграцию в Лондон, что сильным образом повлияло на транспортную загруженность, образование автомобильных заторов и, как следствие, на ухудшение экологической обстановки в агломерации. Помимо этого, искусственное ограничение зон жилой застройки привело к резкому и неравномерному росту цен внутри «зеленого пояса» и за его пределами.

От политики полного запрета строительства на территории «зеленых поясов» начинают отказываться в различных районах Великобритании. К примеру, в Северной Ирландии и Шотландии власти смягчают запреты и все чаще одобряют запросы на строительство на территории «зеленых поясов». По общему правилу, решение о застройке на территории «зеленого пояса» может быть принято муниципальными властями, но только в том случае, если потребность в такой застройке и риск «нецелевого» использования природных участков превосходит ущерб, который будет нанесен «зеленому поясу». Такие предложения о застройке защитники «зеленого пояса» Лондона именуют «угрозами» и размещают информацию о них на специализированном сайте в Интернете (http://londongreenbeltcouncil.org.uk/). Каждого посетителя сайта настоятельно просят сообщить местным властям об имеющихся угрозах и не допустить получение разрешения на строительство.

Анализ принятого управленческого решения показал наличие как положительных, так и отрицательных эффектов «зеленого пояса», что позволяет наиболее полно оценить возможные риски и заранее предотвратить проблемы, которые могут возникнуть при принятии аналогичного решения при управлении городскими агломерациями в России.

Парижская агломерация, Франция

Франция представляет собой пример реализации пятизвенной системы административно-территориального деления в рамках континентальной модели местного самоуправления [2, С. 205]. Фундаментом для развития в стране агломераций послужил ряд поправок, внесенных в законодательство страны:

- в 1980 году внесено изменение в конституцию Франции, закрепляющее положение о децентрализованном устройстве страны;
- в 1999 году образованы межгородские сообщества (сообщества агломераций), в их ведении – решение задач местного значения, в том числе по управлению муниципальным имуществом и решение стратегических вопросов, включая экономическое развитие территорий, достижение социального равновесия, повышение уровня качества жизни;
- в 2003 году сообщества агломераций наделены полномочиями по принятию решений, выходящих за рамки установленных территориальных компетенций, что позволило учитывать запросы и потребности иных пригородных территорий при принятии важных решений;
- в 2015 года вступил в силу закон о новом территориальном устройстве Франции, согласно которому региональным властям передаются полномочия по разработке планов социально-экономического развития, разработке транспортной политики и реализации стратегий по развитию транспортной инфраструктуры.

Пилотным регионом по апробации всех изменений послужила столичная агломерация. Начиная с 1960-х годов власти Парижа приняли ряд решений, позволивших создать за пределами города более 600 тысяч новых рабочих мест и распространить область влияния города-ядра на пригородные территории. Генеральная схема Парижского региона 1969 года предусматривает первичное[1] секторное развитие по осям вдоль рек Сены и Марны, формирование новых зон городской застройки и строительство автомобильных магистралей, а также образование зеленых зон (по примеру Лондонской агломерации).

На территории Парижа было полностью запрещено строительство новых крупных заводов, существующие производственные предприятия постепенно переносили за черту города, также был усилен контроль за выдачей лицензией на строительство для предотвращения появления несанкционированных и нежелательных построек. Преобразования проводились с целью не допустить дальнейшее уплотнение Парижа и формирование моноцентрической агломерации с сильным городом-ядром и со слабо развитой пригородной зоной. Перед властями сообщества агломерации стояла задача по созданию полицентрической агломерации (возможно, даже и рассеянной агломерации) путем усиления роли городов – спутников Парижа и создания городов-контрмагнитов.

Следующим значительным этапом развития Парижской агломерации является запуск в 2016 году проекта под условным названием «Большой Париж» (рис. 2). Для дальнейшего устойчивого развития агломерации в рамках нового проекта особое место отведено модернизации и развитию системы общественного транспорта (особенно метрополитена). Распространение веток парижского метро на пригородные территории связано с необходимостью обеспечить населения агломерации быстрые и удобные поездки из любого, даже самого отдаленного участка агломерации до места работы / учебы, а также с целью

1 Последующее развитие Парижской агломерации показывает переход от секторного к поясному типу развития территории.

улучшить экологическую обстановку путем уменьшения на автомобильных дорогах количества личного транспорта. Одновременно со строительством транспортных путей и новых станций метро властями предусмотрено и иное инфраструктурное освоение территорий агломерации – создание рабочих мест, строительство социальных объектов вблизи с новыми станциями метро.

Рис/2. Схема Парижской агломерации [7]

Помимо модернизации транспортной системы, власти агломерации Большой Париж реализуют проекты в области пространственного планирования, окружающей среды (климат, воздух, энергия), жилья и цифрового развития столичного региона. Информация обо всех проектах и о деятельности в целомдоступна на официальном сайте властей агломерации [7].

Результаты реализации запланированных мероприятий по преобразованию внутреннего потенциала Парижской агломерации с целью укрепления роли столичного региона Франции на международном уровне можно будет увидеть, на наш взгляд, спустя еще 10–15 лет после окончания строительства хотя бы части запланированных станций метро и объектов социальной и инженерной инфраструктуры.

Пути развития Лондонской и Парижской агломерации, способы и принципы управления существенно отличаются, а значит, в рамках любой правовой системы и модели местного самоуправления возможно организовать процесс управления развитием городских агломераций, определить механизм взаимодействия органов власти и механизм финансирования требуемых социально-экономических и нормативных преобразований.

Между тем, с точки зрения управленческого объекта органы власти рассматривают столичные агломерации как единый регион, а не как скопление разрозненных муниципальных образований, где необходимо определять единые «правила игры» и формировать единый план развития территории. Так, например, В Англии принято решение о сохранении самобытности городов-сателлитов Лондона, а во Франции, наоборот, об усилении их роли и увеличения экономических мощностей и показателей.

Отсутствие аналогичного подхода к единству территории в России является одной из важнейших проблем развития территорий городских агломераций. Одной из причин отсутствия такого подхода, по нашему мнению, являются существующие институциональные и законодательные ограничения, обязывающие каждое муниципальное образование формировать самостоятельные и независимые от соседних регионов планы развития территорий.

При внедрении в практику управления российскими агломерациями позитивного зарубежного опыта важно помнить, что заимствование практики, даже самой успешной, не всегда представляется возможным ввиду различия правовых систем, моделей местного самоуправления. Полное копирование зарубежной практики и пренебрежение приобретенным отечественным опытом и сложившейся функционирующей системой управления могут привести к обратному эффекту и оказать негативное влияние на процесс развития городских агломераций в России.

Литература

1. **Волчкова И. В., Минаев Н. Н.** Модели управления агломерациями: международный опыт и российская практика // Экономика и управление. Экономические науки. 2013. №11 (108). URL: http://www.ecsn.ru/files/pdf/201311/201311_53.pdf.
2. **Елшина А.А.** Городские агломерации: теоретические проблемы и анализ зарубежного опыта // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 7. Ч. 3. URL: http://web.snauka.ru/issues/2015/07/56419.
3. **Папко А.** Влияние зеленого пояса на развитие города. Опыт Лондона / А. Папко // Центр социально-экономических исследований Беларуси CASE Belarus. 2014. URL: http://belaruspolicy.com/sites/default/files/articles/02.09.2015/green_belt_london_papko_background_paper_red.pdf.
4. **Соловьев Н. К., Турчин В. С., Фирсанов В. М.** Современная архитектура Франции. М.: Стройиздат, 1981.
5. **Чепиль В.В.** Обращение к зарубежному опыту как необходимое условие построения эффективной системы местного самоуправления в России // Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова. 2014. № 1. С. 204–207.
6. Evening Standart. URL: https://www.standard.co.uk.
7. MetropoleduGrandParis. URL: https://www.metropolegrandparis.fr.

© Абегян (Дейнега) Е. А., 2019

УДК 327

В. В. Зубенко
д.э.н., профессор
департамент мировой экономики и мировых финансов
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: glorydent@yandex.ru

ОСОБЕННОСТИ МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА МОСКВЫ

Аннотация. Московская агломерация – это крупнейший хозяйственный, торговый, валютно-финансовый центр Российской Федерации. Его интересы, динамика, устойчивость развития теснейшим образом регулируются управленческими структурами общефедерального, регионального, местного уровней. Внешнеэкономические связи Москвы также играют заметную роль в геоэкономической структуре мира.

Концепция социально-экономического развития столицы объективно строится на адекватном современной эпохе уровне внешнеэкономических связей с государствами и столицами, как ближнего, так и дальнего зарубежья.

Программы повышения конкурентоспособности московских организаций и компаний связаны с наращиванием закупок современных зарубежных технологий, увеличением прямых иностранных инвестиций, дальнейшим углублением участия города в системе международного разделения труда.

Внешнеэкономические связи важны для нужд москвичей, для модернизации и технического перевооружения предприятий города, они будут способствовать ускоренному развитию экономики Российской Федерации.

Ключевые слова: Москва, экономика, эффективность внешнеэкономических связей, иностранные инвестиции внешняя торговля, департамент внешнеэкономических и международных связей, зарубежный партнер.

V. V. Zubenko
Doctor of Economics, Professor
Department of World Economy and World Finance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: glorydent@yandex.ru

FEATURES OF INTERNATIONAL COOPERATION IN MOSCOW.

Abstract. Moscow agglomeration is the largest economic, commercial, monetary and financial center of the Russian Federation. Its interests, dynamics, and sustainability of development are closely regulated by the Federal, regional, and local management structures. Moscow's foreign economic relations also play a significant role in the geo-economic structure of the world.

The concept of socio-economic development of the capital is objectively based on the level of foreign economic relations with States and capitals, both near and far abroad, that is adequate for the modern era.

Programs to improve the competitiveness of Moscow organizations and companies are associated with increasing purchases of modern foreign technologies,

increasing foreign direct investment, and further deepening the city's participation in the international division of labor.

Foreign economic relations are important for the needs of Muscovites, for the modernization and technical re-equipment of the city's enterprises, and they will contribute to the accelerated development of the Russian economy.

Keywords: Moscow, economy, efficiency of foreign economic relations, foreign investment, foreign trade, Department of foreign economic and international relations, foreign partner.

Экономический каркас московской агломерации

Политико-административная мощь Москвы зиждется на ее экономическом базисе. Столичная агломерация представляет собой уникальное градостроительное образование. Это крупнейший город Европы, где проживает более 20 млн человек (седьмая часть населения государства), с крупнейшим потребительским рынком России и Восточной Европы, а также центром инвестиционной активности. В ее составе более 40 городов. Она производит 26% российского ВВП [3].

Экономика Москвы имеет четко выраженный диверсифицированный постиндустриальный характер. Ее хозяйственную структуру составляет, прежде всего, сектор услуг, торговля и туризм выступают важными элементами социально-экономической динамики. Столица является мощным финансовым центром, где сосредоточено более половины банков страны. Здесь расположены ведущие деловые организации России, представительства крупнейших международных компаний.

Используя принцип субординационной подчиненности развития внешнеэкономических связей Москвы интересам городской экономики и в рамках реализации «Основных направлений развития города Москвы на период до 2025 года», Правительство столицы приняло Постановление от 19.10.2010 № 958-ПП «О Концепции развития внешнеэкономических связей города Москвы (внешнеторговое и инвестиционное сотрудничество)». В документе делается акцент на «повышение эффективности ВЭС Москвы как фактора устойчивого социально-экономического развития города» [6].

Москва также является крупным центром машиностроения, черной и цветной металлургии, химической, легкой, полиграфической промышленности. Предприятия этих отраслей, как и другие предприятия сферы материального производства, играют, в том числе, роль своеобразной «подушки безопасности», микшируя колебания мировой конъюнктуры в кризисные периоды. Методологическая особенность политики нынешней администрации региона проявляется не столько в способах и условиях вывода промышленных предприятий в другие регионы России, сколько в стимулировании реконструкции и технического их перевооружения на основе накопленных тенденций мировой практики, включая экологические нормы и рекомендации.

Среди факторов, оказывающих центробежное влияние на роль и место региона в национальном развитии, нужно выделить, прежде всего, две тенденции. Относительное снижение доли валового регионального продукта будет и дальше связано с последовательной политикой руководства государства по децентрализации экономических центров страны. В этом направлении предусмотрена целенаправленная политика региональных лидеров, ставящих своей целью ускоренное социально-экономическое развитие «своих» тер-

риторий. Эти тенденции можно рассматривать в качестве перспективных и системообразующих факторов.

Такой же эффект, на наш взгляд, имеет и череда санкций западных стран, введенных против России. Однако, по нашему мнению, их можно рассматривать, как временное неудобство. Большой ряд проектов, инициированных Правительством Москвы в рамках импортозамещения, является наглядным свидетельством «непонимания русского характера». Даже длительный период применения дискриминационных санкций не способен обеспечить запланированный Западом результат. Русская особенность «долго запрягать» способна подстегнуть предпринимательскую инициативу. Активная работа Правительства Москвы по выстраиванию экономических, культурных, социальных, творческих, образовательных и прочих связей с партнерами других стран и их агломерациями, неминуемо компенсируют недружественные действия оппонентов.

По нашему мнению, столичный регион имеет благоприятные возможности для развития на ближайшую перспективу. Согласно оценкам авторитетной Pricewaterhouse Coopers, в 2020 году Москва будет занимать 23-е место среди крупнейших городских экономик мира, а ее валовой региональный продукт составит 325 млрд долл. [8].

Торговля как индикатор международных связей

По данным таможенной статистики, в первой половине 2017 года зарегистрированные в Москве фирмы и компании осуществляли торговые операции с 211 странами. Их внешнеторговый оборот с зарубежными партнерами вырос, по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года, на 32% и достиг 114 млрд. долл. Схожая картина наблюдалась также по направлению «встречные поставки». за первые шесть месяцев 2017 года товарный импорт вырос на 30,3%, а экспорт – на 33,0% (по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года. Стоимость импорта превысила 43 млрд долл., а экспорта – 71 млрд. Столь существенная динамика экспортно-импортных операций обусловлена структурой товарных поставок с московских предприятий. При условии их «очищения» от топливно-энергетической составляющей объем экспорта этих компаний составил 53,2 млрд долл., + 28,8% [1].

Анализ внешнеторговых связей Москвы в условиях санкций показывает отсутствие «разрывной динамики» отношений. Основные торговые географические маршруты остаются неизменными. Причины выстроившегося субординационного ряда внешнеторговых партнеров, образующих первую бизнес-десятку,очевидны. Динамизм характерен, прежде всего, для торговли с Китаем (9,4), Германией (5,5), США (3,8), Белоруссией (3,1), Францией (2,6), Италией (2,5), Казахстаном (1,7), Великобританией (1,5), Японией (1,4), Вьетнамом (1,2)[1].

Отчетливо выраженное здесь лидерство Китая – свидетельство углубляющихся стратегических двусторонних связей, сохраняющихся геополитических и геоэкономических тенденций. В своей совокупности они постоянно получают новые импульсы развития: с одной стороны – связанный с «разворотом России на Восток», а с другой – введение многоуровневых западных санкций. Результатом такого рода стечения обстоятельств стала растущая доля китайского экспорта, которая в последние два года превысила 17%.

1 В скобках приводится суммарная величина товарооборота московской агломерации с конкретной страной, в млрд. долл., за первую половину 2017 года.

В первой половине 2017 года объем товарных поставок предприятий столичного региона составил 10,2 млрд долл. Среди основных товарных групп доля продукции машиностроения составила 40%. Три четверти объема пришлось на летательные аппараты, продукцию тяжелого машиностроения, энергетическое оборудование. Еще больший динамизм характерен для предприятий, выпускающих товары химической промышленности. За рубеж поставлено товаров органической химии, моющих средств, пластмассы, парфюмерно-косметического назначения и фармацевтической продукции на 1,4 млрд долл. Незначительно уступает им третья экспортная группа – продовольствие и сырье – 1,3 млрд долл. Заметен прирост (более чем на треть) экспорта в группах металлургической промышленности, товаров из древесины и целлюлозы, а также текстиля и обуви.

Импортные закупки столичной агломерации более чем в четыре раза превышают стоимость ее экспорта (без учета товаров ТЭК) – 43 млрд долл. Основную часть закупок составляют товары народного потребления, произведенные в 191 стране мира. При этом главными поставщиками являются Китай, Германия, США, Франция и Белоруссия, на которые приходится 50% стоимости поставок.

Активность иностранных инвесторов

Важнейшим элементом внешнеэкономической деятельности центрального субъекта Федерации служит привлечение иностранных инвестиций. Москва является ключевым регионом для иностранного предпринимательства в РФ. До кризиса 2008–2009 годов, в условиях постоянного укрепления рубля и роста цен на нефть, столица привлекала 50–60% иностранных инвестиций в России [2].

В 2017 году Москва вошла в топ-3 регионов России по качеству инвестиционного климата и заняла первое место в рейтинге развития государственно-частного партнерства. В городе действует свыше 3000 предприятий с участием иностранного капитала, на которых работают более полумиллиона сотрудников.

Прямые иностранные инвестиции, обеспечивающие контроль над бизнес-процессами, позволяют эффективно управлять компанией. Они служат источником технологических знаний и новых методов управления. Накопленный остаток по состоянию на апрель 2017 года в экономике Москвы оценивается в 233,3 млрд. долл., что составляет около 48,1% от всего объема их по России. Если из объема инвестиций, зарегистрированного ЦБ России, вычесть иностранные инвестиции, связанные с текущей бизнес-деятельностью (операции и долговые инструменты), то останется 153,7 млрд долл.

Особенности международного сотрудничества Москвы

Система отношений российской столицы и Центра имеет четкую правовую основу. Установление и ведение международных и внешнеэкономических связей города осуществляется в строгом соответствии с Конституцией Российской Федерации, федеральными законами и уставом города Москвы. Мэр «осуществляет общее руководство формированием международных и внешнеэкономических связей города Москвы; заключает договоры и соглашения города Москвы о сотрудничестве с зарубежными городами, регионами, административно- и государственно-территориальными образованиями, иностранными юридическими лицами» [7].

Москва имеет отношения со столицами регионами и государствами на всех континентах. Она поддерживает регулярные контакты с более чем со 150 зарубежными городами и регионами в 97 странах мира. Московское правительство заключило более 100 договоров о сотрудничестве, как правило комплексного характера. На основе этих соглашений московские фирмы, предприятия и организации активно ведут бизнес в промышленном строительстве, на транспорте, в телекоммуникациях, инвестиционную деятельность, развивают контакты в области науки, образования и культуры, здравоохранения, в спорте. Приоритетным направлением является сотрудничество с другими странами СНГ. Комплексные соглашения имеются со странами Евразийского экономического союза (ЕАЭС) – Белоруссией, Казахстаном, Арменией и Киргизией. Многосторонние соглашения заключены с Азербайджаном и Узбекистаном. Многогранные отношения установлены с традиционными европейскими партнерами (заключены многоуровневые договоры с регионами и городскими агломерациями). Устойчивые региональные отношения Москвы сложились с землями Германии и некоторыми американскими штатами, как и с административными единицами во многих странах мира.

Поддержка российских соотечественников

В планах Правительства Москвы особое значение придается работе с соотечественниками за рубежом. Ее актуальность не вызывает сомнения. Такого рода связи зачастую являются одним из главных координирующих элементов нравственной поддержки людей, позволяющих им реально ощущать помощь исторической родины. При этом не имеет особого значения, когда и при каких обстоятельствах эти люди оказались в ближнем или дальнем зарубежье.

В целом Правительство Москвы поддерживает связь со 179 организациями из 44 стран дальнего зарубежья. Особое значение имеют связи с соотечественниками, проживающим в других странах СНГ. Знакомство с планами работы таких сообществ, анализ проведенных ими мероприятий показывает, что совершается рутинная работа, значение которой, тем не менее, трудно переоценить. Главным ее содержанием является духовная связь с нашими соотечественниками, которые в силу разных обстоятельств часто пребывают в стесненных условиях. Адресная гуманитарная помощь выражается «в обеспечении учебно-методической литературой и методическими материалами по русскому языку, культуре и истории России [6], направляется, в том числе, «на обеспечение организаций соотечественников в Абхазии, Азербайджане, Армении, Болгарии, Казахстане, Киргизии, Литве, Молдове, Узбекистане, Украине, Финляндии, Черногории, Эстонии учебно-методической литературой и иными методическими материалами по русскому языку, культуре и истории России», и предполагает предоставление субсидий из бюджета города Москвы юридическим лицам в целях возмещения части затрат, связанных с осуществлением мероприятий в области поддержки соотечественников, проживающих за рубежом» [4].

Заключение

Автор считает, что в данной работе новыми являются следующие положения и результаты:

1. Показано особое значение столицы, обладающей экономической базой, способной создать мощную экономическую основу, которая служит определяющим элементом социально экономического могущества главного субъекты Российской Федерации.

2. Раскрыто место международной торговли в качестве стабилизатора социально-экономической устойчивости столичной агломерации.
3. Отмечено влияние прямых иностранных инвестиций как движущей силы хозяйственных процессов.
4. Определена специфика разносторонних международных связей, установленных с большинством государств мира.
5. Подчеркивается решающая роль Правительства Москвы по поддержке российских соотечественников, проживающих за рубежом.

Литература

1. Внешняя торговля Москвы по итогам 2019 года // Официальный сайт мэра Москвы. URL: www.mos.ru/dvms/function/napravlenie-deyatelnosti/vneshneehkonomicheskaya-deyatelnost/?special=N.
2. **Зиядуллаев Н.С., Рождественская И.А., Ростанец В.Г.** Международные экономические связи Москвы в посткризисный период: тенденции и проблемы // Российский внешнеэкономический вестник, 2012, № 4. С.25-26.
3. Официальный сайт Правительства Москвы //www.mos.ru/dvms/documents/zhurnal-capital-ideas/view/76566220/12.07.2017.
4. Постановление Правительства Москвы от 20.04.2012 № 153-ПП «Об утверждении Порядка распределения и предоставления субсидий из бюджета города Москвы юридическим лицам в целях возмещения части затрат, связанных с осуществлением мероприятий в области поддержки соотечественников, проживающих за рубежом» // Гарант. URL: http://base.garant.ru/70166346/.
5. Постановление Правительства Москвы от 19.10. 2010 № 958-ПП «О Концепции развития внешнеэкономических связей города Москвы (внешнеторговое и инвестиционное сотрудничество) // Официальный сайт мэра Москвы. URL: https://www.mos.ru/authority/documents/doc/12644220/.
6. Содержательный отчет об использовании средств, полученных по Договору № 114 от 23 сентября 2013 г. на возмещение затрат, связанных с оказанием помощи организациям соотечественников в обеспечении учебно-методической литературой и иными методическими материалами по русскому языку, культуре и истории России; к Извещению №7 (2013) // Официальный сайт мэра Москвы. URL: https://www.mos.ru/dvms/documents/otchetyobispolzovaniibyudzhetnyhsredstv/view/40067220/.
7. Устав города Москвы // Московская городская дума. URL: duma.mos.ru/ru/0/page/ustav-goroda-moskvyi.
8. Forbes: Какие города будут самыми большими в 2025 году // archivecaslytosk.onion. URL: http://archivecaslytosk.onion.ly/fC9T#selection-2389.0-2389.54.

© Зубенко В. В., 2019

УДК 332.1

С. А. Зуденкова
к.э.н., доцент
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: Zudenkova_s.a@mail.ru

ДЖЕНТРИФИКАЦИЯ В МОСКОВСКОЙ АГЛОМЕРАЦИИ

Аннотация. В работе исследовано понятие джентрификации как процесса освоения заброшенных территорий; формы проявления джентрификации, характерные для зарубежных стран. Выявлены особенности джентрификации в Московской агломерации, приводятся рекомендации по сглаживанию отрицательных последствий джентрификации; обосновывается необходимость управления джентрификацией, использование таких инструментов, как привлечение общественности, государственно-частное партнерство, программно-целевое финансирование.

Ключевые слова: джентрификация, городское пространство, социально-пространственная трансформация, Московская агломерация, жилищный фонд.

S. A. Zudenkova
PhD in Economics, Associate Professor
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: Zudenkova_s.a@mail.ru

GENTRIFICATION IN THE MOSCOW METROPOLITAN AREA

Abstract. The paper explores the concept of gentrification as a process of development of abandoned areas; forms of gentrification that are characteristic of foreign countries. The peculiarities of gentrification in the Moscow metropolitan area have been revealed, recommendations are given to mitigate the negative effects of gentrification; the need to manage gentrification, the use of tools such as public engagement, Public-Private Partnership, program-targeted financing is substantiated.

Keywords: gentrification, urban space, social and spatial transformation, Moscow metropolitan area, housing fund.

Проблемы развития городских агломераций, которые, согласно Стратегии пространственного развития РФ на период до 2025 года, выступают центрами экономического роста, рассматриваются во многих исследованиях, однако вопросам изменения городского пространства уделяется недостаточно внимания. Именно развитие городского пространства и городской среды, понимаемое как повышение качества и комфортности, благоустройство, является важным направлением пространственного развития РФ, что делает тему исследования особенно актуальной.

Размер и особенности Московской агломерации позволяют увидеть примеры социально-пространственной трансформации, характерные для многих агломераций и крупнейших городов РФ, но проявляющиеся в Москве наиболее ярко. Одним из них является джентрификация, понимаемая буквально как облагораживание, повышение престижности, повышение привлекательности для проживания, аренды.

Термин «джентрификация» впервые появился в 1964 году в трудах Рут Гласс [7] для характеристики процессов «освоения» непривлекательных, заброшенных территорий, формирования на этой территории эксклюзивных районов, используя возможности художественного оформления, проведение культурных мероприятий.

В научной литературе исследования по данной проблематике связаны с именами Р. Гласс [7], Н.Смита [6], из отечественных авторов наибольшего внимания заслуживают работы Е. Г. Аминицы, Н.Ю. Власовой [1], В. Мартьянова [4], О.Ю. Голубчикова [2].

В зарубежных странах джентрификация не только затронула крупнейшие города: Лондон, Нью-Иорк, Торонко и др.,, но и начала распространяться буквально «повсеместно», проявляясь и в менее крупных городах. Основными вехами джентрифакации в зарубежных странах можно считать:

- расселение отдельных районов с низким уровнем жизни и высоким уровне преступности в 1960-е года (при поддержке государства);
- появление и распространение лофтов и сквотов (Чикаго, Нью-Йорк, Амстердам и др.) в конце 1970-х годов;
- освоение деиндустриализованных территорий с начала 1980-х годов;
- освоение целых районов, промышленных зон (отличается от предыдущего масштабом территории) в середине 19 80-х годов;
- переориентация целых промышленных городов с 1990-х годов (Лондон, Роттердам и др.).

Яркое проявление джентрификации в Москве стало возможным в результате формирования института частной собственности на жилищный фонд и наличия свободного капитала в начале 1990-х годов. Становление и последующее развития рынка жилья, рыночный подход к определению цены квадратного метра на основе спроса и предложения, привели к тому, что в районах (микрорайонах) с наиболее развитой инфраструктурой стали заселять граждане с высоким достатком [3], жители коммунальных квартир, расположенных в центре Москвы, малообеспеченные граждане переезжали на окраины. За прошедшие годы в результате свободной купли-продажи квартир, значительного жилищного строительства в столице происходило активное переселение, разрушение сложившихся местных сообществ и формирование новых сообществ, что зачастую приводило к обострению проблемы социальной справедливости и способствовало росту социальной напряженности. Фактически переход от распределения жилья и отказ от регулирования цен на жилье запустили процессы джентрификации на территории Московской агломерации.

Наиболее яркими примерами джентрификации в Московской агломерации являются Пречистенка и Остоженка (формирование элитного микрорайона, «золотой мили», что связано не только с близостью к Кремлю, но и с активной деятельностью риелторов), переселение в отдельные военные городки на территории Московской области. Вместе с тем до настоящего времени остается дискуссионным вопрос, являются ли джентрификацией новое элитное жилищное строительство в центре города, редевелопмент промзон, реновация, строительство элитных коттеджных поселков на территории Московской области в соответствии с позицией сторонников Рут Глас (более узкое понимание джентрификации) и Нила Смита (расширенное толкование).

Механизм влияния джентрификации на изменение городского пространства подробно описан в литературе. Определены положительные и отрицательные эффекты джентрификации (см., например, исследование Т.А.Мясниковой [5]), подчеркивается их универсальный характер, необходимость учета при разработке градостроительной документации, при осуществлении муниципального (в отдельных случаях государственного) управления.

Развитие городского пространства требует системного подхода, в основе которого должно быть «видение» города, не идеалистическое, а отражающее реальные тенденции трансформации городского пространства (в том числе джентрификацию) и учитывающее интересы различных стейкхолдеров. Среди приоритетных инструментов управления джентрификацией следует использовать:

- широкое привлечение общественности к трансформации городского пространства,
- государственно-частное партнерство,
- программно-целевое финансирование.

В последние годы в политике городских властей наметился «разворот» лицом к жителям: создаются новые и реконструируются старые общественные пространства, парки превращаются в центры притяжения, поскольку там проводят культурные мероприятия, предпринимается попытка решать жилищные проблемы в ходе реновации жилого фонда.

Таким образом, сглаживание внутрирайонных, внутригородских различий, характерное для советского периода, осталось в прошлом. Реалии сегодняшнего дня таковы, что имеет место тесная связь между ростом благосостояния и районом проживания. Без активной политики городских властей, органов власти Московской области на территории Московской агломерации будут стихийно формироваться замкнутые привилегированные жилые кварталы, микрорайоны, что отрицательно скажется на устойчивости развития территории агломерации. Представляется целесообразным разработка такой градостроительной, социальной политики города, которая была бы направлена на регулирование джентрификации, учитывая особенности и тенденции социально-пространственной трансформации (тем более подобные примеры имеются в зарубежной практике). Это будет способствовать формированию городского пространства, удобного для всех жителей, горожан.

Литература

1. **Анимица Е. Г., Власова Н. Ю.** Градоведение. 4-е изд., перераб. и доп. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2010.
2. **Голубчиков О.Ю., Махрова А.Г.** Российский город в условиях капитализма: социальная трансформация внутригородского пространства // Вестник Московского университета. Серия 5. География. 2012. № 2. С. 26–31.
3. **Зуденкова С. А.** Состояние и тенденции развития рынка жилья в Московской агломерации // Актуальные проблемы и перспективы государственного и муниципального управления: Сб. науч. ст. IV Междунар. науч.-практ. конференции. М., 2017. С. 141–143.
4. **Мартьянов В**. Креативный класс — креативный город: реальная перспектива или утопия для избранных? // Мировая экономика и международные отношения. 2016. Т. 60. № 10. С. 41–51.
5. **Мясникова Т.А.** Управление изменениями городского пространства в контексте стратегического планирования // Экономика устойчивого развития. 2013. № 13. С. 185–190.
6. Gentrification of the city / Eds. N. Smith, P. Williams . Boston: Allen & Unwin, 1986.
7. **GlassR.** Introduction // Centerfor Urban Studies (Hg.): London: Aspects of Change. London: MacGibbon&Kee, 1964. P. XIII–XVII.

© Зуденкова С. А., 2019

УДК 332.1

Ю. О. Иванова
заместитель декана по учебной и воспитательной работе
факультет международного туризма, спорта и гостиничного бизнеса
старший преподаватель
департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: yuoivanova@fa.ru

СЕЛЬСКИЙ ТУРИЗМ КАК АЛЬТЕРНАТИВА УРБАНИЗАЦИОННЫМ ПРОЦЕССАМ В СТРАНАХ ЕВРОПЫ

Аннотация. В данной статье сельский туризм рассматривается автором как альтернатива урбанизационным процессам в странах Европы. Актуальность исследования связана с необходимостью выявить, как сельский туризм влияет на мировоззрение европейских потребителей. Целью – установление основной мотивации туристов, выбирающих сельский туризм. Выявлено, что для определения характеристик сельского туризма необходим анализ институциональных основ, структуры сельской местности и поселений, географических особенностей, существующей отраслевой политики конкретной страны. Определено, что сельский туризм может выступать в качестве одного из видов деятельности, интегрированного во все остальные социально-экономические процессы.

Ключевые слова: урбанизация, сельский туризм, регион, традиция, культура.

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

RURAL TOURISM AS AN ALTERNATIVE TO URBANIZATION PROCESSES IN EUROPEAN COUNTRIES

Abstract. In this article, rural tourism is considered by the author as an alternative to urbanization processes in Europe. The relevance of the study is associated with the need to identify how rural tourism affects the worldview of European consumers. The goal is to establish the main motivation of tourists choosing rural tourism. It was revealed that to determine the characteristics of rural tourism, an analysis of the institutional foundations, the structure of rural areas and settlements, geographical features, and the existing sectoral policies of a particular country is necessary. It has been determined that rural tourism can act as one of the types of activities integrated into all other socio-economic processes.

Keywords: urbanization, rural tourism, region, tradition, culture.

Исследованию сущности и элементов сельского туризма посвящено значительное количество научных работ. Во многих странах сельский туризм признан эффективным катализатором социально-экономического развития сельских районов. Помимо широкого спектра определений, предлагаемого в литературе, используются также термины-синонимы (агро-, эко-, фермерский, «зеленый» и др.). Суть этих определений и контекст применения терминов-синонимов варьируют в разных странах в зависимости от степени развитости, традиций и культурных связей. Изучение роли и возможностей сельского туризма приобретает все большее значение в научных исследованиях и в дискуссиях профессиональных сообществ.

В Европе сельский туризм особенно развит в Австрии и Франции, где государство оказывает значительную финансовую и просветительскую поддержку сельским сообществам. Есть и государства, где экономические выгоды сельского туризма первыми осознали именно местные сообщества и начали прикладывать усилия к его развитию, как в Венгрии в конце 1980-х. К группе стран, в которых преобладает интерес к взаимодействию с природой, относятся Исландия, Ирландия, Великобритания, Норвегия, Швеция, Дания, Финляндия, Литва, Нидерланды, Бельгия, Швейцария, Португалия [8]. Сельской культурой и образом жизни (традициями, ремеслами, зодчеством, кухней, животноводством, садоводством и огородничеством) больше интересуются в Белоруссии, на Украине, в Молдавии, Болгарии, Хорватии, Греции, на Кипре, в Италии [3]. Несмотря на отсутствие России в данных классификациях, ее также стоит относить к странам этого типа. Смешанный интерес к природе и культуре наблюдается в Испании, Франции, Германии, Польше, Латвии [2], Эстонии, Чехии, Словакии, Австрии, Словении, Румынии, Сербии, Черногории и др. Независимо от того, развивается ли сельский туризм в большей степени благодаря усилиям государства или местных сообществ, где данный вид туризма успешен и экономически эффективен в тех странах, где есть развитая инфраструктура в сельских регионах, сохраняются традиционные и сельскохозяйственные производства, невысокий уровень социальной напряженности.

Данную форму туризма могут рассматривать как фермерский туризм, агротуризм, «зеленый» или сельский, при этом в центре внимания находятся две основные темы:

- погружение в сельскую культуру, традиции и образ жизни, основное внимание уделяется семейным и духовным ценностям, работе по дому и в огороде, роли домашних животных, гастрономическим особенностям, отношениям между гостем и хозяином;
- близость к природе и связанные с ней услуги: походы, катание на лошадях, велосипедах, санях; спортивные состязания (альпинизм, рафтинг); предлагаются мероприятия, способствующие расслаблению или обучению (прогулки на природе, пикники, наблюдение за животными в естественной среде обитания, сбор трав или грибов и т.д.).

В соответствии с подходом Р. Пералеса к современному сельскому туризму пребывание «в сельской местности» необходимо рассматривать как традиционную базовую услугу, а обеспечение «близости к природе» – как дополнительную услугу [5]. В европейской литературе отсутствует четкое определение типа продукта данного вида туризма. Сельский туризм может включать не только предоставление жилья в сельской местности (на тер-

ритории принимающей стороны), но и культурные мероприятия, гастрономию, винный туризм, прогулки на природе, оздоровительный туризм, катание на лошадях и детские лагеря. В ряде работ встречаются термины «загородный туризм», «деревенский туризм», однако авторы не дают четкого определения типа предлагаемого туристского продукта. В стратегиях по развитию туризма многих восточноевропейских стран, например Венгрии, под сельским туризмом подразумевается проживание в любом месте, за исключением курортов и санаториев, однако включая сельские районы населенных пунктов, предлагающие проживание, питание и экскурсионно-развлекательные программы [7].

Подчеркивается, что фундаментальными туристскими мотивами сегодня является участие в приключениях и получение впечатлений, желание учиться и приобретать новые знания. Таким образом, с европейской точки зрения сельский туризм представляет собой сложную форму туризма, когда деревенский образ жизни и все сопутствующие ему виды деятельности выступают в качестве основной услуги данного вида туризма, дополнительно могут быть предложены другие услуги, обычно существующие и за пределами сельской среды [1].

Потребительская ценность создается тогда, когда выгода потребителя от данной транзакции превышает полную стоимость владения полученным продуктом или пакетом услуг. Потребительская ценность отражает субъективное мнение потребителя относительно того, в какой степени полученный продукт или услуга соответствует его ожиданиям. Многомерность аспектов потребительской ценности находит свое отражение и в туризме. С одной стороны, важными являются характеристики, основанные на рациональном (когнитивном) решении и сосредоточенные на функциональности (например, цена и качество элементов обслуживания). С другой стороны, могут возникать дополнительные характеристики, которые влияют на восприятие, связанное с туристским продуктом (например, атмосфера, чувства, отношения, переживания). Необходимо понять, как сегодняшние туристские тенденции – индивидуальное потребление, осознанное путешествие, поиск аутентичности и духовных ценностей, сложные туристские пакеты – могут влиять на сельский туризм. Какова основная мотивация туристов, выбирающих сельский туризм, и что для них значит сельский туризм?

Результаты опросов, поведенных европейскими исследователями, показывают, что в Европе потребители выбирают сельских туризм, чтобы познакомиться с сельской местностью (27,8%). Однако есть группа потребителей, для которых основной мотивацией является возможность расслабиться в спокойной обстановке (26,1%) [4]. Мотивация может меняться в зависимости от страны, возраста, места жительства и окружения. В целом, по результатам анализа данных исследований можно сделать вывод, что в первую очередь туристы выбирают сельский туризм из-за близости природы, посещение достопримечательностей и изучение местных традиций находятся на втором и третьем местах. В соответствии с европейскими тенденциями в сельском туризме большинство потребителей в первую очередь хотят отдохнуть на свежем воздухе в красивой местности. Таким образом, европейская модель сельского туризма подразумевает, что природная ориентация является ядром, а образ жизни, культура и история страны относятся к кругу дополнительных услуг.

Среди факторов, важных для потребителей сельского туризма, можно выделить:

- отношение хозяина: для гостей важно, чтобы хозяин был услужливым и дружелюбным и имел информацию о туристских достопримечательностях и событиях в конкретном регионе;
- эмоциональная составляющая: для гостей важно времяпрепровождение, богатое эмоциональными переживаниями, гармоничные отношенияя с местными жителями и другими гостями;
- привлекательность жилья: важно красивое оформление жилья как снаружи, так и внутри, имело черты традиционной народной архитектуры, находилось в спокойном и приятном поселении;
- чистота и оборудование номера: важна его ухоженность, оснащение удобной мебелью и необходимой техникой;
- присутствие домашних и сельскохозяйственных животных, способствующих созданию особой атмосферы;
- близость к местным достопримечательностям, если таковые имеются;
- онлайн-доступность хозяина, возможность связаться с ним и получить информацию об услугах [6].

По результатам анализа можно сделать вывод, что для гостей наиболее важными показателями являются безопасность и ухоженность населенного пункта, чистота и красота самого жилья, личность и гостеприимство хозяина. Анализируя порядок факторов, можно заметить, что показатели, связанные с условиями физической среды, имеют большее значение. Важны как функциональные стоимостные измерения (качество, цена), так и роль эмоциональных факторов и факторов опыта. Для европейских туристов потребительская ценность местного сельского туризма описывается в пяти измерениях: эмоции и расслабление, опыт отношений между гостем и хозяином, опыт взаимодействия с местной культурой, качество размещения; цена размещения.

Результаты данного исследования показывают, что ценностное восприятие у сельских туристов зависит не только от функциональных аспектов стоимости, но также от эмоциональных компонентов предлагаемого туристского продукта. Оценка туристами каждого компонента опыта чрезвычайно важна, потому что впоследствии они будут влиять на такие переменные, как удовлетворенность и поведенческие намерения. Поддержка сельских поселений, сохранение сельской культуры и развитие сельского туризма важны для европейского, региона. Выявление и сравнение потребительских ценностей являются одним из способов повышения конкурентоспособности стран исследуемого региона. Проведение дальнейших исследований в области сельского туризма может способствовать лучшему пониманию особенностей формирования спроса в данном сегменте и определению факторов, представляющих ценность для туристов, разработке стратегий развития, соответствующих ожиданиям потребителей.

Литература

1. **Иванова Ю. О.** Влияние дезурбанизации на социально-экономические процессы и устойчивое развитие сельских территорий // Экономика устойчивого развития. 2019. № 1(37). С. 145–149.
2. **Bobiț D. M., Ciufu M., Ghinea V. et al**. Entrepreneurship in Rural Areas through the production and exploitation of medicinal and aromatic plants. Riga: SIA «Zelta Rudens Printing», 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/311239457_ANALYSIS_OF_BARRIERS_FOR_BUSINESS_START.
3. **Hall D. R., Roberts L., Mitchell M.** New directions in rural tourism. Aldershot: Ashgate, 2005.
4. **Jamal S. A., Othman N., Maheran N. et al.** Tourist perceived value in a community-based homestay visit: An investigation into the functional and experiential aspect of value // Journal of Vacation Marketing. 2011. Vol. 17. N 1. P. 5–15.
5. **Perales R**. Rural tourism in Spain. Annals of Tourism Research. 2002. Vol. 29. N 4. P. 1101–1110.
6. **Stecenko I.** The analysis of impact of small and medium-sized enterprises on country innovation policy: Taiwan experience // Technological Audit and Production Reserves. 2019. N 1. P. 23-29.
7. **Vasileva E., Gunare M.** Professional standards of training the specialists for new spheres of economy // Journal Cultural Heritage & Tourist Territory. 2017. N 1. P. 169–180.
8. **Zagulova, D., Popova, Y., Sotikova, N., Gunare, M.** Integrated Approach to Territory Marketing: The Role of the Inhabitants of the Territory// Journal Cultural Heritage & Tourist Territory. 2017. N 1. P. 180–190.

© Иванова Ю.О., 2019

УДК 352.004

С. А. Кирсанов
к.э.н., доцент, профессор
ФГБОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет», филиал в Домодедово
Москва, Российская Федерация
E-mail: ksaimr@mail.ru

Г. А. Паламаренко
к.э.н., доцент
ФГБОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет», филиал в Домодедово,
Москва, Российская Федерация
E-mail: palamarenko1972@mail.ru

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ГОРОДАМИ С ПОМОЩЬЮ ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ПРИМЕРЕ МОСКВЫ

Аннотация. Сегодня в России, как никогда, актуальны проблемы эффективного развития городов, управления городской инфраструктурой. Для решения этих острых проблем повсеместно внедряются информационно-коммуникационные технологии, в связи с чем повышается качество работы и производительность городских служб, снижается потребление ресурсов, улучшаются связи между городскими жителями и местной властью.

Москва – мегаполис, обладающий всеми необходимыми информатизационными, интеллектуальными и финансовыми ресурсами для успешного решения важной задачи повышения эффективности управления городом. В статье представлены проблемы и перспективы внедрения информационных технологий по управлению различными сторонами жизни города. Внедрение и инновационное использование информационных технологий способствуют повышению качества и оперативности управления, снижению административных издержек и улучшению уровня и качества жизни населения.

Ключевые слова: информационные технологии, цифровизация, «умный» город.

S. A. Kirsanov
PhD in Economics, Associate Professor, Professor
Russian State Humanitarian University, Branch in Domodedovo,
Moscow, Russian Federation
E-mail: ksaimr@mail.ru

G. A. Palamarenko
PhD in Economics, Associate Professor
Russian State Humanitarian University Branch in Domodedovo,
Moscow, Russian Federation
E-mail: palamarenko1972@mail.ru

IMPROVING THE EFFICIENCY OF URBAN MANAGEMENT USING INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES ON THE EXAMPLE OF MOSCOW

Abstract. Today in Russia, as never before, the problems of the effective development of cities and the management of urban infrastructure are relevant. To solve these acute problems, information and communications technologies are being introduced everywhere, and as a result, the quality of work and productivity of city services are increased, resource consumption is reduced, and communication between city residents and local authorities is improved.

Moscow is a metropolis that has all the necessary information, intellectual and financial resources to successfully solve the important task of improving the efficiency of city management. The article talks about the problems and prospects of implementing information technology for managing various aspects of city life. The introduction and innovative use of information technology helps to improve the quality and efficiency of management, reduce administrative costs and improve the level and quality of life of the population.

Keywords: information technology, digitalization, smart city.

Роль ИКТ в управлении городами

К 2050 году 67% населения Земли будут проживать в городах. Уже сейчас многие мегаполисы мира перенаселены. Местные власти часто не справляются с поставкой коммунальных ресурсов, предоставлением транспортных услуг, уборкой бытового мусора. Чтобы предоставлять населению качественные городские услуги, муниципалитеты все активнее внедряют различные информационно-коммуникационные технологии (ИКТ).

ИКТ позволяют городской власти эффективно взаимодействовать с местными сообществами и городской инфраструктурой, следить за тем, что происходит в городе. Полученные данные обрабатываются и анализируются, а собранная информация является ключом к решению проблем неэффективного управления.

Многие города уже активно используют данные технологии, чтобы оптимизировать инфраструктуры и сервисы, принимать обоснованные управленческие решения, стимулировать развитие экономики и социальной сферы, расширяя спектр общественных услуг. Современные информационные технологии существенно повышают качество и эффективность предоставления образовательных, медицинских и других социальных услуг.

В российских городах предпринимаются попытки внедрения «умных» сервисов. Так, отдельные «умные» сервисы в сфере управления транспортными потоками, ЖКХ, формирования единых городских информационных систем внедрены в Москве, масштабные проекты по внедрению «умных» систем в области обеспечения безопасности и управления городским хозяйством разворачиваются в Санкт-Петербурге, Казани, других городах. Внедрением «умных» технологий в российских городах занимаются крупнейшие международные ИТ-компании, такие как IBM, Microsoft, Cisco.На дискуссионных площадках, форумах обсуждаются вопросы сбора и обработки данных, внедрения искусственного интеллекта, Big Data, различные цифровые комплексные решения, связанные с управлением мегаполисами, обеспечением безопасности и комфорта жителей.

Главным документом, определяющим стратегическое развитие России в сфере цифровых технологий, является национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации», благодаря которой цифровая экономика в городах нашей страны активно развивается. В настоящее время прорабатываются вопросы применения технологии распределенных реестров в госсекторе, что позволит практически ликвидировать бюрократию, существенно ускорив предоставление гражданам госуслуг всех видов. В первую очередь это касается сферы имущественных отношений, например, заключения договоров об аренде муниципального имущества и его приватизации. Например, в Санкт-Петербурге к 2024 году планируется реализация полного цифрового профиля гражданина с применением блокчейна. Пока что основная проблема – недостаток правового регулирования использования криптотехнологий, в том числе в налоговом и бухгалтерском учете. Законодательство в сфере государственного заказа также не позволяет в полной мере и оперативно работать с инновациями. Поэтому для достижения поставленных целей необходимы пилотные проекты, которые позволят тестировать новые технологии, не нарушая требования законодательства. На наш взгляд, перспективным в этой сфере является государственно-частное партнерство.

Москва вошла в группу городов, где онлайн-сервисы в области электронного правительства получили значительное развитие. Рассмотрим опыт Москвы подробнее.

Внедрение ИКТ в Москве

Правительство Москвы уже несколько лет реализует масштабную программу создания современной ИТ-инфраструктуры. В прошлом году «Московская электронная школа» вошла в список 100 главных образовательных проектов мира. По данным исследования PricewaterhouseCoopers (PWC), по числу бесплатных точек Wi-Fi Москва обошла Нью-Йорк, Лондон и Токио, войдя в тройку мировых лидеров. Уже более 330 государственных услуг и сервисов доступны москвичам в электронном виде.

Москву признали одним из трех городов мира, население которых больше других довольно уровнем развития цифровых услуг, говорится в исследовании британской аудиторско-консалтинговой компании EY «Рейтинг удовлетворенности цифровыми услугами в крупных городах мира». Кроме российской столицы, в тройку лидеров вошли Лондон и Нью-Дели. Всего в рамках исследования компания проанализировала настроения пользователей цифровых услуг в 11 городах мира, в каждом из которых опросили не менее 300 активных пользователей цифровых услуг. Вопросы касались уровня цифровизации в сфере транспорта, коммунальных услуг и госуслуг, финансово-технических услуг, информационных сервисов и доступа к публичному Wi-Fi. По уровню удовлетворенности цифровизацией услуг Москва обошла Нью-Йорк, Гонконг и Сингапур.

По итогам исследования самую низкую оценку у пользователей цифровых сервисов в Москве получили финтех-услуги. В данном случае оценивалось отношение, к таким решениям, как мобильные приложения банков или страховых компаний, мобильных электронных кошельков и т.д., а также их уровень развития и использования. С другой стороны, в Оттаве, Астане, Веллингтоне, а также других городах-участниках исследования уровень удовлетворенности финтех-сервисами еще ниже. Что же касается цифровизации транспорта, услуг ЖКХ, публичного доступа к Wi-Fi, здесь Москва также получила достаточно высокие оценки.

В столице продолжается работа над цифровой стратегией Москвы ««Умный» город – 2030». В качестве важных показателей стратегии предлагается использовать индексы качества жизни и качества городской среды. Они позволяют комплексно оценивать развитие по всем направлениям стратегии ««Умный» город – 2030» (человеческий и социальный капитал, городская среда, цифровая мобильность, городская экономика, безопасность и экология, цифровое правительство), а также сравнивать качество жизни в столице и в других городах страны. В целом ««Умный» город – 2030» – это высокоуровневый стратегический документ, который разрабатывается Департаментом информационных технологий города Москвы с привлечением экспертов, бизнес-сообщества и горожан. В документе определяются цели, задачи и направления дальнейшего развития Москвы как инновационного «умного» города будущего.

В Москве создается уникальная экосистема – совокупность цифровых сервисов, услуг и возможностей, платформ для взаимодействия бизнеса с городом, потребителями и партнерами, ключевой элемент которой – личный кабинет на официальном портале мэра mos.ru. С его помощью предприниматели могут получить 90 государственных услуг и сервисов, причем более половины из них исключительно в электронном виде. На портале mos.ru будут объединены все цифровые возможности, которые сейчас город предлагает бизнесу, в том числе сервисы для малого предпринимательства, портал поставщиков и многие другие.

Проблемы и перспективы внедрения ИКТ в Москве

Внедрение современных технологий требует серьезного обновления инфраструктуры. Один из ключевых проектов – создание 3D-карты Москвы. В дальнейшем эту технологию можно использовать для построения маршрутов беспилотных автомобилей или летательных аппаратов. Для градостроительного проектирования и управления городом она практически незаменима. Например, есть возможность выбрать на карте конкретную точку и получить всю информацию об этой территории: о выполненном благоустройстве, градостроительном развитии, подземных коммуникациях, документации. Эта функция помогает руководству города оперативно принимать управленческие решения и контролировать исполнение поручений. В будущем все проекты, реализуемые на территории мегаполиса, изначально будут «встроены» в 3D-город, где будет производиться оценка их влияния на среду.

Самый масштабный проект – это внедрение стандарта связи 5G. До конца текущего года четыре пилотных сегмента заработают на Тверской улице, Воробьевых горах, ВДНХ, а также в парке Горького и Сколково. Это будут постоянно действующие пилотные зоны, где горожане смогут познакомиться с теми возможностями, которые городу даст 5G. Его внедрение даст толчок развитию дистанционной медицины, Интернета вещей, беспилотного транспорта и других технологий.

В столице планируются проекты в сфере искусственного интеллекта (ИИ). Москва становится городом, где управление осуществляется на основе данных. Ежесекундно столичные ИТ-сервисы аккумулируют огромное количество данных, которые важны для оперативного принятия управленческих решений. Уже сейчас они используются в интеллектуальной транспортной системе: она может регулировать фазы светофоров в зависимости от интенсивности движения и запускать «зеленую волну» для общественного транспорта.

Определены 15 направлений, в которых реализуются проекты с использованием ИИ. Например, виртуальный оператор общегородского контакт-центра умеет искать эвакуированный автомобиль, сообщать о готовности документов в многофункциональном центре или, например, подсказывать дату отключения горячей воды. Робот уже обрабатывает порядка 40% звонков, поступающих на горячие линии.

Любой проект «умного» города аккумулирует огромное количество информации о гражданах, которая считается персональной. А может не всякая персональная информация нуждается в защите, может персональные данные (ПД) целесообразнее разделить по степени их «секретности»? Скажем, первая степень – это самая общая информация о гражданине, которая включает фамилию, имя, отчество, адрес регистрации, домашний телефон. Подобные сведения, в том числе ИНН, должны стать открытыми, поскольку мы должны знать, кто живет рядом с нами, платит ли он налог и т.д. В то же время чувствительная личная информация, содержащая биометрику, истории болезней, движение денег по счетам, конечно, нуждается в специальной защите. Если мы разделим персональную информацию по степеням, то резко снизим затраты на ее защиту, а сами данные сможем многократно использовать, не требуя всякий раз согласования и каких-то усилий сборщиков. На наш взгляд, собираемые в интересах государства данные должны допускать многократное использование, а их открытость поможет обеспечить это наиболее просто.

Отметим, что действующая нормативно-правовая база [6] не предусматривает никаких возможностей и механизмов использования деидентификации ПД граждан, что, на наш взгляд, является серьезным упущением. Недоработанные законы и их медленное принятие – большая проблема цифровой экономики. Самих законов цифровой экономики не хватает, из 30намеченных на текущий год приняли только два законопроекта.

Важная задача – разработка суперсервисов. Необходимо обеспечить бесшовную и гармоничную интеграцию существующих сервисов и в столицах, и на федеральном уровне. Горожанин не должен разбираться, какая услуга региональная, а какая – федеральная и почему нельзя получить их все на одном портале. Пользователь не должен вводить одни и те же данные о себе на разных ресурсах. Наоборот, при его согласии сведения должны быть доступны на том портале или в том приложении, которым он привык пользоваться.

Другое важное направление в сфере ИКТ – импортозамещение. Необходимо двигаться по пути отказа от западных технологий, использовать для разработки городских сервисов исключительно российское ПО и технологии open source. Важно, чтобы переход на другое ПО был бесшовным и у пользователей не возникло проблем.

Заключение

Сегодня ключевая задача – создание единой ИТ-платформы мегаполиса. Власти столицы серьезно продвинулись в цифровизации различных отраслей, уже создано много решений и сервисов. Объединение их на одной платформе – следующий уровень развития Москвы как умного города.

В будущем технологические решения начнут активнее развиваться не только за счет средств бюджета, но и в результате целевых инвестиций бизнеса и граждан. В совместном финансировании по принципу государственно-частного партнерства скрыты огромные перспективы для города. Есть в этом и воспитательный ракурс: горожане по-другому начнут относиться к

«собственным» совместным с городом проектам. Будущие права собственности на объекты «умного» города, учет вкладов горожан удобно отслеживать по технологии блокчейна.

Важнейшим фактором эффективного решения этих задач станут люди, ведь подготовка и переподготовка кадров для цифровой трансформации – это не только повышение квалификации госслужащих и работников промышленности, это изменение сознания каждого гражданина, повышение его цифровой грамотности.

И, конечно, обязательно нужно прогнозировать все последствия крупных цифровых проектов для города и общества, для этого необходим диалог всех субъектов цифровой экономики: и органы власти, и бизнес, и руководители образовательных организаций, и зарубежные коллеги. Именно так вырабатывается понимание, что необходимо сейчас сделать, что изменить, какие возможности для этого есть и, кто может помочь в достижении амбициозных целей.

Литература

1. **Блинова О.** EY: Москва обогнала Сингапур и перешла на цифру // Инвест Форсайт. URL: https://www.if24.ru/rossia-pereshla-na-tsifru/.
2. **Мельник О.** Шаги цифровизации: новые проекты Москвы // IT world. URL: https://www.it-world.ru/cionews/person/148223.html.
3. **Попова О**. Специфика цифровой революции // IT world. URL: https://www.it-world.ru/cionews/want/147973.html.
4. **Попова О.** Умный город — это цифровой город // IT world. URL: https://www.it-world.ru/cionews/state_news/147961.html.
5. Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 N 1632-р «Об утверждении программы "Цифровая экономика Российской Федерации"» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_221756/.
6. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/.

© Кирсанов С. А., 2019
© Паламаренко Г. А., 2019

УДК 332

Н. К. Попадюк
д.э.н., доцент, профессор
кафедра государственного и муниципального управления,
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: NKPopadyuk@fa.ru

ЭВРИСТИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ 3-D ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ РЕГУЛИРУЕМОГО РАЗВИТИЯ ГОРОДСКИХ АГЛОМЕРАЦИЙ

Аннотация. Статья посвящена реализации эвристических возможностей использования потенциала 3D-технологии для регулирования развития муниципальных образований исходя из их видения будущего. Показано, что это способствует значительному повышению субъектности администрации в решении проблем своего развития

Ключевые слова: четвертая промышленная революция, 3-D проектирование, проектирование будущего муниципального образования, целенаправленное формирование организационной структуры, производственная структура.

N. K. Popadyuk
Doctor of Economics, Professor
Department of State and Municipal Administration
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: NKPopadyuk@fa.ru

HEURISTIC VALUE OF 3-D TECHNOLOGY FOR REGULATED DEVELOPMENT OF URBAN AGGLOMERATIONS

Abstract. The article is devoted to the implementation of heuristic possibilities of using the potential of 3-D technology to regulate the development of municipalities based on their vision of the future. It is shown that this contributes to a significant increase in the subjectivity of the administration in solving problems of its development.

Key words: fourth industrial revolution, 3-D design, designing the future of the municipality, a focused organizational structure, production structure.

Человечество вступило в эпоху Четвертой промышленной революции [3]. Каждая страна использует те или иные возможности в зависимости от своего потенциала. Наиболее заметными индикаторами новой технологической парадигмы, разворачивающейся в стране и в мире являются цифровизация, расширяющая возможности анализа и прогнозирования на основе больших данных, интернетизация, включая Интернет вещей, роботизация, усиленная искусственным интеллектом, и т.п. Каждое направление имеет потенциал для возможного технологического прорыва. Например, 3D-принтер, способный печатать даже человеческие органы из органических материалов, характеризует принципиально новый коридор возможностей. Однако, кроме чисто прикладных значений макротехнологической революции, которые по принципу цепной реакции будут генерировать все новые и новые потенциальные прорывы в будущее, у многих инноваций четвертой промышленной рево-

люции есть еще и эвристические возможности, позволяющие проецировать найденные идеи в проектную деятельность и в сферах, напрямую с производственными технологиями не связанные. Это относится, например, к аддитивным технологиям, наглядным воплощением которых служит 3D-принтер. И здесь открываются возможности использовать эвристический потенциал аддитивных технологий в качестве потенциальной модели в стратегическом планировании развития и совершенствования муниципального образования.

Аддитивные технологии по своей логике предполагают новую модель формирования необходимой конструкции из того или иного материала. Практически речь идет о целенаправленном наращивании конфигурации детали проектируемыми и недостающими в «полуфабрикате» недостающими элементами вплоть до целенаправленного идеала, желаемой модели нужных параметров и форм. Есть основания предполагать, что эвристическое значение такого видения формируемого будущего может найти применение в более широком классе явлений – не только в станкостроении, но и в системе государственного и муниципального управления. «Лучший способ предсказать будущее – изобрести его» [3, с. 25].

Действительно, проектируемая конфигурация детали известна: она представлена идеально. Расчеты и алгоритмы позволяют выстроить модель и обеспечить получение детали нужной конфигурации. Иными словами, деталь «наращивается» в соответствии с необходимыми параметрами будущей конструкции [3, с. 33]. Нечто аналогичное может происходить и в муниципальном управлении, особенно в городских агломерациях, где ресурсов несколько больше, чем в отдельных городских округах, но и проблем межмуниципального взаимодействия значительно больше. Использование аддитивных технологий в соответствии с видением перспективного будущего региона или муниципального образования, каким оно обоснованно может и должно стать, если использовать все возможности муниципальной политики, позволит «достраивать» те структурные подразделения администрации муниципального образования или виды деятельности на подведомственной территории, потребность в которых, казалось бы, еще не выявлена. Но она потенциально существует или, по крайней мере, ее реализация открывает значительно больше возможностей для ускоренного социально-экономического роста городских агломераций или просто муниципального образования городского округа или района. Если создать такие подразделения или отрасли, они будут ориентированы на целенаправленное формирование предпочтительной структуры. Причем диапазон здесь широкий: идет ли речь о новом подразделении в структуре администрации, или создании представительных органов городского предпринимательства, особенно крупного бизнеса, или создании предпочтительной отраслевой структуры муниципального образования, которая будет нацелена на освоение новых ниш рыночного пространства в регионе. Здесь имплицитно заложено, что создание путем «наращивания» новых структурных подразделений отвечает будущей логике наиболее перспективной организации системы хозяйствования и, что немаловажно в свете майского указа 2018 года, повышения уровня и качества социального обслуживания в муниципальном образовании. Таким образом, система управления муниципальным образованием выстраивается с учетом будущего и заранее структурируется в соответствии с предпочтительными структурными преобразованиями. Осуществимо это при условии, что перспективное видение будущего муниципального образования должно соответствовать реальным трендам и

выявленным закономерностям, подсказываемым тенденциями четвертой промышленной революции.

Аддитивные технологии в муниципальном управлении позволят реализовать то, что на основе выявления и знания основных закономерностей Четвертой промышленной революции из всех ее главных и основных направлений администрация муниципального образования выбирает наиболее предпочтительные и модели, которые могут быть реализованы при поддержке региональных органов государственного управления.

Надо сказать, что привлечение средств региональных органов государственного управления имеет широкое применение в отечественной практике. Выбор моделей, какие могут способствовать решению задач и регионального органа государственного управления, уже зависит от профессионализма администрации муниципального образования. В мировой и отечественной практике известна практика «button up» и «up down». Модель «button up» имеет место, когда муниципалитет обращается к региональным органам государственного управления за софинансированием проектов, которые могут заинтересовать их. Так, общим интересом может быть продиктовано строительство мусоросжигающего завода, который освободит площади, ныне занятые полигонами захоронения бытовых отходов. Здесь обращение к правительству региона и софинансирование позволят решать и социальные проблемы повышения уровня благоприятной среды обитания.

Модель «up down» реализуется, когда само правительство региона предлагает те или иные проекты администрациям муниципальных образований, находящимся на территории региона. Так, широко развита практика регулирования развития городских агломераций при финансировании схемы территориального планирования городской агломерации, объединяющей ряд смежных муниципальных образований, или при формировании межведомственных комиссий в правительстве субъекта федерации по регулированию развития городских агломераций. В обоих вариантах есть важный компонент – консолидация усилий, нет необходимости подчеркивать, что при этом существенно усиливается субъектность самой администрации муниципального образования как фактора формирования предпочтительных условий для решения задач создания социальной инфраструктуры.

Администрация муниципального образования таким способом проектирует будущие сценарии своего развития на ближайшую перспективу и инициирует формирование соответствующей инфраструктуры под проектируемые виды перспективной деятельности. Таким образом, «наращивание» предпочтительной структуры муниципального образования осуществляется посредством «донастройки» в системе управления для достижения желаемого и предпочтительного будущего. Что-то из такого будущего уже формируется по инициативе ряда отечественных местных органов самоуправления, как это имеет место, например, при тиражировании модели «умного» города. Нет необходимости подчеркивать, что «умный» город обладает неоспоримыми конкурентными преимуществами по сравнению с другими городами даже большей людности в привлечении на свою территорию инвесторов, квалифицированной рабочей силы со стороны, предоставляя и местным работникам значительно больше возможностей для приложения труда. Ясно, что, предвидя свое желаемого будущее, администрация муниципального образования предполагает свои будущие потребности и формулирует заказ, в том числе, на подготовку в соответствующем вузе кадров для обслуживания городских технологий в таком «умном» городе. Такая настройка администрации муници-

пального образования на целенаправленное формирование своего будущего значительно повышает ее возможности в целенаправленном развитии, что, в свою очередь, способствует значительному повышению субъектности администрации в решении проблем своего развития.

Литература

1. **Ильина И. Н., Плисецкий Е. Н., Ткаченко С. Б.** «Умный город» и глобальные тренды в городских инновациях. М.: Улей, 2018.
2. **Ратти К., Клодел М.** Город завтрашнего дня: сенсоры, сети, хакеры и будущее городской жизни / Пер.с англ. Е. Бондал. М.: Изд-во Института Гайдара, 2018.
3. **Шваб К.** Четвертая промышленная революция / [Пер. с англ. Н. Головина]. М.: Эксмо, 2018.

© Попадюк Н. К., 2019

УДК 334.021

И. А. Рождественская
д.э.н., профессор
кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: irozhdestv@gmail.com

ПЕРСПЕКТИВЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ ЦИФРОВИЗАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ РОССИЙСКИМИ ГОРОДАМИ

Аннотация. В статье рассматриваются предпосылки и основные факторы формирования и реализации концепции «умных» городов применительно к российским условиям, с учетом зарубежной практики выделяются критерии применения интеллектуальных технологий в управлении современной городской инфраструктурой, обосновываются предложения по повышению эффективности реализации проектного подхода в реализации идеологии «умных» городов в условиях разнообразия исходных социально-экономических предпосылок развития российских городов.

Ключевые слова: крупные города, инфраструктура, цифровые технологии, принципы внедрения, проектный подход, риски реализации.

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

PROSPECTS FOR THE DIGITALIZATION PROCESSES' IMPLEMENTATION IN RUSSIAN CITIES

Abstract. The article discusses the prerequisites and the main factors in the formation and implementation of the smart cities concept in Russia, taking into account foreign practice the criteria for the use of intelligent technologies in the management of modern urban infrastructure are highlighted as well as proposals for improving the efficiency of the project approach in implementing the smart city ideology under a variety of initial socio-economic prerequisites for the development of Russian cities.

Keywords: large cities, infrastructure, digital technologies, implementation principles, project approach, implementation risks.

Внедрение интеллектуальных технологий в управление развитием городов является одним из доминирующих мировых трендов, и Россия также активно включилась в разработку и реализацию проектов, направленных на цифровизацию жизнедеятельности городов [1; 2]. Этот процесс охватывает самые разнообразные стороны жизни горожан, затрагивает качество городских услуг, состояние городской среды, безопасность, экологическую обстановку,

уровень развития и доступность инфраструктуры, взаимодействие с властью и социальные контакты и т.д.

Зарубежный опыт и отечественные лучшие практики свидетельствуют, что в современных условиях развитие объектов инфраструктуры города, благоустройство и повышение эффективности городского хозяйства невозможно представить без внедрения «умных» технологий [5; 6].

Как показывает анализ зарубежного опыта, в качестве обязательных критериев отбора должны выступать цифровые технологии или технологии на основе данных, они должны быть практически реализуемыми, экономически эффективными, то есть выгодными как для бизнеса, так и для пользователей. Технологии должны способствовать решению социальных проблем, значимых как для жителей, так и для руководства городов. Городские власти должны обеспечивать совместимость предлагаемых технологий, вырабатывая нормы и стандарты разработки приложений, включая требования прозрачности.

В рамках национальной программы «Цифровая экономика» реализуется проект ««Умный» город», направленный на внедрение интеллектуальных технологий в управление различными отраслями и сферами городского хозяйства. Важность и актуальность такого проекта более чем очевидны, учитывая современное состояние инфраструктуры муниципальной экономики в России. В настоящее время проект ««Умный» город», по сути, становится органической составной частью приоритетного национального проекта «ЖКХ и городская среда», направленного на выполнение одной из ключевых задач развития Российской Федерации [3]. Проект «Умный город» реализуется в рамках национальных проектов «Цифровая экономика» и «ЖКХ и городская среда». Это создает как сложности, так и уникальные возможности для консолидации ресурсов, координации и синхронизации деятельности различных министерств, ведомств, органов государственного и муниципального управления в ходе разработки и реализации конкретных мероприятий по превращению городов в высокотехнологичные и удобные для жизни населения территории.

Основные принципы проекта предусматривают ориентацию на человека, технологичность инфраструктуры города, комфортную и безопасную среду, повышение эффективности и качества управления городскими ресурсами. Утвержденный паспорт ведомственного проекта цифровизации городского хозяйства ««Умный» город» на 2019–2024 годы включает высокие целевые показатели, перечень задач и мероприятий для их достижения [4]. Достаточно сказать, что среднее значение индекса эффективной цифровой трансформации городского хозяйства в субъектах Российской Федерации к 2024 году должно возрасти на 30%, доля жителей городов, имеющих возможность принимать участие в решении вопросов городского развития с помощью цифровых технологий должна составить 60%, доля управляющих жилищным фондом организаций, ресурсоснабжающих организаций в сфере теплоснабжения, водоснабжения, водоотведения, применяющих «умные» технологии в городах, возрастет на 15%, а доля многоквартирных домов, подключенных к автоматическим системам учета потребления ресурсов с передачей данных в режиме онлайн, составит 80%. Следует отметить, что данные целевые показатели установлены и будут отслеживаться только в отношении городов, отобранных для участия в ведомственном проекте ««Умный» город».

Для финансирования ведомственного проекта из федерального бюджета предусмотрено выделить 13 млрд руб., в том числе 100 млн руб. запланировано на разработку нормативно-правового и методического обеспечения проекта, 12 млрд руб. на реализацию наиболее перспективных для городского

хозяйства технологий и, наконец, 900 млн руб. пойдет на тиражирование в российских городах наиболее эффективных «умных» технологий цифровизации, представленных в ресурсе «Банк решений «умного» города».

В составе блока институциональных задач, связанных с разработкой и адаптацией нормативно-правовой базы, обеспечивающей реализацию организационных, технологических целей проекта, следует выделить утверждение концепции «умного» города, набора основных и дополнительных требований к «умному» городу, требований к стандартам обмена данными, а также разработку типовой дорожной карты цифровизации городского хозяйства, методических рекомендации по разработке региональных и муниципальных программ ««Умный» город», механизма мониторинга и контроля этих программ.

Исключительно важной с методических и прикладных позиций представляется задача разработки показателей и инструментария для отслеживания и оценки эффективности внедрения «умных» технологий в городское хозяйство, учитывая их широкое разнообразие и специфику. Наконец, уточнение и развитие существующей нормативно-правовой базы, регламентирующей и стимулирующей продвижение инновационных технологий, также находятся среди первоочередных задач проекта ««Умный» город».

Для организационно-методической поддержки проекта ««Умный» город» на федеральном уровне создан центр компетенций ««Умный» город», содействующий продвижению проекта в российских регионах, аналогичные центры целесообразно создавать и в субъектах Российской Федерации для поддержки и продвижения проектной деятельности в муниципальных образованиях.

Отдельный блок задач связан с обоснованием и отбором приоритетных для российских городов инновационных технологий в сфере городского хозяйства для их апробации в пилотном режиме с последующим тиражированием лучших практик. Это, в свою очередь, потребует разработки научно-обоснованных критериев и порядка отбора городов – участников пилотного проекта, отражающих все разнообразие российских городов. Для облегчения последующего тиражирования лучших практик внедрения «умных» технологий в городское хозяйство предусматривается создание онлайн-ресурса «Банк решений «умного» города», где будут собраны наиболее эффективные и готовые к адаптации интеллектуальные технологии. Надо отметить, что создание такого ресурса также потребует выработки соответствующих критериев отбора лучших практик внедрения «умных» технологий в городское хозяйство, порядка пополнения и обновления ресурса.

Наиболее сложный, на наш взгляд, блок задач связан с подготовкой кадров муниципальных служащих и специалистов, обладающих профессиональными компетенциями, соответствующими целям и задачам цифровизации городского хозяйства. Проектом предусматривается система мероприятий по повышению цифровой грамотности муниципальных служащих. Для этого необходимо внести определенные изменения в федеральные государственные образовательные стандарты по специальности «Государственное и муниципальное управление» для повышения качества подготовки обучающихся по направлению «Организация и управления внедрением цифровых технологий в экономику города». Отдельной задачей является повышение квалификации уже занятых в городском хозяйстве муниципальных служащих, для которых необходимо разработать специальные практико-ориентированные интерактивные по форме образовательные программы и провести на их основе массовое обучение.

Для выполнения задач в области развития инновационных технологий городские власти привлекают компании, имеющие необходимые компетенции, опыт и интерес для выполнения работ и услуг в области создания умных технологий, в которых заинтересован город. Среди ответственных исполнителей проекта ««Умный» город» выступают ПАО «Ростелеком», ГК «Росатом», ГК «Ростех». Для частных компаний участие в развитии «умных» технологий в городах представляет коммерческий интерес, поскольку, как известно, емкость рынков отдельных крупнейших городов мира превышает по объему рынки ряда государств. При этом для эффективного сотрудничества с городами частные компании должны ориентироваться не только на экономические, но и на социальные эффекты, для чего частные компании стремятся находить бизнес-модели, позволяющие с помощью особых подходов повышать качество жизни населения города.

Важная роль в определении будущего «умных» города должна принадлежать проживающему в нем населению, поскольку в условиях цифровизации экономики значение потребителей городских услуг существенно возрастает. Более того, вхождение в активную жизнь «цифрового» поколения может заметно ускорить процесс распространения умных технологий во всех сферах жизнедеятельности городов в предстоящие годы.

Конечно, сами о себе «умные» технологии не смогут компенсировать плохую систему городского планирования, дефицит жилья, объектов инфраструктуры и жизненно важных услуг. Вместе с тем если эти технологии будут учитываться в стратегиях развития городов, включаться в планы развития города, инвестиционные программы модернизации городской инфраструктуры, то гораздо быстрее и эффективнее будут решаться проблемы, которые ранее казались неразрешимыми.

Литература

1. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. распоряжением Правительства от 28 июля 2017 г. № 1632-р) // Правительство России. URL: http://government.ru/docs/28653/.
2. Технологии для «умных» городов: Доклад. СПб.: Центр стратегических разработок «Северо-Запад», 2017. URL: http://www.csr-nw.ru/files/publications/doklad_tehnologii_dlya_umnyh_gorodov.pdf.
3. Указ Президента Российской Федерации «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». URL: http://kremlin.ru/events/president/news/57425.
4. Утвержден паспорт проекта «Умный город». // Минстрой России. URL: http://www.minstroyrf.ru/press/utverzhden-pasport-vedomstvennogo-proekta-umnyy-gorod/.
5. Smart Cities: Digital solutions for a more livable future // McKinsey. URL: https://www.mckinsey.com/.../mgi-smart-cities-full-report.ashx
6. Smart Cities: Turning opportunity into reality (December 2017) // McKinsey. URL: https://www.mckinsey.com/.../ivoces-december-2017-web.ashx.

© Рождественская И. А., 2019

УДК 332.12

П. В. Строев
к.э.н., директор
Центра региональной экономики и межбюджетных отношений
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: PStroev@fa.ru

АГЛОМЕРАЦИИ КАК ЛОКОМОТИВЫ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

Аннотация. В работе проведен обзор механизмов управления городскими агломерациями на основе опыта стран Организации экономического сотрудничества и развития, описаны тенденции для горизонтального сотрудничества в агломерациях. В ходе исследования была проведена оценка уровня и выявлены закономерности и тенденции долгосрочного развития крупных городских центров как центров экономического роста на основе исследования социальных и экономико-демографических процессов (на примере Приволжского и Сибирского федеральных округов). Анализ уровня и тенденций долгосрочного развития крупных городских центров как центров экономического роста на примере Приволжского и Сибирского федеральных округов показал, что на протяжении исследуемого периода наблюдались существенные изменения показателей социально-экономического развития по подавляющему большинству крупных городов. Результаты проведенного исследования позволили получить не только рекомендации по совершенствованию управления городскими агломерациями, но и способствовали приращению методических возможностей вскрытых закономерностей и моделей развития.

Ключевые слова: развитие агломераций, межмуниципальное взаимодействие, потенциал развития городов, экономический рост, городские центры, социально-экономическое развитие

P. V. Stroev
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Public Finance
Director
Center for regional economy and inter-budgetary relations
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: PStroev@fa.ru

AGGLOMERATIONS AS LOCOMOTIVES OF TERRITORIAL DEVELOPMENT

Abstract. The paper reviews the mechanisms of urban agglomerations management based on the experience of countries in the Organisation for Economic Co-operation and Development, describes the trends for horizontal cooperation in agglomerations. The study assessed the level and identified patterns and trends of long-term development of large urban centers as centers of economic growth based on the study of social and economic-demographic processes (for example, the Volga and Siberian Federal districts). The analysis of the level and trends of long-term development of large urban centers as centers of economic growth (on the example

of the Volga and Siberian Federal districts) showed that during the study period there were significant changes in the indicators of socio-economic development in the vast majority of large cities. The results of the study allowed to obtain not only recommendations for improving the management of urban agglomerations, but also contributed to the increment of methodological capabilities of the revealed patterns and models of development.

Keywords: development of agglomerations, inter-municipal cooperation, capacity development of cities, economic growth, urban centers, socio-economic development.

Вопрос о долгосрочной стратегии развития агломераций недостаточно хорошо проработан и контролируется в существующих правовых механизмах регионального управления. В политике в области развития муниципальных образований участвует много субъектов, из-за чего возникла необходимость разработать механизма межмуниципального взаимодействия, который позволит выстроить четкую и последовательную стратегию развития всей территории агломерации, выходящую за рамки краткосрочных целей. Большинство из существующих формальных моделей, как правило, отражают отсутствие сотрудничества между местными юрисдикциями и ставят акцент на улучшенной модели экономии на масштабах, снижая фискальную конкуренцию и неравенство и интернациализируя внешние территориальные эффекты. Другими словами, они предлагают решение проблем, которое помогает улучшить социальные, пространственные и экономические условия и, безусловно, способствует повышению конкурентоспособности и привлекательности территории.

Обзор механизмов управления городскими агломерациями на основе опыта стран Организации экономического сотрудничества и развития показывает, что нет единственной верной модели устроения столичных регионов. Различия между моделями содержат компромиссы в плане выгод и издержек. Эти меры сильно зависят от национального политико-институционального каркаса, в том числе от уровня децентрализации как в местном, так и в региональном контексте. Франция, Германия, восточные провинции Канады придерживаются институционального строительства. В федеральных странах, например в Германии, модели управления варьируются в диапазоне от сильных метрополийных правительств в Штутгарте, Франкфурте и Ганновере до целевых свободных сетей и проводимого государством регионального планирования в Берлине, Мюнхене и Гамбурге. Даже в таком сильном унитарном государстве, как Франция, которая обеспечивает общую правовую основу для широкого управленческого сотрудничества, успех и уровень сотрудничества в значительной степени варьирует в зависимости от региона. В действительности существуют большие различия между вариантами субнациональной политики как в плане их емкости, так и их способности трансформировать эту мобилизацию в более реальное воздействие и влияние.

Тенденции для горизонтального сотрудничества в агломерациях, как правило, подчеркивают сложный набор многоуровневых городских структур управления. Это сочетается с тем фактом, что границы агломерации не могут быть зафиксироованы раз и навсегда. В действительности метрополийные модели управления редко добиваются идеального соответствия между функциональными и административными границами. Основным недостатком многослойной системы столичного управления является то, что она может привести к беспорядку в полномочиях учреждений и органов. Это особенно значимо, учитывая, что чаще всего проще создать новые институты, чем

уничтожить существующие. Так, французские городские сообщества и сообщества агломераций не заменили существующие административные слои, а были созданы в качестве дополнительного слоя, это привело к путанице между организациями и учреждениями в столичных регионах. Критическим примером может послужить регион Иль-де-Франс, где существуют 27 сообществ агломерации и ряд других форм межмуниципальных кооперативных органов (при этом город Париж не участвует ни в одном).

В ходе исследования была проведена оценка уровня и выявлены закономерности и тенденции долгосрочного развития крупных городских центров как центров экономического роста на основе социальных и экономико-демографических процессов (на примере Приволжского и Сибирского федеральных округов (ПФО, СФО)). Анализ развития городов проводился с использованием методики, основанной на совокупности социально-экономических показателей и методов статистического и экономико-математического анализа и позволяющей определить тенденции развития городов в пространстве, оценить города с точки зрения их привлекательности для населения и бизнеса, определить потенциал формирования на их базе центров роста – агломераций, выступающих «локомотивом» развития для всех прилегающих территорий (городов, поселений, неурбанизированных территорий) данного региона и экономики в целом.

Анализ уровня и тенденций долгосрочного развития крупных городских центров как центров экономического роста на примере ПФО и СФО показал, что на протяжении исследуемого периода наблюдались существенные изменения показателей социально-экономического развития по подавляющему большинству крупных городов. Оценка потенциалов развития городов как опорных точек пространственной организации экономики позволила сделать выводы о наличии или отсутствии конкурентного потенциала с точки зрения формирования агломераций, локальных или глобальных «полюсов» роста.

Оценивая тенденции развития крупных городов ПФО и СФО, все города также условно можно разделить на три группы: с превышением положительных тенденций (наиболее потенциальные «полюса» роста), с равным соотношением положительных и отрицательных тенденций и с превышением отрицательных тенденций (проблемные города).

По результатам исследования составлен рейтинг привлекательности городов. Показан потенциал роста городов не только с точки зрения экономического развития, но и с позиций их привлекательности и комфортности для жизни и работы, так как только в этом случае можно говорить о перспективах формирования на базе данных городов – опорных точек развития для прилегающих территорий, субъекта РФ, макрорегиона и национальной экономики. В ПФО данный рейтинг возглавили Казань, Нижний Новгород, Уфа. На последних позициях рейтинга оказались Энгельс, Новочебоксарск, Орск. В СФО лидеры рейтинга – Новосибирск, Красноярск, Омск, замыкают рейтинг Горно-Алтайск, Ленинско-Кузнецкий, Прокопьевск.

Для повышения уровня развития городов основным фактором является привлечение дополнительного потока инвестиций: рост промышленного производства и создание новых рабочих мест на основе выстраивания взаимовыгодных отношений с собственниками крупного, среднего и малого бизнеса, повышения конкурентоспособности предпринимательской среды. Для этого необходимо обеспечить конкурентоспособную среду в городе, а именно прозрачность действий всех агентов на рынке и стабильность экономической конъюнктуры. Необходима поддержка предприятий, занимающихся каче-

ственной переработкой сырья и производством конечной готовой продукции, так как пока в стране в основном развита только добыча сырья, а переработка находится на низком уровне. Также необходимо стимулирование развития малого бизнеса, создание условий для формирования кластеров. Предстоит провести мероприятия по модернизации основных фондов, зависящие от реализации мероприятий по совершенствованию финансово-кредитных механизмов, обеспечивающих разумные и доступные условия кредитования и лизинга для всех видов хозяйств, а также мероприятия по кадровому обеспечению, создающих возможности для эффективного развития малого бизнеса.

В то же время необходимо отметить, что не существует единственно верной практики, которая бы могла стать решением для всех территорий. Многие города сделали больший упор на добровольческие инструменты для координации и сотрудничества, и есть лишь несколько примеров грамотного управления метрополиями и прилегающими городами, осуществляемого властями метрополий. С точки зрения эффективности, хорошим вариантом может стать решение положиться на кооперативный механизм, а не на самофинансирование и прямые выборы в административные органы. Данный подход имеет свои собственные достоинства в плане укрепления связи между городами, может ограничивать тенденцию к бюрократизации. Использование добровольных механизмов сотрудничества чаще всего является сложным, если не невозможным для реализации в контексте конфликта взаимоотношений между различными территориальными слоями, или в условиях высокой стратификации внутри городов. Париж является одним из самых богатых муниципалитетов в области Иль-де-Франс и никогда не соглашался участвовать ни в каких городских агломерациях или общинах. Гибкие и неформальные формы сотрудничества все чаще оцениваются как соответствующий ответ столичным районам, которые развиваются в пространстве и времени. Легкие и более неформальные формы управления, как правило, лучше мобилизуют широкий круг посредников метрополии, заинтересованных в создании общего видения, но реализация такого видения требует конкретного плана действий и критической массы финансирования, также, возможно, потребуется более формальная площадка для сотрудничества или создания совместных инструментов. Тем не менее в некоторых случаях проблемы кажутся настолько значительными, что любые решения требуют жесткого каркаса управления, который имеет более постоянный институциональный статус. В целом формальные институты могут быть в более выгодном положении для координации стратегических целей всей области метрополии и решения пространственных различий. Легкие формы управления можно считать первым шагом на пути к созданию более формального института.

Тем не менее официальные механизмы управления автоматически не обеспечивает явный предупреждающий подход, который требуется для общей стратегии развития по всей области. Разработка политически согласованного обязательства по концепции метрополии – это ключевой элемент успеха. Любая стратегия должна быть подкреплена политическим консорциумом, включая все территориальные правительства, и иметь основу в виде конкретных перспектив для региона, который без сильного объединяющего действия рискует распасться на районы относительной бедности, функционально и пространственно отделенные от областей, где есть рост количества рабочих мест и экономическое развитие.

Результаты проведенного исследования позволили получить не только рекомендации по совершенствованию управления городскими агломерациями,

но и способствовали приращению методических возможностей по использованию вскрытых закономерностей и моделей развития. В частности, допустимо говорить об агломерационном подходе, который по своему эвристическому значению шире своего объекта исследования – собственно городских агломераций. Агломерационный подход позволяет шире использовать свой арсенал средств и методов даже в условиях не строго определенных агломераций. Развитие современных средств транспорта и связи позволяет увязать между собой даже относительно малые города, которые в результате своего встраивания в макротехнологические процессы получают принципиально новый импульс своего существования и развития. Такая макроэкономическая мера может быть реализована при активном содействии государства.

Литература

1. **Макар С. В., Носонов А. М.** Оценка и пространственные закономерности развития инновационной деятельности в регионах России // Экономика. Налоги. Право. 2017. Т. 10. № 4. С. 96–106.
2. **Мусинова Н.Н., Попадюк Н.К.** Организация управления городской агломерацией: поиск решений // Вестник университета. 2018. № 7. С. 12–15.
3. **Шумаев В. А., Морковкин Д. Е., Степанов А. В.** Создание интегрированной логистической инфраструктуры как базис устойчивого развития экономического пространства регионов России // Муниципальная академия. 2018. № 1. С. 67–74.
4. **Fattakhov R. V., Stroev P. V., Nizamutdinov M. M.** Modeling of urban resettlement in Russia: trends and prospects. Financial and Economic Tools Used in the World Hospitality Industry // Proceedings of the 5th International Conference on Management and Technology in Knowledge, Service, Tourism and Hospitality. London, 2018. P. 97–102.
5. **Stroev P., Reshetnikov S.** Trends and Prospects for the Development of "Smart Cities" in Russia // Proceedings of the 3rd International Conference on Judicial, Administrative and Humanitarian Problems of State Structures and Economic Subjects (JAHP 2018). [S.l.,] 2018. P. 71–76.

© Строев П. В., 2019

УДК 332.143

М. А. Цимбалова
главный специалист, эксперт финансового управления
отдел исполнения бюджета
Администрация г.о. Химки
Химки, Российская Федерация
E-mail: 9614886@mail.ru

НОВЫЕ ПОДХОДЫ К РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ В ГОРОДСКОЙ АГЛОМЕРАЦИИ

Аннотация. С целью определения новых подходов при реализации государственных программ проводится анализ государственных программ РФ по направлению «Инновационное развитие и модернизация экономики в городской агломерации». В ходе анализа были выявлены проблемы в целевых показателях (индикаторах) и методике оценки эффективности государственных программ в городской агломерации. Авторами разработаны корректировки индикаторов и предложены пути решения прочих выявленных проблем.

Ключевые слова: цифровая экономика, экономика города, государственные программы, городские агломерации, государственные услуги, инновации.

M. A. Tsimbalova
chief specialist, financial management expert,
Department of Budget Execution
Administration of the Khimki city district
Khimki, Russian Federation
E-mail: 9614886@mail.ru

NEW APPROACHES TO THE IMPLEMENTATION OF GOVERNMENT PROGRAMS

Abstract. With the aim of defining new approaches in implementation of state programs analysis of state programs of the Russian Federation in the direction of «Innovative development and economy modernization in urban areas». The analysis revealed problems in the target indicators and methods of evaluating the effectiveness of public programs in the urban agglomeration. The authors have developed adjustments of indicators and proposed solutions to other identified problems.

Keywords: digital economy, city economy, government programs, urban agglomerations, public services, innovations.

Одной из приоритетных задач развития РФ на ближайшие годы является попадание в пятерку лидирующих стран мира. Выполнение поставленной задачи возможно при условии, что будет понято, почему необходимы системные изменения для выхода на новый уровень, при этом основной задачей является внедрение инновационных цифровых методов. Проходящая цифровая трансформация обуславливает кумулятивный интерес к возможным проблемам и перспективам, возникающим в рамках цифровой экономики.

Согласно Указу Президента РФ от 09.05.2017 № 203, цифровая экономика нацелена на повышение эффективности современной экономики за счет привлечения автоматизации происходящих процессов и технологий обработки

данных [8]. Это система экономических, социальных, культурных отношений, реализуемых на основе использования цифровых информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в городских агломерациях. Такая экономика ориентирована не только на развитие научно-технического прогресса и создания новых технологий, но и на применение передовых инновационных моделей организации бизнеса, торговли, логистики, производства в городских агломерациях.

По мнению Л. Д. Капрановой, наиболее часто цифровая экономика понимается набор экономических и социальных видов деятельности, которые обеспечиваются ИКТ. В интерпретации А. А. Крюковой и Ю. А. Михаленко цифровая экономика – это особой сегмент экономических отношений, ставший результатом технических достижений, опосредованный всемирной сетью и информационными системами. Путем объединения различных подходов к определению понятия цифровой экономики можно определить цифровую экономику как ряд экономических или социальных процессов, основанных на ИКТ и реализованные через Интернет. Ряд авторов (S. Guo, W. Ding, T. Lanshina) считают, что в некотором смысле Интернет – это цифровая экономика [6].

Как и у любого процесса изменений, у цифровой экономики есть достоинства и недостатки. К достоинствам отнесены:

- Существует возможность ускоренного прогресса в развитии инфраструктуры.
- Платформа цифровой экономики способна отвечать всем требованиям и нуждам заинтересованных сторон, за счет удобного функционала и архитектуры.
- Платформа удовлетворяет требованиям прозрачности и управляемости всех систем в рамках глобализационных процессов.
- При должном развития эксплуатация цифровых платформ достаточно проста и обеспечивается развитием и интеграцией этих платформ.

И следующие недостатками принято считать:

- высокую степень риска цифровой монополизации в различных индустриях за того, что крупнейшие игроки первыми переходят на цифровые платформы ввиду большой ресурсной базы;
- высокий риск увеличения цифрового неравенства (между территориями и между индустриями).

Предшествующие процессу цифровизации государственного управления процессы автоматизации и информатизации преследовали цель создать модель улучшения, базирующуюся на уже устаревших процессах. Для ее достижения были использованы новые на тот момент IT технологии, при этом суть процесса не менялась, варьировали только его количественные характеристики: увеличение скорости, исключение лишних этапов, сокращение затрат. Цифровая трансформация вытесняет прежнюю парадигму, создавая новые цифровые инструменты, которые становятся средством для построения новой формации – цифрового общества.

The Boston Consulting Group (BCG) попыталась оценить уровень развития цифровой экономики совокупно, по всем ее секторам. Результаты были выражены в «индексах BCG». Всего обследовано 85 стран. Группу лидеров (в порядке убывания) составили Дания, Люксембург, Швеция, Южная Корея, Нидерланды, Норвегия, Великобритания. Китай и Российская Федерация находятся на более низких позициях – 35-я и 39-я соответственно.

В отношении цифровой экономики Российская Федерация настроена добиться улучшения показателей, представленных выше, что обуславливает-

ся ранее упомянутым Указом Президента [8]. Для достижения поставленных целей необходима государственная поддержка, уже приняты и реализуются государственные программы. На данном этапе внедрения программно-целевого метода в процесс планирования расходов федерального бюджета, реализуется свыше 40 государственных программ (ГП), в том числе 18 программ в рамках направления «Инновационное развитие и модернизация экономики». Следовательно, развитие цифровой экономики в стране является одной из основных задач в системе ГП.

Актуальность исследования ГП заключается в том, что мероприятия в их рамках могут дать значительный рывок в процессе становления цифровой экономики.

На реализацию ГП по направлению «Инновационное развитие и модернизация экономики в городских агломерациях» в 2017 году выделено 1852,1 млрд руб., или 11% от общей суммы расходов федерального бюджета и 17% от общей суммы средств, выделенных на реализацию всех ГП [7]. В 2017 году объем финансирования данного направления сокращен по сравнению с 2016 годом, несмотря на общий рост финансирования государственных программ. В 2014 году финансирование исследуемого направления увеличилось на 13,1% по сравнению с предыдущим периодом.

Рассматривая финансирование ГП в рамках направления «Инновационное развитие и модернизация экономики», следует отметить, что наибольший объем расходов приходится на ГП «Развитие транспортной системы» – 798 млрд руб. (43% от общей суммы финансирования ГП по направлению «Инновационное развитие и модернизация экономики»). Наименьший объем расходов обозначился в ГП «Энергоэффективность и развитие энергетики» – 7,8 млрд руб., или 0,4% от общей суммы финансирования ГП по направлению «Инновационное развитие и модернизация экономики». В среднем на одну ГП приходится 124,1 млрд руб.

М. В. Акиньшин пришел к выводу, что оценка достижений действующих ГП осложняется отсутствием в программах конкретных значений целевых показателей. Если ГП составлена на высоком уровне и требует минимальной корректировки некоторых элементов, то она окажет действенное влияние и достижение положительных показателей [1]. Следовательно, с помощью доработки показателей возможно значительно повысить результативность ГП.

В ходе проведенного анализа были выявлены проблемы, которые не позволяют наиболее эффективно реализовывать ГП:

- Отсутствует ресурсная база для полномасштабного всеобщего перехода и формирования зрелой цифровой экономики в краткосрочный и среднесрочный периоды вследствие технологического отставания критической массы экономических субъектов;
- Недостаточна оценки реального достижения целевых индикаторов на практике. К примеру, на основании того, что по 14 из 36 ГП наблюдается превышение порогового значения, равного 10%, отсутствуют фактические показатели, Минэкономразвития прибегло к возможным допущениям при оценке результатов ГП, применению понижающего коэффициента, что хоть и направленно на приближение показателей к реальным величинам, все же искажает результаты.
- Использование при оценке некорректных целевых показателей обуславливает появление результатов, не соответствующих действительности. Например, в ГП «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» используется индикатор «Внутренние

затраты на исследования и разработки в рамках программы за счет бюджетных средств», который отражает лишь затраты, отнесенные на исследования и разработки. Данная информация не является целевым показателем и должна раскрываться в плане финансирования мероприятий.

- Одни и те же показатели повторяются без уточнения их различия.
- Существует проблематика достижения установленных величин целевых показателей, поскольку отсутствует заинтересованности в соответствии определенным планкам, не определено конкретное лицо, ответственное за достижение конкретного показателя.
- Оказывают влияние внешние факторы, посредством которых выявляется проблема непрактичности системы оценки показателей результативности.

На основе выявленных проблем предлагаются следующие решения:

- рассмотреть государственные программы с позиции внутреннего анализа, для установления реальных плановых показателям, которые должны соответствовать действительности;
- разработать систему, позволяющую проводить аналитическую деятельность на основании рассмотрения плановых показателей, соответствующих реальным достижениям ГП;
- определить степень влияния внешних факторов на показатели (индикаторы) и обеспечить сокращение такого воздействия посредством разграничения общих показателей, более специфических по различным ГП;
- при реализации вышеизложенной рекомендации определить унифицированные объекты мониторинга, что позволит обеспечить повышение эффективности достижения установленных плановых показателей в виде целевых индикаторов;
- определить ответственные подразделения в рамках проведения государственных внутреннего и внешнего финансового контроля с целью повысить эффективность контрольной деятельности данных структур;
- ввести перечень определенных показателей в разработанной унифицированной методике по оценки эффективности реализации ГП, обеспечивающих достоверную оценочную деятельность мониторинговых служб.

Показателями могут быть: оценка эффективности реализации основных мероприятий, оценка деятельности ответственных исполнителей, показатель, отражающий эффективность финансирования ГП и оценку кассового исполнения расходов федерального бюджета и бюджетов субъектов Российской Федерации, если такие расходы есть. В методических указаниях по оценки эффективности ГП следует полностью раскрывать методику оценки каждого показателя, указывать целесообразность показателя и устанавливаться нормативы.

Итак, государственные программы Российской Федерации занимают важное место в развитии цифровых технологий в процедуре предоставления государственных и муниципальных услуг, в развитии цифровой экономики в целом. На ГП по направлению «Инновационное развитие и модернизация экономики» выделяется значительная доля финансовых ресурсов, за счет которых проводятся мероприятия по развитию ИКТ и внедрение их в экономическую и социальную сферы. Несмотря на достигнутые результаты, существует ряд

проблем, решение которых необходимо для стимулирования цифровой экономики посредством грамотной реализации программ. Корректировка целевых индикаторов (показателей) позволит значительно увеличить эффективность реализации ГП.

Литература

1. **Акиньшин М.В.** Оценка эффективности государственного управления при реализации федеральных программ // Экономика и бизнес: теория и практика. 2015. № 1. С. 8–16.
2. **Ермилов В. Г., Прокофьев М. Н., Абашилов Х. М. Ш**. Финансирование муниципальных образовательных услуг // Экономика и предпринимательство. 2016. № 1-1 (66). С. 415–421.
3. **Капранова Л. Д**. Цифровая экономика в России: состояние и перспективы развития // Экономика. Налоги. Право. 2018. №2. С. 58–69.
4. **Кешелава А.В., Буданов В.Г., Румянцев В.Ю.** и др. Введение в «цифровую» экономику / Под общ. ред. А.В. Кешелава; гл. «цифр.» конс. И.А. Зимненко. ВНИИГеосистем, 2017.
5. Портал госпрограмм Российской Федерации. URL: https://programs.gov.ru.
6. Сводный годовой доклад о ходе реализации и оценке эффективности государственных программ Российской Федерации по итогам 2017 года // Правительство России. URL: http://static.government.ru/media/files/ijmsqevcKY9OdvNvrxq1vzJ8zpDIudNJ.pdf.
7. **Таксир К. И., Фролова Н. К., Бухвальд Е. М.** и др. Финансово-экономическое обеспечение национальных проектов. М., 2006.
8. Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/.
9. **Федорова И. Ю., Прокофьев М. Н.** Финансовая стратегия автономной организации // Государственный университет Минфина России. Финансовый журнал. 2012. №4. С. 139–150.
10. **Bughin E. H., Labaye E., Manyika J. et al.** Digital Europe: Realizing the continent's potential // McKinsey Digital. URL: https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-europe-realizing-the-continents-potential.
11. **Chakravorti B., Chaturvedi S**. Digital Planet 2017: How Competitiveness and Trust in Digital Economies Vary Across the World — 2017 // Tufts. URL: https://sites.tufts.edu/digitalplanet/files/2020/03/Digital_Planet_2017_FINAL.pdf.
12. **Dudin M. N., Prokofev M. N., Fedorova I. Yu. et al.** The world experience of transformation of innovative approaches to assurance of financial stability of social economic systems // Life Science Journal. 2014. Vol. 11. N 9. P. 370–373.
13. **Guo S., Ding W., Lanshina T.** Digital Economy for Sustainable Economic Growth // International Organisations Research Journal. 2017. Vol. 12. N 4. P. 169–184.

© Цимбалова М. А., 2019

УДК 332.12

Р. В. Фаттахов
д.э.н., профессор
департамент общественных финансов
главный научный сотрудник
Центр региональной экономики и межбюджетных отношений
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail:fattakhov@mail.ru

ГОРОДСКОЕ РАССЕЛЕНИЕ В ТРАНСФОРМАЦИИ ПРОСТРАНСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ

Аннотация. В статье представлен анализ формирования нового опорного каркаса пространственной организации России за долгосрочный период. На примере Северо-Западного федерального округа проведена оценка уровня и динамики социально-экономического развития крупных городов на основе комплексной системы показателей. Сформулированы предложения, позволяющие усовершенствовать механизмы региональной экономической политики, обеспечить ускоренный экономический рост и поэтапный выход на траекторию устойчивого развития.

Ключевые слова: опорный каркас, пространственное развитие, городская агломерации, расселение, кластер, устойчивое развитие.

R. V. Fattakhov
Dr.in Economics, professor
Department of Public Finance
Chief researcher
Center for regional economy and inter-budgetary relations
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: fattakhov@mail.ru

URBAN SETTLEMENT IN THE TRANSFORMATION OF THE SPATIAL DEVELOPMENT OF RUSSIA

Abstract. The article presents an analysis of the formation of a new supporting framework for the spatial organization of Russia over the long term. On the example of the North-West Federal District, the level and dynamics of the social and economic development of large cities on the basis of a complex index system are assessed. Suggestions are formulated that help to improve the mechanisms of regional economic policies, to provide accelerated economic growth and gradual exit on a sustainable development trajectory.

Keywords: supporting frame, spatial development, urban agglomeration, resettlement, cluster, sustainable development.

Пространственное развитие в настоящее время становится ключевым звеном в системной трансформации экономики России. Эффективная пространственная организация экономики играет определяющую роль в продуктивном использовании имеющихся ресурсов территориальными образованиями разных иерархических уровней (странами, регионами, муниципальными

образованиями). В связи с масштабами пространства страны и территориальным разнообразием для России особенно важен комплексный подход к использованию пространства, реализации специфики различных территориальных структур и обеспечению возможностей развития территорий за счет собственных конкурентных преимуществ.

Анализ формирования новой структуры пространственной организации России показал, что одной из основных проблем пространственного развития является сложившийся характер городского расселения. В 1959–2013 годах наблюдался опережающий рост крупных и сверхкрупных городов за счет малых и средних городов. Сокращение численности населения с 1989 по 2013 год наблюдалось в 698 городах, в основном это коснулось малых городов с численностью населения менее 50 тыс. чел. (произошло сжатие 543 малых городов), рост численности населения наблюдался в 372 городах. За 54 года доля населения, проживающего в городах-миллионниках, выросла вдвое (с 15,0 до 30,9%). Особенно сильно пострадали города, где живет менее 50 тыс. человек (доля их жителей уменьшилась с 28,0 до 16,3%). Большинство городов России лежит выше идеальной кривой Ципфа, поэтому ожидаемая тенденция – сокращение численности и людности средних и малых городов. Семь городов-миллионников, находящиеся ниже идеальной кривой Ципфа, имеют резерв роста населения (Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Екатеринбург, Нижний Новгород, Казань, Самара). Там сохранится потребность в рабочей силе, которая прибывает извне, прежде всего из других городов, для компенсации естественной убыли местного населения. Таким образом, обостряется проблема развития крупных городов.

В настоящее время сложилась тенденция опережающего роста более крупных городов. При этом доля населения, проживающего в городах с меньшей численностью жителей, значительно снижается.

Прогноз направлений трансформации пространственной организации России в средне- и долгосрочной перспективе позволил сделать вывод, что опорными точками пространственной структуры России станут крупные города и города-миллионники с формирующимися на их основе агломерациями и территориальными инновационными кластерами. В то же время городское население будет расти как в абсолютном значении, так и по отношению к сельским территориям. Будет иметь место переход от точечной к агломеративной системе расселения, рост крупных городов и мегаполисов за счет миграции из средних и малых городов, увеличение количества малых городов при одновременном сокращении их людности и численности населения, нарастание контрастов расселения, увеличение разрыва между мегаполисами и провинциальными городами по социальным и экономическим условиям жизни, обострение инфраструктурных проблем, связанных с развитием городов.

Одной из острых проблем, препятствующих эффективной модернизации российской экономики, является сложившийся характер городского расселения. С одной стороны, по формальным показателям (число городов и доля населения, проживающего в городах) наша страна является одной из высокоурбанизированных. С 1959 по 2010 год численность населения РФ выросла с 117,2 до 142,9 млн чел., или примерно в 1,22 раза. В то же время численность городского населения выросла с 61,1 до 105,3 млн чел., или в 1,72 раза. Эти высокие показатели формировались на волне развития и завершения процессов догоняющей индустриализации. Снятие ограничений на свободное перемещение сельского населения в конце 50-х – начале 60-х годов и потребность развивающихся новых индустриальных центров в рабочей силе сформировали

мощный поток сельской миграции в города, что создало проблемы не только для сельской местности, но и для городов, принявших поток мигрантов.

Проведенный анализ показывает, что основные проблемы городского расселения и развития городов, хотя и отягощены коллизиями рыночных преобразований, имеют глубокие корни в тенденциях, сложившихся задолго до современных рыночных, социальных и политических преобразований.

Распределение городов по показателю людности согласно правилу Ципфа, рассчитанное по данным 1959 года по 782 городам с населением более 10 тыс. человек, представлено на рис. 1. Оно аппроксимировано прямой y = 0,9566x + 8,8659. Линия наклонена к оси x под углом –43,73°. Это значение наклона линии аппроксимации говорит о том, что уровень контрастности расселения не является большим, а, скорее, типичным для индустриально развитых стран. Крупные населенные пункты, в которых сосредоточена значительная часть населения, соседствуют с малыми городами, где проживает от четверти до трети городского населения.

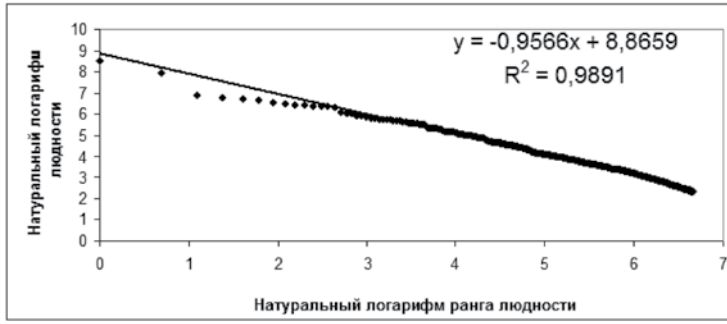


Рис. 1. Характеристика городского расселения населения России в соответствии с правилом Цапфа (данные переписи 1959 года)

Росту концентрации городского населения в крупных городах будет соответствовать поворот аппроксимирующей прямой по часовой стрелке. На рис. 2 распределение Ципфа рассчитано по данным переписи 2010 года по 955 городам с населением более 10 тыс. человек. Распределение аппроксимировано прямой y = 1,0668x + 9,9659. Линия наклонена к оси x под углом –46,85°. Таким образом, в соответствие с теоретической гипотезой прямая повернулась примерно на 3° по часовой стрелке. Это соответствует сложившейся тенденции опережающего роста крупных и сверхкрупных городов. При этом доля населения, проживающего в малых городах, значительно снижается. Однако рост концентрации городского населения в рассматриваемый период проходил неравномерно.

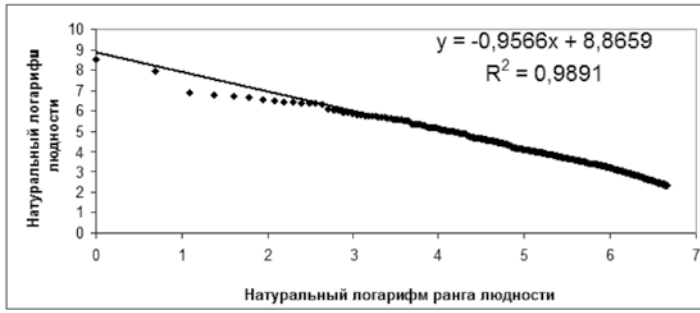


Рис. 2. Характеристика городского расселения населения России в соответствие с правилом Ципфа (данные переписи 2010 года)

Рост концентрации населения в крупных городах – общая тенденция городского расселения (рис. 3). В 1980-е годы за счет реализации программы ограничения роста крупных городов административными барьерами (ограничением прописки) этот процесс несколько затормозился. На рисунке этому периоду соответствует снижение крутизны кривой. Однако в самом конце 1980-х – начале 1990-х годов процесс этот на очень короткий период буквально срывается – население с периферии устремляется в крупные города и местные «столицы». Чуть позже процесс этот вновь замедляется – трудности реформ, начавшихся в начале 90-х годов, несколько ограничивают миграцию из малых городов в крупные. Процессы депопуляции, вызванные ростом смертности и снижением рождаемости населения, даже снижают долю населения, проживающую в крупнейших городах. Это коснулось всех городов-миллионников, кроме Москвы и Санкт-Петербурга. Сельская же миграция в города практически обнуляется. Незначительный промежуток времени между 1997 и 2003 годами проявляются даже обратные процессы – замедление роста крупных городов и некоторая стабилизация людности малых городов. Наконец, между 2003 и 2010 годами возобновляется тенденция роста крупных городов. В этот период наблюдаются еще два важных процесса – стабилизация числа городов начиная с конца 1980-х годов и рост средней людности городов. Людность типичного российского города за 50 лет выросла в полтора раза и неуклонно приближается к 100 тыс. человек. Вместе с тем рост коэффициента вариации говорит об увеличении разнообразия городов по параметру людности.

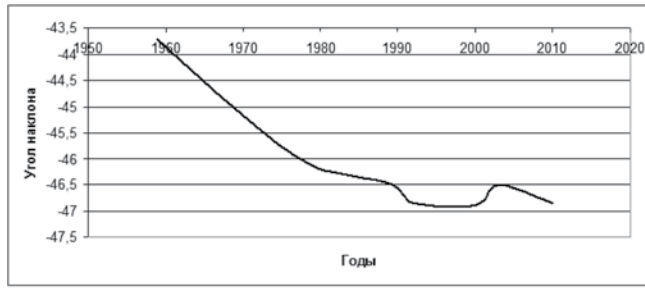


Рис. 3. Динамика процесса концентрации городского населения в крупных городах (изменение угла наклона линии регрессии к оси x)

Сегодня необходима общегосударственная программа развития городов. Прежде всего, это касается создания условий для более продуктивного использования имеющегося человеческого потенциала. Необходимы новые управленческие подходы и в целом новая парадигма пространственного развития, в основу которой должен быть заложен принцип неразрывности и взаимообусловленности развития крупных, малых городов и регионов, задачи развития которых необходимо решать комплексно в рамках единой пространственно-экономической структуры.

Литература

1. **Макар С. В., Носонов А. М.** Оценка и пространственные закономерности развития инновационной деятельности в регионах России // Экономика. Налоги. Право. 2017. Т. 10. № 4. С. 96–106.
2. **Мусинова Н. Н., Попадюк Н. К.** Организация управления городской агломерацией: поиск решений // Вестник университета. 2018. № 7. С. 12–15.
3. **Шумаев В. А., Морковкин Д.Е., Степанов А. В.** Создание интегрированной логистической инфраструктуры как базис устойчивого развития экономического пространства регионов России // Муниципальная академия. 2018. № 1. С. 67–74.
4. **Fattakhov R. V., Stroev P. V., Nizamutdinov M. M.** Modeling of urban resettlement in Russia: trends and prospects. Financial and Economic Tools Used in the World Hospitality Industry // Proceedings of the 5th International Conference on Management and Technology in Knowledge, Service, Tourism and Hospitality. London, 2018. P. 97–102.
5. **Stroev P., Reshetnikov S.** Trends and Prospects for the Development of “Smart Cities” in Russia // Proceedings of the 3rd International Conference on Judicial, Administrative and Humanitarian Problems of State Structures and Economic Subjects (JAHP 2018). [S.l.,] 2018. P. 71–76.

© Фаттахов Р. В., 2019

Содержание

Стратегии бизнеса

Л. Г. Ахметшина
ТРАНСНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО РЫНКА
И ПЕРСПЕКТИВЫ РОССИЙСКОГО АГРОБИЗНЕСА 4
L. G. Akhmetshina
TRANSNATIONALIZATION OF THE FOOD MARKET
AND PROSPECTS OF RUSSIAN AGRICULTURAL BUSINESS 4

Е. В. Васильева, Е. А. Деева,
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ БИЗНЕСА:
СТРАТЕГИИ, ЭФФЕКТЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ 4
E.V. Vasileva,E.A. Deeva
INFORMATION TECHNOLOGIES FOR BUSINESS:
STRATEGIES, EFFECTS AND EFFICIENCY 4

Н.В. Бударин
ВЗАИМОСВЯЗЬ ДИВЕРСИФИКАЦИИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА
ПРЕПРИЯТИЙ ОБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ 15
N. V. Budarin
RELATIONSHIP BETWEEN DIVERSIFICATION AND EFFICIENCY
OF BUSINESS OF ENTERPRISES OF MANUFACTURING INDUSTRY 15

И. Е. Денежкина
ВИЗУАЛЬНЫЕ МАНИПУЛЯЦИИ ПРИ ПРИНЯТИИ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 20
I. E. Denezhkina
VISUAL MANIPULATIONS WHEN MAKING MANAGEMENT DECISIONS 20

Т. Г. Попадюк
РАЗВИТИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ КАК ДРАЙВЕР
ПОДДЕРЖАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ 25
T. G. Popadyuk
DEVELOPMENT OF BUSINESS MODELS AS A DRIVER
THE COMPANY'SCOMPETITIVE ADVANTAGES SUPPORT 25

И. В. Трифонов
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ
ПРОГРАММ ЭНЕРГОЕМКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ 31
I. V. Trifonov
STRATEGIC DECISIONS WHEN FORMING PROGRAMS
OF ENERGY-CONSUMER ENTERPRISES 31

Е. С. Якушова
CAGE-АНАЛИЗ ПЕРСПЕКТИВ ВЫХОДА КОМПАНИИ
«ВКУСВИЛЛ»НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК 37
E. S. Yakushova
CAGE-ANALYSIS OF THE OPPORTUNITIES OF VCUSVILL COMPANY
TO GET ACCESS TO THE INTERNATIONAL MARKET 37

**Операционный менеджмент
и управление бизнес-процессами**

Н. Ю. Баркова
ОРГАНИЗАЦИЯ «ХОЛОДОВОЙ ЦЕПИ» НА БАЗЕ ПРИМЕНЕНИЯ
ТЕХНОЛОГИИ ИНТЕРНЕТА ВЕЩЕЙ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ИНДУСТРИИ 45
N. Yu. Barkova
COLD CHAIN ORGANIZATION BASED ON INTERNET
OF THINGS TECHNOLOGY APPLICATION IN PHARMACEUTICAL INDUSTRY 45

Е. В. Васильева, Т.Е. Точилкина
ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ В РАЗВИТИИ ПОДХОДА
К МОДЕЛИРОВАНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ 50
E. V.Vasilieva, T. E. Tochilkina
DESIGN THINKING IN THE DEVELOPMENT OF AN APPROACH
TO MODELING BUSINESS PROCESSES OF THE ORGANIZATION 50

Г. И. Гумерова, Э. Ш. Шаймиева
УПРАВЛЕНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ
В ВИРТУАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ МЕНЕДЖМЕНТА 4.0:
ТЕЛЕРАБОТА, ТЕЛЕКООПЕРАЦИЯ 57
G. I. Gumerova, E. Sh. Shaimieva
MANAGEMENT AND ORGANIZATION OF EMPLOYEES 'ACTIVITIES
IN A VIRTUAL ORGANIZATION ON THE BASIS OF THE MANAGEMENT 4.0:
TELEWORK, TELECOOPERATION 57

В. А. Лопатин
МЕХАНИЗМ ВЛИЯНИЕ РЕГУЛЯТОРНЫХ ПРАВИЛ
НА ЦИФРОВУЮ ТРАНСФОРМАЦИЮБИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИЙ 61
V. A. Lopatin
MECHANISM FOR THE INFLUENCE OF REGULATORY RULES ON THE DIGITAL
TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESSES OF ORGANIZATIONS 61

Р. В. Серышев
АКТУАЛЬНОСТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ О БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ
В ОРГАНИЗАЦИЯХ 3PL ПРОВАЙДЕРАХ ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ 66
R. V. Seryshev
RELEVANCE OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM OF BUSINESS
PROCESSES IN ORGANIZATIONS 3PL LOGISTICS SERVICE PROVIDERS 66

Теоретические вопросы управления

Е. Н. Бавыкина
УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА 73
E. N. Bavykina
PERSONNEL CAREER MANAGEMENT 73

В. В. Дементьев
ЭКОНОМИКА КАК СИСТЕМА ВЛАСТИ 77
V. V. Dementyev
ECONOMY AS A SYSTEM OF POWER 77

И. Н. Дрогобыцкий
К ВОПРОСУ УПРАВЛЕНИЯ ЦИФРОВИЗАЦИЕЙ НАЦИОНАЛЬНОЙ
ЭКОНОМИКИ 83
I.N. Drogobyckij
TO THE QUESTION OF DIGITALIZATION MANAGEMENT 83
NATIONAL ECONOMY 83

В. Н. Крючков
ДИАГНОСТИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ФОНА: КОНЦЕПЦИЯ ПРОСТРАНСТВЕННО-
СУБЪЕКТНОГО КОНТИНУУМА А.К.СЕКАЦКОГО 88
V. N. Kryuchkov
STRATEGIC BACKGROUND DIAGNOSTICS:
A.K.SEKATSKY'S SPACE-SUBJECT CONTINUUM CONCEPT 88

Н. Ю. Псарева
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КЛАСТЕРОВ 94
N. Yu. Psareva
THEORETICAL BASIS OF CLUSTER FORMATION 94

Системный анализ в менеджменте

Д. В. Кузин
ПРОБЛЕМЫ НЕЛИНЕЙНОСТИ В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ 100
D. V. Kuzin
PROBLEMS OF NON-LINEARITY IN CONTEMPORARY MANAGEMENT 100

Н. П. Молчанова
УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКОЙ:
СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД 108
N. P. Molchanova
MANAGEMENT OF REGIONAL ECONOMIC POLICY:
SYSTEM APPROACH 108

Я. С. Ядгаров
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ НЕОЛИБЕРАЛЬНЫХ ТЕОРИЙ
ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ 120
Ya. S. Yadgarov
MANAGEMENT THE FOUNDATION OF THE NEO-LIBERAL THEORIES
OF STATE REGULATION OF ECONOMY 120

Государственное управление и проблемы эффективности государственного сектора

А. В. Аверин
МАЛЫЙ БИЗНЕС В СТРАНАХ БАЛТИИ: ОСОБЕННОСТИ
И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ 126
V. Averin
SMALL BUSINESS IN THE BALTIC COUNTRIES: FEATURES AND PROBLEMS
OF DEVELOPMENT 126

Н. А. Гузь, В. В. Хамалинская
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ГОСУДАРСТВЕННЫМ ДОЛГОМ РОССИИ 133
N.A. Guz, V. V. Khamalinskaya
IMPROVEMENT OF RUSSIA'S PUBLIC DEBT MANAGEMENT SYSTEM 133

М. Л. Дорофеев
РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ СРЕДСТВАМИ ФОНДА НАЦИОНАЛЬНОГО
БЛАГОСОСТОЯНИЯ (ФНБ) В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ 139
M. L. Dorofeev
RECOMMENDATIONS FOR MANAGING RESERVES OF THE NATIONAL WEALTH
FUND OF RUSSIA (NWF OF RUSSIA) IN MODERN CONDITIONS 139

Т. С. Новашина, В. И. Карпунин
ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНАЯ ПОЛИТИКА РОССИИ
КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЕЕ БЕЗОПАСНОСТИ 147
T. S. Novashina, V. I. Karpunin
THE CURRENT MONETARY AND CREDIT POLICY
OF RUSSIA AS FACTOR OF ENSURING ITS SAFETY 147

А. Б. Кузнецова
ОГРАНИЧЕНИЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ
СЕКТОРЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ 153
A. B. Kuznetsova
RESTRICTIONS OF PROJECT MANAGEMENT IN THE STATE SECTOR
OF THE RUSSIAN FEDERATION AND WAYS TO OVERCOME THEM 153

К. Е. Лукичев
НОРМАТИВНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕПРОЦЕССА ВНЕДРЕНИЯ ТЕЛЕМЕДИЦИНСКИХ
ТЕХНОЛОГИЙ В РОССИЙСКОМ ЗДРАВООХРАНЕНИИ 157
K. E. Lukichev
THE MOTIVATION OF THE OFFICIALS IN THE MANAGEMENT OF URBAN
AGGLOMERATIONS (LEGAL ASPECT) 157

С. В. Макар, Б. В. Мелентьев
СТРАТЕГИЯ ВОСТОЧНОГО ВЕКТОРА РАЗВИТИЯ РОССИИ ИЮЖНЫЙ ПОЛЮС РОСТА: К ОЦЕНКЕ ВАРИАНТОВ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ 162
S.V.Makar, B. V. Melent'ev
STRATEGY OF EASTERN VECTOR OF RUSSIAN DEVELOPMENT AND SOUTHERN POLE OF GROWTH: TO THE ASSESSMENT OF ECONOMIC POLICY OPTIONS USING CROSS-INDUSTRY INTERREGIONAL INSTRUMENTS 162

О. В. Пивоварова
ПУБЛИЧНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК ИНСТИТУТ, ВЛИЯЮЩИЙ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ В РЕГИОНЕ 168
O. V. Pivovarova
PUBLIC RESPONSIBILITY AS AN INSTITUTION INFLUENCING THE EFFICIENCY OF STATE PROPERTY MANAGEMENT IN THE REGION 168

М. Н. Прокофьев
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОФЕССИИ «ФИНАНСИСТ» 173
M. N. Prokofiev
DIGITAL TRANSFORMATION OF THE PROFESSION «FINANCIST» 173

Н. В. Пумбрасова, Е. В. Упадышева
ВЗАИМОСВЯЗЬ ИНДИКАТОРОВ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ТИПОВ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И БЮДЖЕТНОЙ ПОЛИТИКИ, РЕАЛИЗУЕМЫХ НА ТЕРРИТОРИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ 177
N. V. Pumbrasova, E.V. Upadysheva
THE RELATIONS OF FINANCIAL-ECONOMIC PLANNING INDICATORS AND SOCIO-ECONOMIC AND BUDGETARY POLICY TYPES, IMPLEMENTED ON THE MUNICIPALITY TERRITORY 177

А.А. Рязанов
ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИКОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ РАКЕТНО-КОСМИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИРОССИИ 186
A.A. Ryazanov
ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT INNOVATIONS IN THE MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS ROCKET AND SPACE INDUSTRY OF RUSSIA 186

Л. Д. Сангинова
ОЦЕНКА И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ФИНАНСОВЫМИ АКТИВАМИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ 192
L. D. Sanginova
EVALUATION AND WAYS TO INCREASE THE EFFICIENCY OF GOVERNANCE OF STATE FINANCIAL ASSETS IN THE RUSSIAN FEDERATION 192

А. К. Соловьев
ГЛОБАЛЬНЫЕ РИСКИ РЕАЛИЗАИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕНСИОННОЙ СИСТЕМЫ РОССИИ 198
A. C. Solovev
GLOBAL RISKS OF IMPLEMENTATION OF THE PENSION SYSTEM DEVELOPMENT STRATEGY IN RUSSIA 198

Ю. Г. Тюрина
РЕАЛИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ БЮДЖЕТНО-НАЛОГОВОЙ ПОЛИТИКИ ГОСУДАРСТВА В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ РЕГИОНОВ 202
Yu. G. Tyurina
IMPLEMENTATION OF STRATEGIC FISCAL POLICY OBJECTIVES OF THE STATE IN SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF REGIONS 202

Ю. А. Хакимова
К ВОПРОСУ О ПРОБЛЕМАХ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ОБЯЗАТЕЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО СТРАХОВАНИЯ 206
Yu. A. Khakimova
ON THE PROBLEM OF STATE REGULATION OF COMPULSORY STATE INSURANCE 206

Ю. Н. Шедько
МОДЕРНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ КОРПОРАЦИЯХ В УСЛОВИЯХ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К ЭКОНОМИКЕ 4.0 210
Yu. N. Shedko
MODERNIZATION OF RISK MANAGEMENT IN STATE CORPORATIONS UNDER CONDITIONS IN TRANSITION TO ECONOMY 4.0 210

Н. С. Шмиголь
РАЗВИТИЕ КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ПОДХОДОВ И НАПРАВЛЕНИЙ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ 216
N. S. Shmigol
DEVELOPMENT OF CONCEPTUAL APPROACHES AND TRENDS IN ASSESSING THE QUALITY OF FINANCIAL MANAGEMENT IN PUBLIC SECTOR 216

Управление изменениями и лидерство

Л. В. Приходько, Н. Л. Смит, С. В. Илькевич
ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В АДАПТИВНОЙ СРЕДЕ ЕВРОПЕЙСКИХ И РОССИЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ 224
L.V. Prikhodko, N.L. Smith, S.V. Ilkevich
LEADERSHIP AND CHANGE MANAGEMENT IN ADAPTIVE ENVIRONMENTS OF EUROPEAN AND RUSSIAN UNIVERSITIES 224

М. Е. Анненков
ЭФФЕКТИВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ: ПОСТУЛАТЫ И ОГРАНИЧЕНИЯ 230
M. E. Annenkov
EFFICIENT AND EFFECTIVE CHANGE: POSTULATES AND LIMITATIONS 230

Е. В. Васильева
НОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ЛИДЕРОВ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ 236
E. V.Vasilieva
NEW COMPETENCIES OF ORGANIZATION LEADERS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION 236

П. А. Михненко
РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ: ДЕСКРИПТИВНАЯ МОДЕЛЬ 243
P. A. Mikhnenko
THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CHANGES IN THE PROCESS OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION: DESCRIPTIVE MODEL 243

С. В. Николаев
АРХИТЕКТОНИКА СОЗДАНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА КАК КЛЮЧЕВОГО ПАРТНЕРА ЧЕЛОВЕКА 21 ВЕКА 248
S. V. Nikolaev
THE ARCHITECTONICS OF CREATING ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A KEY PARTNER OF MAN OF THE 21ST CENTURY 248

А. А. Никонова
ТРАНСФОРМАЦИЯ ФУНДАМЕНТАЛЬНЫХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ИННОВАЦИЯМИ В ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ 255
A. A.Nikonova
TRANSFORMING FUNDAMENTAL APPROACH TO GOVERN INNOVATION IN ECONOMIC SYSTEMS 255

Р. М. Сафиулина
РЕЙТИНГ ШКОЛ КАК СТИМУЛИРУЮЩИЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ (ПРОГРАММА ГУБЕРНАТОРА МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ «НАШЕ ПОДМОСКОВЬЕ») 261
R. Safiulina
SCHOOL RATING AS A STIMULATING FACTOR FOR THE DEVELOPMENT OF THE EDUCATION SYSTEM OF THE MOSCOW REGION (PROGRAM OF THE GOVERNOR OF THE MOSCOW REGION «OUR MOSCOW REGION») 261

Р. Р. Чугумбаев
ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ 268
R. R. Chugumbaev
INFORMATION-ANALYTICAL SUPPORT OF FORMATION AND REALIZATION OF STRATEGY OF INNOVATIVE CHANGES IN ORGANIZATION 268

Международный бизнес

М. В. Жариков
ПРОБЛЕМА TOO BIG TO FAIL В РАМКАХ СТРАТЕГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ 276
M. V. Zharikov
TOO BIG TO FAIL IN THE CONTEXT OF A SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY 276

С. В. Илькевич
ФАКТОРЫ ПОВЕДЕНЧЕСКОЙ ЭКОНОМИКИ В РАДИКАЛЬНЫХ ТРАНСФОРМАЦИЯХ ГОРОДСКОЙ МОБИЛЬНОСТИ 282
S. V. Ilkevich
FACTORS OF BEHAVIORAL ECONOMICS IN RADICAL TRANSFORMATIONS OF URBAN MOBILITY 282

В. С. Минчичова
ЗНАЧИМОСТЬ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (КСО) ДЛЯ РОССИЙСКИХ ЭКСПОРТНЫХ КОМПАНИЙ: ОПЫТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЛАТФОРМЫ ECOVADIS 291
V. S. Mincicova
THE VALUE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) FOR RUSSIAN EXPORTING COMPANIES: THE CASE OF ECOVADIS PLATFORM PARTICIPATION. 291

Ю.М. Чеботарь
ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ В ИГРОВОЙ КОМПЬЮТЕРНОЙ ИНДУСТРИИ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «ELECTRONIC ARTS» 297
Yu. M. Chebotar'
EXPERT COMPETEINE IN THE PLAY IN THE COMANDY IN THE «ELECTRONIC ARTS» 297

Антикризисное управление и банкротство компаний

В. А. Иванюк
ИДЕНТИФИКАЦИЯ КРИЗИСА АКТИВА НА РАННЕЙ СТАДИИ 303
V. A. Ivanyuk
IDENTIFICATION OF AN ASSET CRISIS AT EARLY STAGE 303

М. *О. Кузнецова*
КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ 308
M.O. Kuznetsova
THE CONCEPT OF FINANCIAL STABILITY MANAGEMENT OF AN INDUSTRIAL ORGANIZATION 308

А. С. Лифшиц
ПРОГНОЗИРОВАНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ИЗМЕНЕНИЯМ НА КРИЗИСНОМ ПРЕДПРИЯТИИ 314
A.S. Lifshits
FORECASTING RESISTANCE OF PERSONNEL TO CHANGES IN CRISIS ENTERPRISES 314

Т. В. Погодина
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО И ЦИФРОВОГО ЛИДЕРСТВА КОМПАНИЙ 320
T. V. Pogodina
IMPROVEMENT OF CRISIS MANAGEMENT ON THE BASIS OF INTELLECTUAL AND DIGITAL LEADERSHIP OF COMPANIES 320

М. В. Сызганов
РАЗГРАНИЧЕНИЕ АНАЛИТИЧЕСКИХ И ОЦЕНОЧНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ 325
M. V. Syzganov
DIFFERENCE OF ANALYTICAL AND ASSESSMENT INDICATORS IN ANTI–CRISIS MANAGEMENT OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES 325

О. Н. Чемоданова
КОНЦЕПЦИЯ «ШЕСТЬ СИГМ» КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ 331
O. N. Chemodanova
THE CONCEPT OF SIX SIGMS AS AN EFFECTIVE INSTRUMENT OF CRISIS MANAGEMENT 331

Теория и практика проектного управления

П. В. Аксенов
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ 2030 338
P. V. Aksenov
DIGITAL TRANSFORMATION 2030 338

С. С. Голубев
ВНЕДРЕНИЕ ПРИНЦИПОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ 342
S. S. Golubev
THE INTRODUCTION OF THE PRINCIPLES OF PROJECT MANAGEMENT FOR IMPLEMENTATION OF STATE PROGRAMS OF DEVELOPMENT OF MILITARY-INDUSTRIAL APARTHOTEL RUSSIA 342

Т. Ю. Гавриленко, О. И. Жемерикин
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА 348
T.Yu. Gavrilenko, O.I. Zhemerikin
DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION PROJECT MANAGEMENT 348

В. В. Жидиков
УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СТАРТАПА НА ГЛОБАЛЬНОМ РЫНКЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЭЛЕКТРОНИКИ 353
V. V. Zhidikov
COMMUNICATIONS MANAGEMENT TECHNOLOGY STARTUP IN THE GLOBAL CONSUMER ELECTRONICS MARKET 353

А. В. Козлов,А. А. Чумаков
ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В РАЗВИТИИ НОВОГО ВИДА СПОРТА 360
A.V. Kozlov, A. A. Chumakov
PROJECT MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF A NEW SPORT 360

Ю. Д. Третьякова, О. В. Коновалова
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТОВ В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ КРУПНОЙ ДОБЫВАЮЩЕЙ КОМПАНИИ 364
Yu.D. Tretyakova, O.V. Konovalova
IMPROVEMENT OF THE PROJECT DEVELOPMENT OF PROJECTS IN THE FIELD OF INFORMATION TECHNOLOGIES OF A LARGE PRODUCING COMPANY 364

А. Г. Коряков, В. А. Коркачев
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ЦИФРОВИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ ОХРАНЫ ТРУДА В ПРОМЫШЛЕННОСТИ: ПОСТУПАТЕЛЬНОЕ ДВИЖЕНИЕ ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ 371
A.G. Koryakov, V.A. Korkachev
MANAGEMENT OF PROJECTS OF DIGITALIZATION OF THE PROCESSES OF LABOUR PROTECTION IN INDUSTRY: A PROGRESSIVE SHIFT FROM THEORY TO PRACTICE 371

М. В. Романова
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПРИ ИНВЕСТИРОВАНИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ 378
M. V. Romanova
USING MACHINE LEARNING APPROACH AND TOOLS FOR MAKING DECISIONS OF INVESTING TO INNOVATIVE PROJECTS 378

Н. А. Череповская
АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДА AGILE В ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ 388
N. A. Cherepovskaya
ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF THE AGILE METHOD IN PROJECT MANAGEMENT 388

А. А. Юссуф
УСПЕХ ПРОЕКТА В VUCA-МИРЕ 392
A. A.Yussuf
PROJECT SUCCESS IN VUCA WORLD 392

HR менеджмент

И. А. Иванова
КОНВЕРГЕНЦИЯ ЦИФРОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РАБОТНИКОВ РАЗНЫХ ПОКОЛЕНИЙ: В ПОИСКЕ МОТИВАЦИОННЫХ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРАКТИК 398
I. A. Ivanova
CONVERGENCE OF DIGITAL COMPETENCIES OF EMPLOYEES OF DIFFERENT GENERATION: WAYS OF MOTIVATIONAL AND EDUCATIONAL PRACTICES 398

И. В. Корнеева
ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ПРОЕКТНЫХ КОМАНДАХ 404
I.V. Korneeva
FEATURES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN PROJECT TEAMS 404

А. А. Литвинюк
МОТИВАЦИОННЫЕ ОРИЕНТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В СФЕРЕ НАУКИ, ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ И ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ 407
A. A. Litvinyuk
MOTIVATIONAL ORIENTATIONS OF YOUNG SPECIALISTS IN SCIENCE, HIGHER EDUCATION AND HIGH TECHNOLOGIES 407

Н.М. Абдикеев, О.В. Лосева
ФОРМИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА РАБОТНИКА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ 413
N. M. Abdikeev, O. V. Loseva
FORMATION AND EVALUATION OF INTELLECTUAL POTENTIAL OF THE EMPLOYEE IN TERMS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY 414

В. Н. Пуляева
ПРАКТИКА НАСТАВНИЧЕСТВА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ 418
V. N. Pulyaeva
MENTORING PRACTICES IN MODERN ORGANIZATIONS 418

М. В. Рязанцева
ТРАНСФОРМАЦИЯ ОЖИДАНИЙ И ОТНОШЕНИЯ РОССИЯН К ВЫСШЕМУ ОБРАЗОВАНИЮ 425
M. V. Ryazantseva
TRANSFORMATION OF EXPECTATIONS AND ATTITUDES OF RUSSIANS TOWARDS HIGHER EDUCATION 425

Цифровой маркетинг и маркетинговые коммуникации

С. П. Азарова
ХАРАКТЕРИСТИКА КАНАЛОВ ПРОДВИЖЕНИЯ В ДИДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГЕ 431
S. P. Azarova
CHARACTERISTICS OF PROMOTION CHANNELS IN DIGITAL MARKETING 431

О.А. Бородина
ПРИМЕНЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ 437
O.A. Borodina
APPLICATION OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN CARRYING OUT MARKET RESEARCH 437

В. В. Григорьева, А. В. Аверин
СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ КАК ИНСТРУМЕНТ КОММУНИКАЦИИ ГОСУДАРСТВА И ГРАЖДАН 442
V. V. Grigorieva, A. V. Averin
SOCIAL NETWORKS AS A TOOL OF COMMUNICATION BETWEEN THE STATE AND CITIZENS 442

М. А. Кирпичева
ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГА В ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКЕ 449
M.A. Kirpicheva
FEATURES OF MARKETING IN ELECTRICITY 449

Н. П. Козлова
ОСНОВНЫЕ ЭТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 453
N. P. Kozlova
BASIC ETHICAL PROBLEMS OF MODERN MARKETING ACTIVITY 453

Н. В. Лобарева
ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗА СЧЕТ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ 460
N. V. Lobareva
ENSURING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE THROUGH CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT 460

С. В. Карпова, И. В. Рожков
НАПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ 464
S. V. Karpova, I. V. Rozhkov
DIRECTIONS FOR CONSUMER BEHAVIOR CHANGE IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF THE DIGITAL ECONOMY 465

Управление инвестициями в реальном секторе

А. И. Данилов
ИНВЕСТИЦИИ НА ОХРАНУ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ ОСНОВНЫХ КОМПАНИЙ-ПРИРОДОПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ: АНАЛИЗ И УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ 472
A. I. Danilov
INVESTMENT IN ENVIRONMENTAL PROTECTION OF BASIC ENVIRONMENTAL COMPANIES: ANALYSIS AND CONDITIONS OF DEVELOPMENT 472

Л. Д. Капранова
МЕХАНИЗМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ЧАСТЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ 477
L. D. Kapranova
MECHANISMS FOR ATTRACTING PRIVATE INVESTMENT IN INVESTMENT PROJECTS 477

Р. М. Мельников
ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В ИНФРАСТРУКТУРУ НАЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ 482
R. M. Melnikov
EVALUATING THE IMPACT OF INVESTMENTS IN INFRASTRUCTURE ON ECONOMIC DEVELOPMENT IN RUSSIAN REGIONS 482

Б. Е. Одинцов
ИНТЕГРАЦИЯ ПОТЕНЦИАЛА, СТРАТЕГИИ И ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ ПРЕДПРИЯТИЯ 489
B. E. Odintsov
INTEGRATION OF ENTERPRISE INVESTMENT POTENTIAL, STRATEGY AND OPERATIONAL MANAGEMENT 489

Актуальность проблемы

Т. Н. Седаш
ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ «ЗЕЛЕНЫХ» ИНВЕСТИЦИЙ В РОССИИ 496
T. N. Sedash
PERSPECTIVE INSTRUMENTS FOR THE STIMULATION OF «GREEN» INVESTMENTS IN RUSSIA 496

Е. Б. Тютюкина
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ НА ОХРАНУ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ И РАЦИОНАЛЬНОЕ ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЕ 499
E. B. Tyutyukina
EVALUATION OF THE EFFICIENCY OF INVESTMENT ON ENVIRONMENTAL PROTECTION AND RATIONAL ENVIRONMENTAL USE 499

Т. А. Щербина
ИНВЕСТИЦИИ В ЗДРАВООХРАНЕНИЕ РОССИИ КАК ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ 505
T. A. Shcherbina
INVESTMENTS IN HEALTH OF RUSSIA AS A DRIVER OF INDUSTRY DEVELOPMENT 505

К. К. Поздняков, Г. А. Решина
РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТОВ СОВМЕСТНОГО РЕГИОНАЛЬНОГО ИНВЕСТИЦИОННОГО СОТРУДНИЧЕСТВА КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА 511
K. K. Pozdnyakov, G. A. Reshina
IMPLEMENTATION OF JOINT REGIONAL INVESTMENT COOPERATION PROJECTS AS A FACTOR OF ECONOMIC GROWTH 511

Корпоративное управление
и социальная ответственность бизнеса

И. Р. Бадыкова
ВЛИЯНИЕ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОГО ПОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ИХ АКЦИОНЕРНУЮ СТОИМОСТЬ: ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ НА ОСНОВЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОГО РЕЙТИНГА 519
I. R. Badykova
INFLUENCE OF SOCIALLY RESPONSIBLE BEHAVIOUR ON CORPORATE SHAREHOLDER VALUE: EMPIRICAL ANALYSIS BASED ON PROPRIETARY RATING 519

М. М. Басова
РОЛЬ НЕФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ В ПОВЫШЕНИИ ИМИДЖА КОМПАНИИ 526
M. M. Basova
THE ROLE OF NON-FINANCIAL REPORTING IN IMPROVING COMPANY'S IMAGE 526

И. Ю. Беляева
КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ 532
I. Yu. Belyayeva
CORPORATE GOVERNANCE IN RUSSIAN COMPANIES WITH STATE PARTICIPATION: PROBLEMS AND PROSPECTS 532

Э. И. Мантаева, В. С. Голденова
НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ УСИЛЕНИЯ РОЛИ УНИВЕРСИТЕТА В ФОРМИРОВАНИИ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОСИСТЕМЫ РЕГИОНА 537
E. I. Mantaeva, V. S. Goldenova
SOME ASPECTS OF STRENGTHENING THE ROLE OF THE UNIVERSITY IN FORMING AN INNOVATIVE ECOSYSTEM OF THE REGION 537

И. С. Демин
СПЕЦИФИКА МЕТОДИКИ ПОСТРОЕНИЯ СЛОВАРЕЙ-ЛЕКСИКОНОВ ДЛЯ ТЕКСТОВОГО АНАЛИЗА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ ДЛЯ ЗАДАЧ АНАЛИЗА РАСКРЫТИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ 543
I.S. Demin
SPECIFICITY OF THE METHODOLOGY OF CONSTRUCTION OF TEXT ANALYSIS LEXICONS FOR RUSSIAN LANGUAGE FOR THE ANALYSIS OF ECOLOGY INFORMATION DISCLOSURE 543

М. Н. Ермакова
ОЦЕНКА КАЧЕСТВА НЕФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИО КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ 546
M. N. Ermakova
ASSESSMENT OF THE QUALITY OF NON-FINANCIAL REPORTING OF AN ORGANIZATIONABOUT CORPORATE GOVERNANCE 546

М. А. Измайлова
ВОВЛЕЧЕННОСТЬ БИЗНЕСА В РЕАЛИЗАЦИЮ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПРОЕКТОВ КАК НОВЫЙ ВЕКТОР КОРПОРАТИВНОЙ ПОЛИТИКИ 552
M.A. Izmailova
BUSINESS INVOLVEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF INFRASTRUCTURE PROJECTS AS A NEW VECTOR OF CORPORATE POLICY 552

М. Е. Кулагина
РАЗВИТИЕ РОССИЙСКОЙ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ 557
M. E. Kulagina
DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN CORPORATE GOVERNANCE MODEL 557

Х. П. Харчилава
ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА 564
Kh. P. Kharchilava
FORMATION AND DEVELOPMENT OF A VALUE-ORIENTED CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM IN RUSSIA: THEORY AND PRACTICE 564

С. Я. Юсупова, С. Н. Поздеева
КОНТРОЛЛИНГ КАК НОВЕЙШАЯ КОНЦЕПЦИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА 569
S. Ya. Yusupova, S. N. Pozdeeva
CONTROLLING AS THE NEWEST CONCEPT IN THE MANAGEMENT SYSTEM 569

Б. С. Батаева
ПРОЗРАЧНОСТЬ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ: ТРЕНДЫ И ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТЬ 576
B. S. Bataeva
TRANSPARENCY OF RUSSIAN COMPANIES: TRENDS AND REALITY 576

Ю. И. Растова, Д. О. Яровой
ИНДИКАТОРЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ
С ВЛАДЕЛЬЦАМИ (АКЦИОНЕРАМИ) 581
Yu. I. Rastova, D.O.Yarovoy
RELATIONS MANAGEMENT SYSTEM INDICATORS
WITH OWNERS (SHAREHOLDERS) 581

К. В. Усков
ИССЛЕДОВАНИЕ СОДЕРЖАНИЯ ПОНЯТИЙ, РАСКРЫВАЮЩИХ СУЩНОСТЬ
И СИСТЕМООБРАЗУЮЩУЮ ПРИРОДУ ОТНОШЕНИЙ СОБСТВЕННОСТИ И
КОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ В РОССИИ 586
K.V. Uskov
STUDY OF THE CONCEPTS THAT REVEAL THE ESSENCE AND SYSTEM-FORMING
NATURE OF PROPERTY RELATIONS AND CORPORATE RELATIONS IN RUSSIA 586

А. И. Финогеева
ПРАКТИКА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РОССИЙСКИЙХ КОМПАНИЙ
С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ 592
A. I. Finogeeva
PRACTICE OF INTERACTION OF RUSSIAN COMPANIES WITH STAKEHOLDERS 592

Д. А. Чичуленков
ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ БАНКОВСКОГО КРЕДИТОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОГО
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ 597
D. A. Chichulenkov
PROBLEMS AND PROSPECTS OF BANK LENDING TO SOCIAL
ENTREPRENEURSHIP IN RUSSIA 597

Стратегический финансовый менеджмент

О. В. Борисова
ВЛИЯНИЕ ФИНАНСОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ КОМПАНИЙ 605
O. V. Borisova
INFLUENCE OF FINANCIAL TECHNOLOGIES
ON THE EFFECTIVENESS OF COMPANIES BUSINESS MODELS 605

А. В. Бывшев
ЗАДАЧИ МЯГКИХ ВЫЧИСЛЕНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ,
ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАХ 611
V. A. Byvshev
PROBLEMS OF SOFT CALCULATIONS IN MANAGEMENT,
ECONOMY AND FINANCE 611

И. Я. Лукасевич
ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖЕР В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ:
НОВАЯ РОЛЬ И ЗАДАЧИ 618
I. Ya. Lukasevich
FINANCIAL MANAGER IN DIGITAL ECONOMY: NEW ROLE AND TASKS 618

Н. А. Львова
ОЦЕНКА ПРОФИЛЯ ФИНАНСОВОГО ЗДОРОВЬЯ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ НА ФОРМИРУЮЩЕМСЯ РЫНКЕ 622
N. A. Lvova
ASSESSING FINANCIAL HEALTH PROFILE OF PUBLIC COMPANIES IN THE EMERGING MARKET 622

Н. В. Макогонова
НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ И РИСКИ: АРХИТЕКТУРА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПОЛИТИКОЙ РАЗВИТИЯ 626
N. V. Makogonova
NATIONAL PROJECTS AND RISKS: AN ARCHITECTURE OF EFFECTIVE GOVERNANCE AND PUBLIC DEVELOPMENT POLICY 626

Е. А. Федорова
РЕЙТИНГ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ ПО РАСКРЫТИЮ ИНФОРМАЦИИ ОБ ЭКОЛОГИИ 633
E. A. Fedorova
RATING OF DOMESTIC COMPANIES ON DISCLOSURE OF INFORMATION ON ECOLOGY 633

В. Б. Фролова
ИНТРУЗИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ 637
V. B. Frolova
DIGITAL TECHNOLOGY INTRUSION IN FINANCIAL MANAGEMENT 637

Л. Е. Хрустова
ВЛИЯНИЕ КАЧЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ИНВЕСТИЦИОННУЮ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ 641
L. E. Khrustova
INFLUENCE OF CORPORATE GOVERNANCE QUALITY ON INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF COMPANY 641

Управление крупными городами и городскими агломерациями

Е. А. Абегян (Дейнега)
ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СТОЛИЧНЫХ ГОРОДСКИХ АГЛОМЕРАЦИЙ ЕВРОПЫ 647
E. A. Abegian (Deynega)
FOREIGN EXPERIENCE IN MANAGING THE DEVELOPMENT OF EUROPEAN METROPOLITAN AREAS 647

В. В. Зубенко
ОСОБЕННОСТИ МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА МОСКВЫ 653
V. V. Zubenko
FEATURES OF INTERNATIONAL COOPERATION IN MOSCOW. 653

С. А. Зуденкова
ДЖЕНТРИФИКАЦИЯ В МОСКОВСКОЙ АГЛОМЕРАЦИИ 659
S. A. Zudenkova
GENTRIFICATION IN THE MOSCOW METROPOLITAN AREA 659

Ю. О. Иванова
СЕЛЬСКИЙ ТУРИЗМ КАК АЛЬТЕРНАТИВА УРБАНИЗАЦИОННЫМ ПРОЦЕССАМ В СТРАНАХ ЕВРОПЫ 662
Yu.O. Ivanova
RURAL TOURISM AS AN ALTERNATIVE TO URBANIZATION PROCESSES IN EUROPEAN COUNTRIES 662

С. А. Кирсанов, Г. А. Паламаренко
ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ
УПРАВЛЕНИЯ ГОРОДАМИ С ПОМОЩЬЮ ИНФОРМАЦИОННО-
КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ПРИМЕРЕ МОСКВЫ 667
S. A. Kirsanov, G. A. Palamarenko
IMPROVING THE EFFICIENCY OF URBAN MANAGEMENT USING INFORMATION
AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES ON THE EXAMPLE OF MOSCOW 668

Н. К. Попадюк
ЭВРИСТИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ 3-D ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ РЕГУЛИРУЕМОГО
РАЗВИТИЯ ГОРОДСКИХ АГЛОМЕРАЦИЙ 673
N. K. Popadyuk
HEURISTIC VALUE OF 3-D TECHNOLOGY FOR REGULATED DEVELOPMENT
OF URBAN AGGLOMERATIONS 673

И. А. Рождественская
ПЕРСПЕКТИВЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ ЦИФРОВИЗАЦИИ
В УПРАВЛЕНИИ РОССИЙСКИМИ ГОРОДАМИ 677
I. A. Rozhdestvenskaya
PROSPECTS FOR THE DIGITALIZATION PROCESSES' IMPLEMENTATION
IN RUSSIAN CITIES 677

П. В. Строев
АГЛОМЕРАЦИИ КАК ЛОКОМОТИВЫ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ 681
P. V. Stroev
AGGLOMERATIONS AS LOCOMOTIVES OF TERRITORIAL DEVELOPMENT 681

М. А. Цимбалова
НОВЫЕ ПОДХОДЫ К РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ
В ГОРОДСКОЙ АГЛОМЕРАЦИИ 686
M. A. Tsimbalova
NEW APPROACHES TO THE IMPLEMENTATION OF GOVERNMENT PROGRAMS 686

Р. В. Фаттахов
ГОРОДСКОЕ РАССЕЛЕНИЕ В ТРАНСФОРМАЦИИ ПРОСТРАНСТВЕННОГО
РАЗВИТИЯ РОССИИ 691
R. V. Fattakhov
URBAN SETTLEMENT IN THE TRANSFORMATION OF THE SPATIAL
DEVELOPMENT OF RUSSIA 691

16+