

ISSN 2411-5703

MIRBIS RESEARCH JOURNAL

Вестник МИРБИС



Московская международная
высшая школа бизнеса
МИРБИС

3 (27) 2021

2021 # 3

Вестник МИРБИС

издается с января 2015 года

выходит 4 раза в год

Учредитель и издатель: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт), сокращенно Институт МИРБИС.

Свидетельство о регистрации

ЭЛ № ФС 77-60414 выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций, от 30 декабря 2014 г.

ISSN 2411-5703

Дата выхода номера 10.10.2021

Адрес редакции и издателя: 109147, Москва, ул. Марксистская 34, корп. 7. Тел. + 7 (495) 910-4180. Fax: +7 (499) 910-4180. E-mail: info@mirbis.ru; journal@mirbis.ru

Описание журнала: Вестник МИРБИС : международный научно-практический журнал / Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт). – Текст : электронный. – Москва : Институт МИРБИС, 2021. – № 3 (27). – URL : <http://journal-mirbis.ru/>. Загл. с экрана. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3

Форма периодического распространения: сетевое издание.

Журнал включен в «Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук» ВАК при Минобрнауки РФ, а также в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ).

Рецензируется по экономическим, социологическим и философским наукам. При отборе материалов для публикации главным критерием является их высокий научный уровень. Рукописи рецензируются, все материалы, публикуемые в журнале, проходят научную экспертизу. Авторы опубликованных материалов несут ответственность за их содержание, подбор и точность приведенных фактов, цитат, статистических данных, собственных имен, географических названий. Редакция не вступает в переписку с авторами. Мнение авторов может не совпадать с мнением редакции и редакционной коллегии. Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Вестник МИРБИС», допускается только с письменного разрешения редакции.

© Институт МИРБИС, 2015–2021

Главный редактор Уколов Владимир Федорович, д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой управления цифровым предприятием в топливно-энергетическом комплексе Высшей школы промышленной политики и предпринимательства РУДН (Москва, Россия)

Редакционная коллегия

Албакова Фатима Юсуповна, д-р филос. наук, профессор, профессор кафедры философской антропологии философского факультета МГУ имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия)

Ананишнев Владимир Максимович, д-р социол. наук, профессор, Институт психологии, социологии и социальных отношений МГПУ (Москва, Россия)

Варава Владимир Владимирович, д-р филос. наук, профессор. Зав. кафедрой философии Московского государственного института культуры (МГИК). Член Союза писателей России (Москва, Россия)

Клейнер Георгий Борисович, д-р экон. наук, профессор, член-корреспондент РАН, заместитель директора ЦЭМИ РАН (Москва, Россия)

Левашов Владимир Иванович, д-р социол. наук, зам. заведующего кафедрой по научной работе ИГСУП РАНХиГС (Москва, Россия)

Лобастов Геннадий Васильевич, д-р филос. наук, профессор кафедры философии Московского авиационного института (национального исследовательского университета) — МАИ (Москва, Россия)

Лукашин Юрий Павлович, д-р экон. наук, профессор, ведущий научный сотрудник ИМЭМО РАН им. Е. М. Примакова (Москва, Россия)

Лясников Николай Васильевич, д-р экон. наук, профессор, Институт проблем рынка РАН (Москва, Россия)

Музыкант Валерий Леонидович, д-р социол. наук, профессор, профессор кафедры Международного менеджмента Школы публичной политики и управления Института общественных наук РАНХиГС; эксперт Министерства образования и науки РФ (Москва, Россия)

Пирогов Станислав Витальевич, д-р экон. наук, профессор (Москва, Россия)

Савин Станислав Леонидович, д-р экон. наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, председатель Совета учредителей Института МИРБИС (Москва, Россия)

Черников Сергей Юрьевич, канд. экон. наук, доцент кафедры маркетинга экономического ф-та РУДН (Москва, Россия)

Исхакова Марина, руководитель программ Австралийского национального университета, канд. экон. наук, MBA (Канберра, Австралия)

Джеффкот Марк, MBA, бизнес-консультант VoiceNet asiapacific, глава департамента развития бизнеса компании Pro AV Solutions — NSW (Сидней, Австралия)

Курт Рудольф, PhD (Econ.), профессор. E'R'A' — European education — academy for communication (Лейпциг, Германия)

Зам. главного редактора: Кострюков Владимир Александрович, д-р экон. наук, профессор, гл. науч. сотрудник Научного центра Института МИРБИС (Москва, Россия)

Мареева Елена Валентиновна, д-р филос. наук, профессор кафедры философии МГИК; зав. кафедрой общеобразовательных дисциплин Института МИРБИС (Москва, Россия)

Отв. секретарь Ивахненко Марина Владимировна, вед. спец-т научного центра Института МИРБИС (Москва, Россия)

Chief Editor Ukolov Vladimir F., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department of Digital Enterprise Management in the Fuel and Energy Complex of the Graduate School of Industrial Policy and Entrepreneurship of RUDN University (Moscow, Russia)

Editorial board

Albakova Fatima Yu., Dr. Sci. (Philosophy), Professor, Department of Philosophical Anthropology, Faculty of Philosophy, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)

Ananishnev Vladimir M., Dr. Sci. (Sociology), Professor, Institute of Psychology, Sociology and Social Relations, Moscow State Pedagogical University (Moscow, Russia)

Varava Vladimir V., Dr. Sci. (Philosophy), Professor. Head Department of Philosophy of the Moscow State Institute of Culture. Member of the Writers' Union of Russia (Moscow, Russia)

Kleiner Georgy B., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Corresponding Member of RAS, Deputy Director of CEMI RAS (Moscow, Russia)

Levashov Vladimir I., Dr. Sci. (Sociology), deputy Head of the Department for research of IPACS RANEPА (Moscow, Russia)

Lobastov Gennady V., Dr. Sci. (Philos.), Professor of the Department of Philosophy, Moscow Aviation Institute (National Research University) – MAI (Moscow, Russia)

Lukashin Yuriy P., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Leading Researcher, IMEMO RAS (Moscow, Russia)

Lyasnikov Nikolai V., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Chief Researcher Market Economy Institute of RAS (MEI RAS) (Moscow, Russia)

Muzykant Valery L., Dr. Sci. (Sociology), Professor, Professor of Department of International management, School of Public Policy and Management, Institute for Social Sciences, RANEPА. Expert of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation (Moscow, Russia)

Pirogov Stanislav V., Dr. Sci. (Econ.), Professor (Moscow, Russia)

Savin Stanislav L., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Honored Scientist of Russia, Chairman of the Foundation Board of the Institute MIRBIS

Chernikov Sergey Y., PhD (Econ.), Associate Professor of the Department of Marketing of the Economic Faculty, RUDN University (Moscow, Russia)

Iskhakova Marina, Program Manager, Australian National University, PhD (Econ.), MBA (Canberra, Australia)

Jeffcot Mark, Business Consultant, VoiceNet asiapacific, MBA; Chief Business Development Specialist Pro AV Solutions – NSW (Sydney, Australia)

Kurt Rudolf, PhD (Econ.), Professor, E'R'A' – European education – academy for communication (Leipzig, Germany)

Deputy Chief Editor: Kostryukov Vladimir A., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Chief Researcher of the Research Center of the Institute MIRBIS; **Mareeva Elena V.**, Dr. Sci. (Philosophy), Professor of the Department of Philosophy of the Moscow State Institute of Culture; Head Department of General Disciplines of the Institute MIRBIS (Moscow, Russia)

Executive Secretary Ivakhnenko Marina V., Leading Specialist of the Research Center of the Institute MIRBIS (Moscow, Russia)

Founder and publisher: Autonomous non-profit organization of higher education "Moscow International Higher School of Business "MIRBIS" (Institute), short name Institute MIRBIS

The certificate ЭП No. ФС 77-60414 issued by the Federal Service for Supervision in the Sphere of Telecom, Information Technologies and Mass Communications (ROSKOMNADZOR), dated December 30, 2014.

ISSN 2411-5703

Release date 10/10/2021

Editorial and publisher address: 34/7 Marksistskaya str., Moscow, 109147, Russia. Ph.: + 7 (495) 9104180. Fax: +7 (499) 9104180. E-mail: info@mirbis.ru; journal@mirbis.ru

Description of the journal: Vestnik MIRBIS : international research journal / Moscow International Higher School of Business MIRBIS (Institute). – Text : electronic. – Moscow: Institute MIRBIS, 2021. – No. 3 (27). – Available at <http://journal-mirbis.ru/>. Ver. From the screen. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3

Form of periodic distribution: online edition.

The journal is included in the "List of peer-reviewed scientific publications, which should publish the main scientific results of dissertations for the degree of candidate of sciences, for the degree of doctor of science" HAC at the Ministry of Education and Science of the Russian Federation, as well as the Russian Science Citation Index (RINTS).

It is reviewed by economic, sociological and philosophical sciences. When selecting materials for publication, the main criterion is their high scientific level. Manuscripts are reviewed, all materials published in the journal undergo scientific examination. Authors of published materials are responsible for their content, selection and accuracy of the cited facts, quotations, statistics, proper names, geographical names. The editors do not enter into correspondence with the authors. The position of the authors represented in the papers does not always coincide with the position of the publishers of the journal. Reproduction, translation and placement of the journal "Vestnik MIRBIS" [Herald of MIRBIS] on the Internet is allowed only in agreement with the publisher. The reference to the journal is required. Published materials underwent procedure of reviewing and expert selection.

Содержание

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

Ляников Н. В., Сенин А. С., Милешина О. Ю. EdTech-сервисы в системе непрерывного повышения квалификации работников в условиях пандемии COVID-19: проблемы и перспективы применения и развития	6
Уколов В. Ф., Шабуневич О. В. Современные тренды цифровой трансформации и управление будущим основных сфер жизнедеятельности	21
Моргунов Е. В., Шутов О. Л., Фатуллаев С. Т. Теоретико-методологические подходы к определению городской агломерации как пространственно-локализованной подсистемы российских регионов	28
Титков И. А. Цифровой нефтегазовый сектор РФ: вопросы конкурентоспособности	37
Григорьев А. Г. Проблемы цифровизации в здоровьесберегающих отраслях	52

ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Афанасьев В. Я., Данилина А. Ю. Нефтяные сланцевые плееры как альтернативный источник энергии	56
Азиева Р. Х. Сценарный прогноз развития энергетического шельфа Арктики	61
Азарова Н. А. Влияние гендерных тенденций на формирование человеческого капитала и экономический рост в регионах	72
Фикри М., Муртузалиева С. Г. Совершенствование механизмов регулирования и развития малого инновационного предпринимательства (метад. рус.)	79
Зубков С. А., Панов А. И. Идеи С. Ю. Витте о роли железных дорог в модернизации России	87

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС

Епихина С. Б., Переверзева Е. И. Профессиональная деятельность и профессиональная квалификация в сфере управления: межотраслевые профессиональные стандарты руководителей организации	94
Дегтярёва В. В. Мероприятия по развитию системы риск-менеджмента крупных предприятий в рамках повышения эффективности стратегии владельческого управления	116
Тазов П. Ю. Маркетинговые исследования потребителей высшего образования	129
Широковских С. А., Ляников Н. В. Экономическая безопасность промышленной компании в контексте рисков и угроз в сфере человеческих ресурсов	137
Эльдаров И. А. Направления повышения эффективности системы экономической безопасности ПАО «НЛМК»	147
Долиденко М. Г., Рычкова А. А. Коллабрации как эффективный инструмент современного маркетинга	161
Ладугин Н. А. Стратегия системы мотивации сотрудников через концепцию ССП на примере компании Alibaba Group	165
Милтон И. А., Рычкова А. А. Маркетинг и его роль в стратегии компании	173
Мишин Н. С. Перспективы развития бизнес-процессов в Alibaba Group	177
Мокринская М. А. Разработка проекта повышения конкурентоспособности организации	186
Петров А. А. Стратегический менеджмент на основе развития интеллектуального капитала организации	197
Писахов М. А. Стратегии в управлении недвижимостью: стратегические пути	201
Черепанов Е. В. Внутренняя коммуникация и менеджмент восприятия в рамках нарративного подхода	207

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Солтаханов А. У. Оценка влияния международных валютно-финансовых институтов на процесс взаимодействия экономической глобализации	211
Чернявский С. В., Шутов О. Л., Астахова И. А., Рентные доходы от добычи полезных ископаемых и их использование для обеспечения устойчивого развития экономики и инновационного роста: исторический аспект	219

СОЦИОЛОГИЯ

Музыкант В. Л., Сухила К. Язык и культура страны как действующая форма «мягкой силы»	230
--	-----

Contents (Metadata of Articles)

DIGITALIZATION AND MANAGEMENT

Lyasnikov N. V., Senin A. S., Mileschina O. Yu. EdTech-services in the system of continuous professional development of employees under conditions of the COVID-19 pandemic: problems and prospects of application and development	7
Ukolov V. F., Shabunovich O. V. Modern trends in digital transformation and management of the future of the main spheres of life	21
Morgunov E. V., Shutov O. L., Fatullaev S. T. Theoretical and methodological approaches to the definition of urban agglomeration as a spatially localized subsystem of Russian regions	28
Titkov I. A. Digital Oil and Gas Sector of the Russian Federation: Competitiveness Issues	38
Grigoriev A. G. Problems of digitalization in health-saving industries	52

ECONOMICS: PROBLEMS AND PROSPECTS

Afanasiev V. Ya., Danilina A. Yu. Oil shale players as an alternative energy source	56
Azieva R. Kh. Scenario forecast of the development of the Arctic energy shelf	61
Azarova N. A. The impact of gender trends on human capital formation and economic growth in the regions	72
Fikree M., Murtuzalieva S. U. Improvement of mechanisms for regulation and development of small innovative entrepreneurship	79
Zubkov S. A., Panov A. I. S. Yu. Witte's ideas on the role of railways in the modernization of Russia	87

MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Epikhina S. B., Pereverzeva E. I. Professional activity and professional qualifications in the sphere of management: intersectoral professional standards heads of the organization	94
Degtyareva V. V. Measures to develop the risk management system of the large enterprises in the framework of the efficiency of owner/president management strategy improvement	116
Tazov P. Yu. Marketing research of consumers of higher education	129
Shirokovskikh S. A., Lyasnikov N. V. Economic security of an industrial company in the context of risks and threats in the field of human resources	137
Eldarov I. A. Directions for improving the efficiency of the economic security system of NLMK PJSC	147
Dolidenok M. G., Rychkova A. A. Collaborations as efficient tool of modern marketing	161
Ladugin N. A. The strategy of the employee motivation system through the BSC concept on the example of Alibaba Group	165
Milton I. A., Rychkova A. A. Marketing and its role in company strategy	173
Mishin N. S. Prospects of business processing development in Alibaba Group	177
Mokrinskaya M. A. Development of a project to improve the competitiveness of the organization	186
Petrov A. A. Strategic management based on the development of the intellectual capital of the organization	197
Pisakhov M. A. Property management strategies: strategic paths	201
Cherepanov E. V. Internal communication and perception management in the framework of a narrative approach	207

ACTUAL ISSUES OF FINANCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT

Soltakhanov A. U. Assessment of the Impact of International Monetary and Financial Institutions on the Process of Interaction of Economic Globalization	211
Chernyavskiy S. V., Shutov O. L., Astahova I. A. Rent income from mining and their use to ensure sustainable economic development and innovative growth: a historical aspect	219

SOCIOLOGY

Muzykant V. L., Souhila K. Language and culture of a country as acting form of "soft power"	230
---	-----

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ · DIGITALIZATION AND MANAGEMENT

Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27)'. С. 6–20.

Vestnik MIRBIS. 2021; 3 (27)': 6–20.

Научная статья

УДК 378.046.4

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.1

EdTech-сервисы в системе непрерывного повышения квалификации работников в условиях пандемии COVID-19: проблемы и перспективы применения и развития

Николай Васильевич Лясников¹, Александр Сергеевич Сенин², Ольга Юрьевна Милешина²

1 Институт проблем рынка РАН, Москва, Россия. acadra@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2599-0947>

2 Институт управления и регионального развития, РАНХ и ГС, Москва, Россия.

Аннотация. Актуальность темы научной статьи обусловлена глобальной проблемой мирового прогресса в условиях продолжающейся пандемии коронавируса, которая самым жестким образом перекраивает привычные механизмы жизнедеятельности граждан, бизнесов и целых стран. Значительные усилия государств всего мира в части введения запретительных мер, повышения требований к санитарным процедурам, а также отмены некритических мероприятий позволили сократить темпы развития COVID-19, но вместе с тем спровоцировали возникновение целого комплекса проблем, связанных с реализацией процессов, в котором традиционно применялся физический контакт, и одним из таких фундаментальных процессов является образование. От современного института образования теперь требуется не только обеспечение качественного научного контента, но и умения гибко и проактивно реагировать на технологические вызовы и угрозы внешней среды, в которой как ответ на проблему локдауна и цифровизации национальной экономики формируется новый рынок — EdTech-сервисы, являющиеся конкурентами традиционным классическим или отраслевым университетам, и в дальнейшем нарастание напряженности между ними будет только увеличиваться.

Целью научного исследования является изучение проблемы и перспектив применения и развития рынка EdTech-сервисов в системе непрерывного повышения квалификации работников в условиях пандемии COVID-19.

Предметом научного исследования выступает цифровизация процессов повышения квалификации работников в условиях пандемии COVID-19.

В процессе написания научной статьи применялись общенаучные методы познания (анализ, синтез, дедукция, сравнение, научная абстракция, логическое рассуждение, сбор фактов), применявшиеся при подготовке теоретико-методической основы исследования. Для обработки статистических данных, формирования экспертных суждений и предложений специальные научные методы (аналитическая обработка качественных и количественных данных, проблемно-хронологический и историко-генетический методы научного познания, метод экспертных оценок). Обоснованность и достоверность результатов научного исследования обеспечивается корректностью и строгостью построения логики и схемы исследования. В качестве методологической и фундаментальной основы исследования были использованы научные и практические исследования российских и зарубежных ученых в сфере цифровизации института образования, а также публичные аналитические отчеты НИУ ВШЭ, InnoAgency, тематические материалы VC.ru, PWC СНГ.

Результаты. По результатам исследования было установлено, что рынок EdTech-сервисов в РФ имеет сильный посыл к развитию от крупных корпоративных акторов («Яндекс», Mail.ru Group, Сбербанк, МТС), что обуславливает его развитие в интересах именно таких мегабизнесов; со стороны же государства отмечается заинтересованность в формировании регулируемых самодостаточных EdTech-экосистем на базе платформ крупнейших IT-компаний. Кроме этого, в РФ данный инструмент имеет достаточно выраженный государственный посыл, связанный с национальными целями формирования цифровой экономики, кроме этого, с учетом растущей эскалации политического давления и санкций (не считая закрытых границ) физический профессиональный обмен кадрами становится все более затруднительным. Основными направлениями развития EdTech-сервисов в системе непрерывного повышения квалификации работников в ближайшие 3–5 лет выступают: 1) межфирменная кооперация высокотехнологичных бизнесов и объектов инновационной инфраструктуры (технопарки); 2) формирование национальной бизнес-модели EduNet; 3) бесшовная инкорпорация образовательных продуктов EdTech-сервисов через IoT-систему.

Дальнейшее изучение развития рынка EdTech-сервисов в системе непрерывного повышения квалификации работников следует проводить в тесной связи с анализом динамики развития пандемии COVID-19, а также

глобальными трендами развития рынка дистанционного образования, что позволит Российской Федерации поддерживать конкурентоспособную позицию как во внутреннем, так и в международном образовательном пространстве.

Ключевые слова: цифровая экономика, пандемия, COVID-19, интеллектуальный капитал, верификация знаний, EdTech-рынок, инвестиции в науку, институциональные барьеры, рынок труда, конкурентоспособность, проактивное развитие, национальная безопасность.

Для цитирования: Лясников Н. В. EdTech-сервисы в системе непрерывного повышения квалификации работников в условиях пандемии COVID-19: проблемы и перспективы применения и развития / Н. В. Лясников, А. С. Сенин, О. Ю. Милешина // Вестник МИРБИС. 2021; 3(27): 6–20. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.1

JEL: A29

Original article

EdTech-services in the system of continuous professional development of employees under conditions of the COVID-19 pandemic: problems and prospects of application and development

Nikolai V. Lyasnikov³, Alexander S. Senin⁴, Olga Yu. Mileshina⁴

³ Market Economy Institute of Russian Academy of Sciences (MEI RAS), Moscow, Russia. acadra@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2599-0947>

⁴ Institute of management and regional development, RANEPА, Moscow, Russia.

Abstract. Relevance of the topic of the article is caused by the global problem of world progress under the conditions of the continuing pandemic coronavirus which changes habitual mechanisms of life of citizens, businesses and the whole countries in the most rigid way. Significant efforts by nations around the world to impose prohibitive measures, increase requirements for sanitary procedures, and eliminate non-critical activities have reduced the rate of COVID-19, but at the same time triggered a whole set of problems associated with processes in which physical contact was traditionally used, and one of those fundamental processes is education. The modern institution of education is now required not only to provide quality scientific content, but also the ability to respond flexibly and proactively to the technological challenges and threats of the external environment, in which as a response to the problem of lockdown and digitalization of the national economy a new market is formed – EdTech-services, which are competitors to traditional classical or branch universities, and in future the increasing tension between them will only increase.

The purpose of the research is to study the problem and prospects of application and development of EdTech-services market in the system of continuous professional development of employees under the COVID-19 pandemic.

The subject of the scientific research is digitalization of processes of professional development of workers in the conditions of the pandemic COVID-19.

General scientific methods of knowledge (analysis, synthesis, deduction, comparison, scientific abstraction, logical reasoning, collection of facts) used in preparation of theoretical and methodological basis of the research were used in the process of writing the scientific article. Special scientific methods (analytical processing of qualitative and quantitative data, problem-chronological and historical-genetic methods of scientific knowledge, the method of expert evaluations) were used to process statistical data, form expert judgments and suggestions. The validity and reliability of the results of scientific research is provided by the correctness and rigor of building the logic and research scheme. Scientific and practical studies of Russian and foreign scientists in the field of digitalization of the Institute of Education, as well as public analytical reports of the Higher School of Economics, InnoAgency, thematic materials of VC.ru, PWC CIS were used as the methodological and fundamental basis of the study.

According to the results of the study, it was found that the EdTech-services market in the Russian Federation has a strong message for development from large corporate actors (Yandex, Mail.ru Group, Sberbank, MTS), which determines its development in the interests of such mega-businesses; the government is interested in forming regulated self-sufficient EdTech-ecosystems based on platforms of major IT-companies. In addition, in the Russian Federation, this tool has a rather pronounced governmental message associated with the national goals of forming a digital economy; besides, given the growing escalation of political pressure and sanctions (excluding closed borders), the physical professional exchange of personnel is becoming more and more difficult. The main areas of EdTech-services development in the system of continuous professional development over the next 3-5 years will be: 1) intercompany cooperation of high-tech businesses and innovative infrastructure objects (technology parks); 2) forming a national business model EduNet; 3) seamless incorporation of EdTech-services educational products

through the IoT-system.

Further research into the development of EdTech services market in the system of continuous professional development should be conducted in close connection with an analysis of COVID-19 pandemic dynamics as well as global trends in the distance education market, which will allow the Russian Federation to maintain a competitive position both in the domestic and international educational space.

Key words: Digital Economy, Pandemic, COVID-19, Intellectual Capital, Knowledge Verification, EdTech-market, Investments in Science, Institutional Barriers, Labor Market, Competitiveness, Proactive Development, National Security.

For citation: Lyasnikov N. V. EdTech-services in the system of continuous professional development of employees under conditions of the COVID-19 pandemic: problems and prospects of application and development.

N. V. Lyasnikov, A. S. Senin, O. Yu. Mileshina. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 3(27): 6–20. (In Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.1

JEL: A29

Введение

Идея развития цифровых образовательных сервисов впервые была озвучена New York Times в 2012 г. — с их подачи был инициирован год Международных открытых образовательных курсов (MOOC)² специально для реализации безотрывного повышения квалификации персонала и годом позже было отмечено, что цифровые образовательные сервисы могут быть реальной конкурентной силой для традиционных университетов, не уступающим по качеству предоставляемого образовательного контента. Однако вплоть до наступления пандемии COVID-19 роль MOOC и сопутствующих им инфраструктурным образовательным площадкам отводилась второстепенная роль.

Как отмечают авторитетные эксперты Филипп Альтбах (Philip G Altbach) и Ханс де Вит (Hans de Wit)³, реальный масштаб влияния пандемии COVID-19 на институт образования оценить сложно: его эффект влияния на социальную и экономическую составляющие проявляется постепенно и неравномерно во времени, но уже сегодня можно отметить основные болевые точки: во-первых, проблема качественного технологического обеспечения образовательных процессов — виртуализация образовательного процесса требует

переноса в цифровую среду колоссального массива информации и обеспечения к ней бесперебойного доступа; во-вторых, проблема верификации знаний обучающимися — дистанционный формат способен выполнять роль заместителя традиционного университета на время пандемии, но обеспечить тщательный контроль крайне сложно; в-третьих, значительную сложность представляет перевод в цифру дисциплин, в которых необходимо физическое присутствие обучаемого, например, в лаборатории или медицинском учреждении.

Исходя из вышесказанного, следует вывод, что пандемия коронавируса не просто стала серьезным вызовом для института образования, но и выполнила роль катализатора процессов технологического развития всего института, а также фундаментального пересмотра самого механизма организации образовательного процесса, что свидетельствует о широте проявления последствий пандемии COVID-19, однако в рамках научного исследования автором будет сделан акцент именно на вопросе развития EdTech-сервисов в системе непрерывного повышения квалификации работников и анализе зарубежного и отечественного опыта в данной сфере.

Материалы и методы

В процессе написания научной статьи применялись общенаучные методы познания (анализ, синтез, дедукция, сравнение, научная абстракция, логическое рассуждение, сбор фактов), применявшиеся при подготовке теоретико-методической основы исследования. Для обработки статистических данных, формирования экспертных суждений и предложений специальные научные методы (аналитическая обработка качественных и количественных данных, проблемно-хронологический и историко-генетический методы

© Лясников Н. В., Сенин А. С., Милешина О. Ю., 2021
Вестник МИРБИС, 2021, № 3 (27), с. 6–20.

2 Карпинская Е. COVID-19: эффекты для высшего образования // РСМД : [сайт]. URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/covid-19-effekty-dlya-vysshego-obrazovaniya/>. Дата публикации 12.05.2020. Доступ свободный.

3 Philip G Altbach, Hans de Wit. Post pandemic outlook for HE is bleakest for the poorest. *University World News* : [website]. URL: <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20200402152914362>. Date of publication 04.04.2020. Free access..

научного познания, метод экспертных оценок). Обоснованность и достоверность результатов научного исследования обеспечивается корректностью и строгостью построения логики и схемы исследования. В качестве методологической и фундаментальной основы исследования были использованы научные и практические исследования российских и зарубежных ученых в сфере цифровизации института образования, а также публичные аналитические отчеты НИУ ВШЭ, InnoAgency, тематические материалы VC.ru, PWC СНГ.

Обзор литературы и исследований

В настоящее время в отечественной научной практике исследования механизма цифровизации института образования носят преимущественно ситуативный характер, т. е. базируются на анализе выявленных проблем непосредственно в процессе реализации программ цифровой эволюции образовательных процессов; ввиду совсем короткой истории активного применения цифровых технологий в образовании (точкой отсчета выступает апрель 2020 г.) в настоящее время нет фундаментальных исследований возможностей и угроз виртуального формата обучения, а все исследования можно разделить на три группы:

1. Научные исследования, посвященные изучению возможностей интенсификации процессов формирования национального интеллектуально-

го капитала через средства цифровой коммуникации между ментором и обучающимися — здесь следует научные труды Е. А. Дьяковой и Г. Г. Сечкаревой; В. И. Богословского, О. А. Булавко [Дьякова 2019, Богословский 2019, Булавко 2020].

2. Научные исследования, посвященные изучению угроз и опасностей цифровизации института образования с позиции творческой деградации обучающихся — наиболее глубокие исследования в данном вопросе принадлежат Н. Р. Кругловой и И. В. Сартаковой; Н. Ш. Козловой, Н. Б. Стрекаловой [Круглова 2019, Козлова 2019, Стрекалова 2019].

3. Научные исследования, посвященные изучению рынка цифровых сервисов в сфере образования, особенностей их бизнес-моделей и практики применения — труды научного коллектива А. А. Климова, Е. Ю. Заречкина, В. П. Куприяновского; научные публикации Т. И. Чинаевой и Г. П. Кузиной [Климов 2019, Чинаева 2020, Кузина 2020].

Опираясь на проведенный автором критический обзор научной литературы и тематических публикаций практикующих специалистов в области развития института образования и образовательных сервисов, была сформирована таблица, отражающая основные возможности и угрозы цифровизации системы непрерывного повышения квалификации работников с учетом фактора пандемии COVID-19 (таблица 1).

Таблица 1. **Возможности и угрозы цифровизации системы непрерывного повышения квалификации работников с учетом фактора пандемии COVID-19**

Критерии оценки	Возможности	Угрозы
1. Актуальность цифровых сервисов повышения квалификации в пандемию COVID-19	<ul style="list-style-type: none"> цифровые образовательные сервисы позволяют проводить обновления портфеля компетенций специалистов в режиме нон-стоп без отрыва от производства; в настоящее время в РФ реализуется масштабная программа «Цифровая экономика», которая требует повышения квалификации колоссального числа работников в кратчайшие сроки, и цифровые сервисы могут справиться с данной задачей 	<ul style="list-style-type: none"> цифровизация образовательных процессов повышения квалификации снижает качество верификации полученных обучаемых знаний; массовизация и доступность курсов повышения квалификации может привести к снижению их ценности и обострению конкуренции на рынке труда
2. Вклад цифровых образовательных сервисов в развитие интеллектуального капитала персонала	<ul style="list-style-type: none"> цифровые образовательные сервисы позволяют организовывать творческие площадки для генерации новых идей, тимбилдинга, межфирменной кооперации бизнесов для решения бизнес-кейсов; цифровые образовательные сервисы практически не подвержены влиянию санкций, что открывает новые границы сотрудничества и обмена профессиональным опытом между бизнесами разных стран. 	<ul style="list-style-type: none"> цифровые образовательные сервисы постепенно становятся прямыми конкурентами классическим университетам, сокращая интерес обучающихся к поступлению и традиционной учебе; цифровые образовательные сервисы являются огромными фильтрами, позволяющим мегабизнесам реализовывать политику хед-хантинга и концентрировать у себя наиболее талантливых специалистов.

Критерии оценки	Возможности	Угрозы
3. Нормативно-правовое регулирование цифровых образовательных сервисов	<ul style="list-style-type: none"> в РФ в настоящее время деятельность цифровых образовательных сервисов точно регулируется Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ от 12.12.2012 г.¹; ввиду отсутствия формальных ограничений цифровые образовательные сервисы способны гибко реагировать на потребности рынка и компетентностные предпочтения нанимателей 	<ul style="list-style-type: none"> в настоящее время идет общественное обсуждение Постановления Правительства Российской Федерации "Об утверждении Положения об осуществлении просветительской деятельности"², направленного на урегулирование деятельности цифровых образовательных сервисов и рынка Edtech в целом
4. Влияние цифровых образовательных сервисов на рынок образования в целом	<ul style="list-style-type: none"> цифровые образовательные сервисы делают повышение квалификации доступнее и быстрее; для поддержания лояльности клиентов цифровые образовательные сервисы регулярно обновляют образовательный контент на базе цифровых образовательных сервисов реализуются национальные и международные коворкинги и обмен опытом в максимально открытом и дружественном формате. 	<ul style="list-style-type: none"> неурегулированность деятельности цифровых образовательных сервисов несет риски деструктивного влияния на обучающихся; отсутствие должного надзора повышает риски подготовки некомпетентных специалистов; конфликт интересов классических учреждений образования и цифровых образовательных сервисов приводит к снижению привлекательности обоих субъектов рынка.

Источник: составлено авторами по данным [Токарев 2020, 39-40; Огурцова 2019, 413-415; Гулиева 2019, 69-71]

Примечания:

¹ Федеральный закон Об образовании в Российской Федерации : Федеральный закон N 273-ФЗ от 29.12.2012 (в ред. от 30.04.2021 N 114-ФЗ) // СПС КонсультантПлюс (дата обращения 02.06.2021, свободный).

² О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" (в части введения просветительской деятельности) : Федеральный закон N 85-ФЗ от 05.04.2021 // Гарант : [сайт]. URL: <http://www.garant.ru/hotlaw/federal/1454850/> (02.06.2021, свободный).

Как следует из приведенного выше сравнительного анализа, с одной стороны, важность цифровых образовательных сервисов в обеспечении не-прерывного повышения квалификации работников объективна и бесспорна, так как именно они способны организовать обучение большого количества слушателей в самые сжатые сроки в дистанционном формате; с другой стороны, рынок образования в РФ традиционен (упор делается на классические университеты) и появление нового серьезного актора вызывает неодобрение со стороны регуляторов и собственно университетов, которым необходимо качественно развиваться и актуализировать образовательный контент, который жестко огра-

ничивается утверждёнными образовательными планами и стандартами.

Как итог, мы видим, что EdTech-сервисы в системе непрерывного повышения квалификации работников в РФ являются в настоящее время достаточно спорными, даже несмотря на понимание всеми участниками рынка их важности и объективной необходимости с учетом заявленных Правительством целей по формированию цифровой экономики.

Далее проведем компаративный анализ развития EdTech-сервисов в системе непрерывного повышения квалификации работников в РФ и мировых лидерах в области digital-образования — США, Великобритании (таблица 2).

Таблица 2. **Компаративный анализ развития EdTech-сервисов в системе непрерывного повышения квалификации работников в РФ, США, Великобритании**

Наименование критерия сравнения	РФ	США	ЕС
1. Источники мотивации развития EdTech-сервисов	<ul style="list-style-type: none"> российский рынок EdTech-сервисов голубой океан с минимальными требованиями для входа; возможность получения государственной поддержки в рамках федеральных программ «Цифровая экономика», «Цифровое государственное управление»³; активная интеграция продуктов IT-компаний в сферу образования; 	<ul style="list-style-type: none"> высокая цена элитного образования и его ограниченность; сокращение длительности жизненного цикла профессиональных компетенций персонала; активный рост рынка венчурных проектов в сфере образования; стремление мегабизнесов группы FAMGA сократить издержки на обучение персонала и усилить собственное превосходство на рынке; 	<ul style="list-style-type: none"> старение и сокращение численности населения; обострение конкурентной борьбы между университетами ЕС; кадровый дефицит специалистов с цифровыми компетенциями; стремление бизнеса сократить издержки на подготовку и повышение квалификации кадров;

Наименование критерия сравнения	РФ	США	ЕС
1 (продолжение)	<ul style="list-style-type: none"> ограничение доступа РФ к международным образовательным программам 	<ul style="list-style-type: none"> рост конкуренции на рынке труда среди молодежи на вакансии в сфере IT. 	<ul style="list-style-type: none"> ускорение технологического развития общества с одновременным отставанием образовательных программ классических университетов. <p>Международный локдаун физических образовательных связей и программ научного и профессионального обмена кадрами</p>
2. Бизнес-модель устройства рынка EdTech-сервисов	<p>В настоящее время рынок хаотичен и включает в себя суперсервисы мегабизнесов Яндекс, Сбербанк, АО «РВК», Фонд Сколково, так и множество тематических микросервисов, созданных в форме МСП-структур</p>	<p>На рынке преобладают так называемые «технологические единороги» — лидеры национального и мирового рынка EdTech (Da-ta Society, Mindsumo, BenchPrep, Udemy^{4,5}), чье влияние распространяется через социальные сети и международные программы обмена</p>	<p>В ЕС активно развиваются EdTech-платформы в рамках союзных проектов и программ развития цифрового образования, например, автономный цифровой маркетплейс Tech Nation; программа академической мобильности студентов ERASMUS; Болонский процесс^{6,7}</p>
3. Источники финансирования развития EdTech-сервисов	<p>Превалирует государственное бюджетное финансирование крупных образовательных акторов, например, государственных опорных университетов; микросервисы финансируются через инструменты венчурного финансирования и краудфандинга.</p>	<p>Превалирует частное финансирование, предоставляемое крупнейшими инвестиционными фондами, а также средства эндаумент-фондов ведущих университетов (средства эндаументов крупнейших десяти вузов США составляют 1 % ВВП, или 6,3 % от всех инвестиций в основной капитал страны⁸).</p>	<p>Используется смешанное — частное и государственное финансирование через систему грантов и фондов, а также частные инициативы ведущих университетов и проектной коллаборации крупнейших IT-компаний и университетов-партнеров.</p>
4. Особенности регуляции рынка EdTech-сервисов	<p>В настоящее время отсутствуют специальные законы или дополнения к отраслевым законам, регулирующие именно деятельность EdTech-сервисов, но идет обсуждение принятия специальных поправок в законодательство как в РФ⁹, так и в США¹⁰.</p>		<p>Деятельность EdTech-сервисов регулируется Законом о цифровых услугах (DSA), утвержденных 15.12.2020 г.^{11,12}</p>

Источник: составлено авторами по данным настоящего исследования

Примечания:

¹ Федеральный закон Об образовании в Российской Федерации : Федеральный закон N 273-ФЗ от 29.12.2012 (в ред. от 30.04.2021 N 114-ФЗ) // СПС КонсультантПлюс (да

² Цифровое государственное управление : Паспорт федерального проекта. URL: <https://digital.ac.gov.ru/poleznaya-informaciya/material/Pasport-federalnogo-proekta-Cifrovoye-gosudarstvennoe-upravlenie.pdf> (03.06.2021 г., свободный).

³ Зеньков А. 10 интересных Edtech-компаний за рубежом, о которых нужно знать // RusBase : [сайт]. URL: <https://rb.ru/story/10-edtech-companies/>. Дата публикации 27.05.2017. Доступ свободный.

⁵ Рейтинг EdTech-стартапов. Список крупнейших единорогов мира // VC.ru : [сайт]. URL: <https://vc.ru/services/229058-reyting-edtech-startapov-spisok-krupneyshih-edinorogov-mira>. Дата публикации 02.04.2021. Доступ свободный.

⁶ Erasmus Mundus : магистерские программы / Еврокомиссия. 265 с. ISBN: 978-92-79-09720-1. URL: <https://www.hse.ru/data/601/444/1238/erasmus.pdf>. (15.03.2021 г., свободный)

⁷ Основные документы и цели Болонского процесса // ВШЭ : [сайт]. URL: <https://www.hse.ru/data/2010/05/12/1217375139/4.pdf>. Дата публикации 12.05.2010. Доступ свободный.

⁸ Анализ деятельности эндаументов университетов и научных организаций в России и мире / Минобрнауки РФ ; РИЭПП. Москва, 2020. 24 с. URL: https://riep.ru/upload/iblock/9aa/Broschyura_Endaumenty.pdf (09.12.2020, свободный).

⁹ Вступил в силу скандальный закон о просвещении. Куда он приведет рынок EdTech? // The Bell : [сайт]. URL: <https://thebell.io/vstupil-v-silu-skandalnyj-zakon-o-prosveshhenii-kuda-on-privedet-rynok-edtech>. Дата публикации 02.06.2021. Доступ свободный.

¹⁰ На США надвигается кризис в сфере образования // VC.ru : [сайт]. URL: <https://vc.ru/finance/149540-na-ssha-nadvigaetsya-krizis-v-sfere-obrazovaniya>. Дата публикации 14.08.2020. Доступ свободный.

¹¹ Гасюк А. Цифру загонят в рамки. В Европе ужесточат правила работы IT-компаний // Российская газета : [сайт]. URL: <https://rg.ru/2020/12/08/v-evrope-uzhestochat-pravila-raboty-it-kompanij.html>. Дата публикации 08.12.2020. Доступ свободный.

¹² Плексида Е. Новости Евросоюза: Закон о цифровых услугах // ICANN : [сайт]. URL: <https://www.icann.org/ru/system/files/files/ge-004-15jul20-ru.pdf>. Дата публикации 15.07.2020. Доступ свободный.

Как следует из проведенного компаративного анализа развития EdTech-сервисов в системе непрерывного повышения квалификации работников в РФ данный инструмент имеет достаточно выраженный государственный посыл, связанный с национальными целями формирования цифровой экономики, кроме этого с учетом растущей эскалации политического давления и санкций (не считая закрытых границ) физический профессиональный обмен кадрами становится все более затруднительным; в США цифровые образовательные сервисы являются ответом рынка на растущее недовольство граждан высокой стоимостью обучения и ее ограниченностью, в ЕС ситуация с цифровыми образовательными сер-

висами является двойственной: с одной стороны, такие цифровые решения способны частично нивелировать последствия пандемии COVID-19 как для самих обучающихся, так и для университетов и иных образовательных структур, с другой — являются частью общемирового тренда цифровизации всех сфер жизни индивида [Положихина 2021].

Результаты и обсуждение

Для оценки возможностей использования EdTech-сервисов в системе непрерывного повышения квалификации работников с учетом фактора пандемии COVID-19 необходимо провести анализ состояния рынка цифровых образовательных сервисов в РФ (рисунок 1).

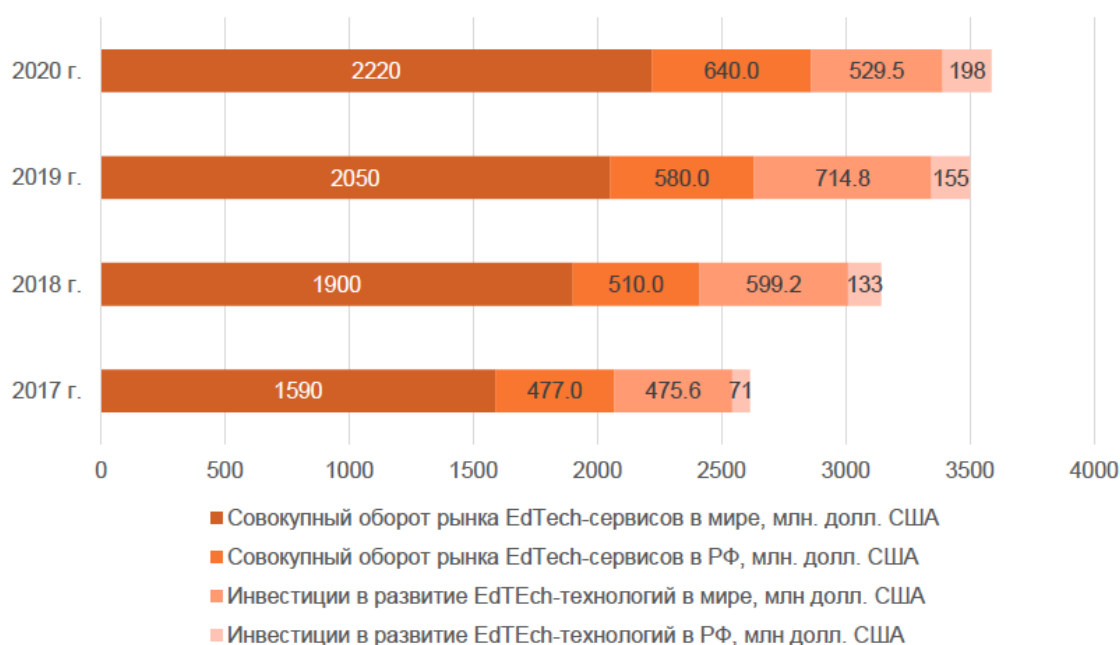


Рис. 1. Показатели развития рынка EdTech-сервисов в мире и РФ в 2017–2020 гг.

Источники^{1,2,3}

1 Лукашина Е. Рынок онлайн-образования в 2020 году // Eddu.io : [сайт]. URL: <https://eddu.io/blog/rynok-onlajn-obrazovaniya/>. Дата публикации 01.11.2020. Доступ свободный..

2 Зобнина М. Инвестиции в образовательные онлайн-проекты в России / ФРИИ, Москва, 2017. 17 с. URL: <https://estars.hse.ru/mirror/pubs/share/211448357> (06.06.2021 г., свободный).

3 «Вирусная» карта отыграна: итоги третьего квартала для российского EdTech // РБК : [сайт]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/5fdbadc69a7947b8cfb7d086>. Дата публикации 18.12.2020. Доступ свободный.

Как следует из приведенного выше графика совокупный оборот рынка EdTech-сервисов в РФ составляет в среднем 27,4 % от мирового объема, что является очень хорошим показателем, если принять во внимание, что государственный приоритет данное направление получило только в 2017 г. с принятием федеральной программы

«Цифровая экономика», однако следует отметить, что национальные EdTech-сервисы по данным на конец 2019 г. занимают менее 1,0 % от совокупной мировой стоимости образовательных бизнесов⁴.

4 EDTECH. Перспективные направления развития / Агентство инноваций города Москвы. Москва, 2019. 58 с. URL: <https://innoagency.>

Кроме этого, следует отметить, что РФ активно увеличивает финансирование инвестиций в развитие цифровых образовательных сервисов: так, в 2017 г. удельный вес инвестиций в EdTech-проекты составлял 14,9 % от мирового объема, то в 2020 г. — уже 37,4 %, что свидетельствует о растущем интересе и общей востребованности данного продукта на рынке, особенно с принятием во внимание фактора пандемии коронавируса, обострившего не только интерес, но и реальный спрос на виртуальные образовательные сервисы.

По мнению экспертов ведущих цифровых образовательных сервисов (Skillbox, Geekbrains, Яндекс.Практикум⁵), начиная с 2019 г. рынок стал рассматривать EdTech-проекты как будущие самостоятельные продукты, а не хайп, или модное увлечение технократов, что отразилось как на структуре инвестиций, так и качественном составе участников рынка цифровых образовательных сервисов (рисунок 2).

5 Карасева Л. Уйти в EdTech: как выглядит рынок онлайн бизнес-образования в России // РБК : [сайт]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/602642df9a79472a8ee7787d>. Дата публикации 25.02.2021. Доступ свободный.

ru/files/EdTech_AIM_2019.pdf. (07.06.2021, свободный).



Рис. 2. Качественный состав участников рынка цифровых образовательных сервисов в РФ в 2017–2020 гг., в %
Источники^{6,7,8,9}

6 Мировой контекст: краткий обзор зарубежного EdTech // Ciber Learn Systems : [сайт]. URL: <https://cls-lms.com/mirovoy-kontekst-kratkiy-obzor-zarubezhnogo-edtech>. Дата публикации 04.09.2020. Доступ свободный.

7 Соловьев А. Случился ли бум EdTech, о котором все говорят? // VC.ru : [сайт]. URL: <https://vc.ru/education/181554-sluchilsya-li-bum-edtech-о-kotorom-vse-govoryat>. Дата публикации 27.11.2020. Доступ свободный.

8 Карасева Л. Уйти в EdTech: как выглядит рынок онлайн бизнес-образования в России // РБК : [сайт]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/602642df9a79472a8ee7787d>. Дата публикации 25.02.2021. Доступ свободный.

9 Альтернативное образование: тренды развития EdTech (2020) // Forbes : [сайт]. URL: <https://www.forbes.ru/partnerskie-materialy/373917-alternativnoe-obrazovanie-trendy-razvitiya-edtech>. Дата публикации 01.04.2019. Доступ свободный

Как следует из приведенного выше рисунка рынок EdTech-сервисов в РФ к 2020 г. совершил кардинальный поворот в сторону формирования сетей частных бизнес-школ на базе отраслевых ассоциаций и союзов предпринимателей. Так, если в 2017 г. ключевым актором рынка были фриланс-платформы, реализуемые преимущественно услуги репетиторства и реже — профессионального наставничества (61,4 %) и образовательные стартап-проекты, создаваемые отдель-

ными энтузиастами или самими же преподавателями университетов и их учениками (35,5 %), то в 2020 г. в структуре лидирующую позицию заняли именно частные бизнес-школы (42,6 %), чьи образовательные программы строго ориентированы на актуальные задачи и решение отраслевых вызовов и проблем.

Также следует отметить рост присутствия таких акторов, как корпоративные школы «Большой Четверки» в сфере консалтинга (по состоя-

нию на конец 2020 г. их удельный вес на рынке EdTech-сервисов составил 16,4 %, для сравнения в 2017 г. они отсутствовали вообще).

Удельный вес университетских учреждений института высшего образования в 2017 г. составил 3,1 %, в 2020 г. — немногим более 7,8 %, при этом среди участников следует отметить явное доминирование «Большой университетской тройки», включающей Российскую академию народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), Финансовый университет при Правительстве РФ и Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова (РЭУ) — их авторству принадлежит более 72,0 % цифровых продуктов и сервисов университетского сегмента рынка EdTech, еще 20,0 % приходится на региональных лидеров: Уральский государственный юридический (УрГЮУ) и Кубанский государственный университеты¹, что позволяет

1 Национальные рейтинги цифровой активности вузов и научных школ России // Университетская книга : [сайт]. URL: <http://www.unkniga.ru/vishee/11291-natsionalnye-rejtingi-tsifrovoy-aktivnosti-vuzov.html>. Дата публикации 28.09.2020. Доступ свободный.

сделать вывод о низкой вовлеченности университетов в процессы цифровизации образовательных процессов в сфере повышения квалификации [Шальнев 2020].

Для понимания возможностей применения EdTech-сервисов в системе непрерывного повышения квалификации работников проведем структурно-функциональный анализ самих сервисов, что позволит нам определить как их содержание, так и возможность решать поставленные задачи, связанные с повышением квалификации работников (рисунок 3).

Как следует из данных приведенного выше графика, в РФ в 2020 г. наибольший функционал сосредоточен в части обучения или развития компетенций — 56,4 %, на втором месте — создание образовательного контента — 16,9 %, замыкает тройку лидеров аудит знаний и компетенций — 14,8 %, что позволяет сказать о готовности рынка к реализации полного образовательного цикла в рамках проведения повышения квалификации работников.

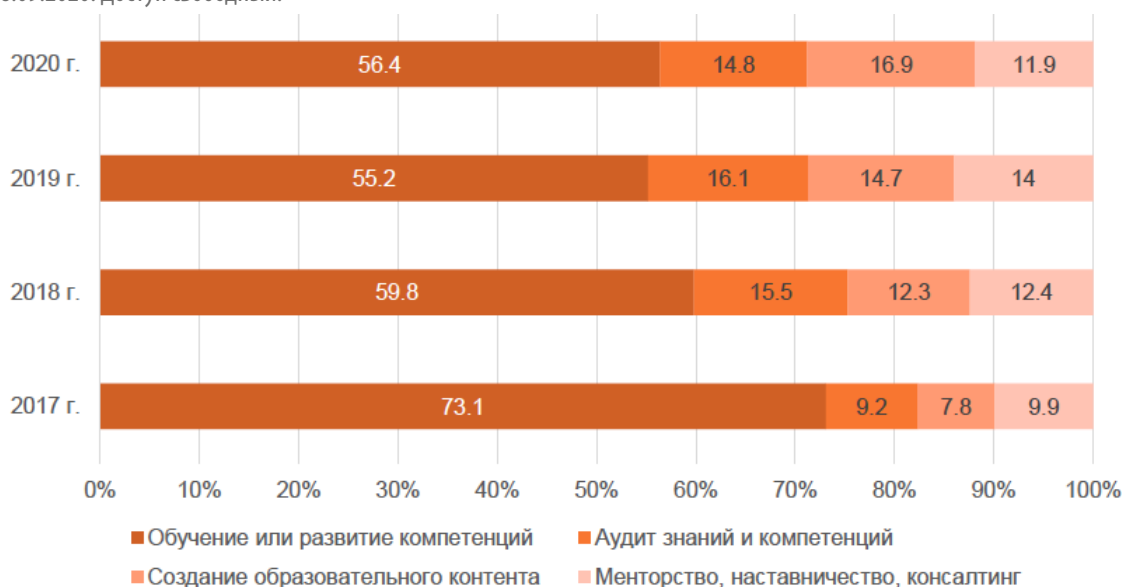


Рис. 3. Функциональная характеристика действующих в РФ EdTech-сервисов в 2017–2020 гг., в %

Источники^{2,3,4,5}

2 Исследование российского рынка онлайн-образования / EdMarket, 2020. 150 с. URL: https://innoagency.ru/files/Issledovanie_rynka_rossiyskogo_online_obrazovania_2020.pdf (08.06.2021, свободный).

3 Куда движется рынок EdTech? Тренды 2020 от Дмитрия Волошина // VC.ru : [сайт]. URL: <https://vc.ru/u/387242-terra-cognito/92714-kuda-dvizhetsya-rynok-edtech-trendy-2020-ot-dmitriya-voleshina>. Дата публикации 14.11.2019. Доступ свободный.

4 Кондратьева М. Что сейчас происходит с российским рынком EdTech. И что с ним не так // Skillbox : [сайт]. URL: https://skillbox.ru/media/business/chto_seychas_proiskhodit_s_rossiyskim_rynkom_edtech/. Дата публикации 30.03.2021. Доступ свободный.

5 Исследование рынка онлайн-обучения 2020 // EdMarket : [сайт]. URL: <https://research.edmarket.ru/#research-pdf> (09.06.2021, свободный).

Обсуждение

Несмотря на в целом гармоничное развитие виртуальных образовательных сервисов, позволяющих реализовать полный цикл проведения повышения квалификации работников, имеется ряд внутренних проблем, которые влияют на развитие рынка в целом:

1. Сильный посыл к развитию рынка EdTech-сервисов исходит от крупных корпоративных акторов — «Яндекс», Mail.ru Group, Сбербанк, МТС⁶ — именно они определяют общую конъюнктуру рынка виртуальных образовательных продуктов и задают магистральные векторы развития всего рынка, но в тоже время формируют угрозу ценового сговора и выстраивания барьеров для МСП-субъектов, которым доступны только узкие ниши.

Такой корпоративный акцент обусловлен следующими причинами: 1) российские венчурные инвесторы предъявляют более высокие требования к проектам, чем их зарубежные коллеги, при этом до 96,0 % всех инвестиций в EdTech-сервисы имеют отечественное происхождение⁷; 2) инфраструктура реализации EdTech-сервисов сконцентрирована в руках крупнейших IT-компаний.

2. Заинтересованность государства в формировании регулируемых самодостаточных EdTech-экосистем на базе платформ крупнейших IT-компаний — в настоящее время от государственного регулятора исходит четкий сигнал о предпочтении созданию хорошо регулируемых экосистем, даже с учетом рисков олигополизации рынка электронного образования и подавления инициатив МСП-субъектов⁸.

3. Регулятивные барьеры при формировании EdTech-сервисов, направленных на развитие групп корпоративных Soft Skills — в РФ в настоящее время формируемые у обучаемого компе-

тении жестко зарегулированы Министерством образования, и при стремлении развития цифровых сервисов для обучения новым или нестандартным наборам профессиональным компетенциям возникает регулятивный барьер и бюрократические проволочки, связанные с получением разрешения на осуществление образовательной деятельности. В таком случае решением выступает форматирование образовательных продуктов или «поручительство» профильных университетов, что ведет к удорожанию конечного продукта и его нагрузке дополнительными предметами из университета-партнера⁹.

Однако, несмотря на имеющиеся препятствия, рынок EdTech-сервисов в системе непрерывного повышения квалификации работников, растет в среднем на 17,0 — 20,0 %¹⁰, причем основной посыл к росту задает именно корпоративный сегмент, т.е. крупный бизнес — 68–72 % данная особенность развития рынка EdTech-сервисов в РФ прямо влияет как на перспективные формы его развития, так и собственно функционал и контент виртуальных образовательных сервисов¹¹.

В заключение рассмотрим основные направления развития EdTech-сервисов в системе непрерывного повышения квалификации работников с учетом выявленных трендов (таблица 3).

Исходя из обозначенных в таблице трендов развития EdTech-сервисов в системе непрерывного повышения квалификации работников, можно сделать вывод, что сегодня у высокотехнологичного в первую очередь, и молодого бизнеса 4-ой формации идет ярко выраженный запрос на формирование института корпоративного обучения персонала под требуемый портфель компетенций.

6 Исследование российского рынка онлайн-образования и образовательных технологий / EduMarket, 2017. 310 с. URL: https://i.foxford.ru/uploads/inner_file/file/13944/edumarket_full_rus_Nov.pdf (09.06.2021, свободный).

7 EdTech. Перспективные направления развития / Агентство инноваций города Москвы, 2019. 58 с. URL: https://innoagency.ru/files/EdTech_AIM_2019.pdf (10.06.2021, свободный).

8 Стартап-кафе EdTech / Агентство инноваций города Москвы, 2019. 11 с. URL: <https://innoagency.ru/files/edtech-itogi.pdf> (10.06.2021, свободный).

9 Российский рынок EdTech в дополнительном профессиональном и дополнительном образовании взрослых // Интерфакс: [сайт]. URL: <https://academia.interfax.ru/ru/analytics/research/4257/>. Дата публикации 03.03.2020. Доступ свободный.

10 Рост до \$404 млрд к 2025 году, микрообучение и гонка маркетинговых бюджетов — как обстоят дела в EdTech // VC.ru: [сайт]. URL: <https://vc.ru/education/242530-rost-do-404-mlrd-k-2025-godu-mikroobucheni-i-gonka-marketingovyh-byudzhetrov-kak-obstoyat-dela-v-edtech>. Дата публикации 10.05.2021. Доступ свободный.

11 Рудич К. Полная трансформация: как изменился EdTech и что его ждёт // Skillbox: [сайт]. URL: <https://skillbox.ru/media/business/polnaya-transformatsiya-kak-izmenilsya-edtech-i-cto-ego-zhdet/>. Дата публикации 08.02.2021. Доступ свободный.

Таблица 3. Основные направления развития EdTech-сервисов в системе непрерывного повышения квалификации работников

Основные направления развития EdTech-сервисов	Характеристика направления развития и его функционала
1. Межфирменная кооперация высокотехнологичных бизнесов и объектов инновационной инфраструктуры (технопарки) ¹	<p><i>Характеристика направления развития.</i> Высокотехнологичные бизнесы в РФ для сокращения сроков подготовки кадров и тиражирования успешного коммерческого и управленческого опыта будут развивать корпоративные курсы и образовательные циклы на базе технопарков и технополисов для формирования и развития практико-ориентированного мышления и раскрепощения креативности у персонала.</p> <p><i>Функциональные задачи:</i> 1) разгрузка мегабизнесов от заботы организации и проведения повышения квалификации; 2) отработка практических компетенций в условиях песочницы — закрытой информационной системы без риска нанесения ущерба материнской компании; 3) создание неформальной атмосферы поиска и здорового соперничества без угрозы трудовых конфликтов.</p> <p><i>Примеры успешных бизнес-кейсов:</i> Технопарк ПАО «Сбербанк» — ИЦ «Сколково»²; ООО «Яндекс» — ИЦ «Сколково»³</p>
2. Формирование национальной бизнес-модели EduNet ⁴	<p><i>Характеристика направления развития.</i> Развитие на базе рынка хаотично функционирующих российских EdTech-сервисов полноценного маркетплейса с прозрачными критериями оценки и сертификации бизнесов-участников, а также отлаженных механизмом подбора требуемого сервиса с учетом запроса клиента.</p> <p><i>Функциональные задачи:</i> 1) повышение комфорта клиента при выборе EdTech-сервисов в качестве подрядчика для осуществления программы корпоративного повышения квалификации; 2) защищенность клиентов от недобросовестных сервисов и неаттестованных (недипломированных) специалистов в сфере образования; 3) повышение здоровой конкуренции между сервисами в части развития образовательного контента и взаимодействия с клиентами.</p> <p><i>Примеры успешных бизнес-кейсов:</i> Я.Практикум, Нетология, Talent Tech, Skyeng⁵</p>
3. Бесшовная инкорпорация образовательных продуктов EdTech-сервисов через IoT-систему ^{6,7}	<p><i>Характеристика направления развития.</i> Корпоративные курсы повышения квалификации будут связаны с реальными бизнес-процессами через IoT-систему, что позволит не только оценивать в режиме реального времени качество и экономическую полезность EdTech-сервисов, но и проводить аудит интеллектуального капитала бизнеса.</p> <p><i>Функциональные задачи:</i> 1) создание единого информационно-го пространства для обмена данными между бизнесом-заказчиком и EdTech-сервисом; 2) проведение постоянного мониторинга компетенций персонала через анализ Big Data, полученных через IoT-систему (аналитик EdTech-сервиса видит только разрешенные фрагменты применения знаний, а не весь бизнес-процесс); 3) постоянное улучшение содержание и совершенствование образовательного контента с учетом актуальных вызовов и угроз бизнеса.</p> <p><i>Примеры успешных бизнес-кейсов:</i> K-Ampus, Корпоративный университет МТС, Корпоративный университет Сбербанка⁸.</p>

Источник: составлено авторами по данным [Куприяновский 2019; Шкарунета 2020; Kirilova 2020].

Примечания:

¹ Образовательный технопарк «ТЕМП»: концепция и модели воплощения / под ред. В. Н. Кеспилова. Челябинск : ЧИППКРО, 2016. 04 с. SBN 978-5-503-00248-5.

² Технопарк ПАО Сбербанк — является новым архитектурным символом инновационного центра «Сколково» и одним из уникальнейших проектов в России / ПАО Сбербанк // SbDevelop : [сайт]. URL: <http://www.sbdevelop.ru/projects/tehnopark-sberbank/> (10.06.2021, свободный)

³ Часть «Яндекса» переехала в «Сколково» // Сколково : [сайт]. URL: <https://skolkovo-resident.ru/chast-jandeksa-pereehala-v-skolkovo/>. Дата публикации 09.03.2021. Доступ свободный.

⁴ Участники «EdTech 2020-2024» презентовали модель развития рынка EduNet для специалистов в сфере цифровой экономики / Компетенции. Онлайн журнал // HR-Media : [сайт]. URL: <https://hr-media.ru/uchastniki-edtech-2020-2024-prezentovali-model-razvitiya-rynka-edunet-dlya-spetsialistov-v-sfere-tsifrovoy-ekonomiki/>. Дата публикации 16.12.2019. Доступ свободный.

⁵ Свердлов М. Анализ рынка образовательных экосистем в России: как это работает? // VC.ru : [сайт]. URL: <https://vc.ru/education/198737-analiz-rynka-obrazovatelnyh-ekosistem-v-rossii-kak-eto-rabotaet>. Дата публикации 20.01.2021. Доступ свободный.

⁶ Промышленный интернет вещей / Агентство промышленного развития Москвы, 2020. 94 с. URL: <https://investmoscow.ru/media/3340535/03-промышленный-интернет-вещей.pdf> (13.06.2021, свободный).

⁷ Пак А. В. Интернет вещей в сфере образования: сущность, потенциальное влияние и ожидания пользователей разных стран // European research. 2018; (35): 19–30.

⁸ Исследование: что происходит на рынке корпоративного образования в России (11.12.2019) // Theory&Practice : [сайт]. URL: <https://theoryandpractice.ru/posts/17752-issledovanie-cto-proiskhodit-na-rynke-korporativnogo-obrazovaniya-v-rossii>. Дата публикации 16.12.2019. Доступ свободный.

С учетом давления мегабизнесов в сфере IT и зачастую без участия внешних профессиональных акторов решение такой задачи практически невозможно. Следует понимать, что цифровые образовательные сервисы не являются заменой классическому образованию, или безоговорочным конкурентом университетам и физическим образовательным курсам — это новый инструмент, позволяющий масштабировать коммерчески ценные знания на большую аудиторию, а также стимулировать раскрепощение креативного мышления у персонала за счет создания ком-фортной среды и духа здорового соперничества.

Заключение

Цифровая революция, порожденная Индустрией 4.0, и глобальная пандемия коронавируса стала мощным катализатором реформ в сфере образования в целом и в вопросе непрерывного повышения квалификации работников, в частности. Сегодня практически любой бизнес все более остро испытывает потребность в подготовке специалистов к новым вызовам и угрозам,

Для РФ перспективы развития рынка EdTech-сервисов в системе непрерывного повышения квалификации работников следует тесно увязывать с траекториями развития представителей мегабизнесов нефтегазовой отрасли, телекоммуникаций, а также высокотехнологичного бизнеса формации Индустрии 4.0.

Список источников

1. Богословский 2019 — *Богословский В. И.* Концептуальные основы высшего образования в условиях цифровой экономики / В. И. Богословский, А. Л. Бусыгина, В. Н. Аниськин // Самарский научный вестник. 2019; 8(1): 223–230. DOI:10.17816/snv201981301.
2. Булавко 2020 — *Булавко О. А.* Современные аспекты высшего образования в эпоху цифровизации: ретроспективный и перспективный анализ / О. А. Булавко // Ноосферные исследования = Noospheric Studies. 2020; 3: 82–88. DOI: 10.46726/NOOS.2020.3.82-88. DOI: 10.46724/NOOS.2020.3.82-88.
3. Гулиева 2019 — *Гулиева А.* Инвестирование в человеческий капитал и содействие экономическому развитию / А. Гулиева [и др.] // Terra Economicus. 2019; 17(1): 64–76. DOI: 10.23683/2073-6606-2019-17-1-64-76.
4. Дьякова 2019 — *Дьякова Е. А.* Цифровизация образования как основа подготовки учителя XXI века: проблемы и решения / Е. А. Дьякова, Г. Г. Сечкарева // Вестник Армавирского государственного педагогического университета. 2019; 2: 24–36. ISSN: 2618-8775.
5. Климов 2019 — *Климов А. А.* О цифровой экосистеме современного университета / А. А. Климов, Е. Ю. Заречкин, В. П. Куприяновский // Современные информационные технологии и ИТ-образование. 2019. Т. 15, № 4. С. 815–824. DOI: 10.25559/SITITO.15.201904.815-824.
6. Козлова 2019 — *Козлова Н. Ш.* Цифровые технологии в образовании / Н. Ш. Козлова // Вестник Майкопского государственного технологического университета. 2019. № 1 (40). С. 83 – 91. DOI: 10.24411/2078-1024-2019-11008.
7. Круглова 2020 — *Круглова Н. Р.* Некоторые аспекты анализа опыта цифровизации высшего образования / Н. Р. Круглова, И. В. Сартаков // Профессиональное образование в современном мире. 2020; 10(1): 3499–3507. DOI: 10.15372/PEMW20200113.
8. Кузина 2020 — *Кузина Г. П.* Концепция цифровой трансформации классического университета в «Цифровой университет» / Г. П. Кузина // E-Management. 2020; 3(2): 89–96. DOI: 10.26425/2658-3445-2020-2-89-96.
9. Куприяновский 2019 — *Куприяновский В. П.* К вопросу об онтологической доступности цифровых образовательных ресурсов и их стандартизации в EdTech / В. П. Куприяновский [и др.] // International Journal of Open Information Technologies. 2019; 7(10): 91–97. eISSN: 2307-8162.

10. Огурцова 2019 — *Огурцова Е. В.* Инновационные спилловер-эффекты информационно-коммуникационных технологий в высшем образовании / Е. В. Огурцова, Р. Р. Тугушева, А. А. Фирсова // *Перспективы науки и образования = Perspectives of science and education.* 2019; 6: 409–421. DOI: 10.32744/pse.2019.6.34.
11. Положихина 2021 — *Положихина М. А.* Влияние цифровизации на формирование и использование человеческого капитала / М. А. Положихина // *Социальные новации и социальные науки = Social novelties and social sciences.* 2021;1: (8–34). DOI: 10.31249/snsn/2021.01.03.
12. Стрекалова 2019 — *Стрекалова Н. Б.* Риски внедрения цифровых технологий в образование / Н. Б. Стрекалова // *Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология = Vestnik of Samara University. History, Pedagogics, Philology.* 2019; 25(2): 84–88. DOI: 10.18287/2542-0445-2019-25-2-84-88.
13. Токарев 2020 — *Токарев Б. Е.* Анализ состояния и перспектив рынка образовательных технологий в России / Б. Е. Токарев, Р. Б. Токарев // *Практический маркетинг.* 2020; 4: 37–44. DOI: 10.24411/2071-3762-2020-10022.
14. Чинаева 2020 — *Чинаева Т. И.* Влияние цифровизации на процессы трансформации системы высшего образования / Т. И. Чинаева // *Статистика и экономика = Statistics and Economics.* 2020; 17(4): 85–96. DOI: 10.21686/2500-3925-2020-4-85-95.
15. Шальнев 2020 — *Шальнев О. Г.* Современные форматы организации корпоративного обучения в условиях диджитализации промышленности / О. Г. Шальнев // *Организатор производства = Organizer of Production.* 2020; 28(3): 34–43. DOI: 10.25987/VSTU.2020.14.50.004.
16. Шкарупета 2020 — *Шкарупета Е. В.* Формирование и развитие человеческого капитала на основе цифровых компетенций высокотехнологичных компаний / Е. В. Шкарупета, М. А. Мещерякова, Э. Б. Лубянская // *Организатор производства = Organizer of Production.* 2020; 28(2): 41–53 DOI: 10.25987/VSTU.2020.71.23.004.
17. Kirillova 2020 — *Kirillova N. B.* Educational segment of modern media market: features and trends in digitalization/ N. B. Kirillova, O. N. Tomyuk & M. A. Dyachkova // *Economic consultant.* 2020; 30(2): 48–61. doi: 10.46224/ecoc.2020.2.5.

References

1. Bogoslovsky V. I. Kontseptual'nyye osnovy vysshego obrazovaniya v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki [Conceptual foundations of higher education in the digital economy]. V. I. Bogoslovsky, A. L. Busygina, V. N. Aniskin. *Samarskiy nauchnyy vestnik* [Samara Scientific Bulletin]. 2019; 8 (1): 223–230. DOI: 10.17816/snv201981301 (in Russ.).
2. Bulavko O. A. Sovremennyye aspekty vysshego obrazovaniya v epokhu tsifrovizatsii: retrospektivnyy i perspektivnyy analiz [Modern aspects of higher education in the era of digitalization: retrospective and prospective analysis]. O. A. Bulavko. *Noospheric Studies.* 2020; 3: 82–88. DOI: 10.46726 / NOOS.2020.3.82–88. DOI: 10.46724/NOOS.2020.3.82–88 (in Russ.).
3. Guliyeva A. Investirovaniye v chelovecheskiy kapital i sodeystviye ekonomicheskomu razvitiyu [Investing in human capital and promoting economic development] A. Gulieva [et al.]. *Terra Economicus.* 2019; 17 (1): 64–76. DOI: 10.2368 /2073-6606-2019-17-1-64-76 (in Russ.).
4. Dyakova E. A. Tsifrovizatsiya obrazovaniya kak osnova podgotovki uchitelya XXI veka: problemy i resheniya. [Digitalization of education as the basis for training teachers in the 21st century: problems and solutions]. Ye. A. D'yakova, G. G. Sechkareva *Vestnik Armavirskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta* [Bulletin of Armavir State Pedagogical University]. 2019; 2: 24–36. ISSN: 2618-8775 (in Russ.).
5. Klimov A. A. O tsifrovoy ekosisteme sovremennogo universiteta [On the digital ecosystem of a modern university]. A. A. Klimov, E. Yu. Zarechkin, V. P. Kupriyanovskiy. *Sovremennyye informatsionnyye tekhnologii i IT-obrazovaniye* [Modern information technologies and IT education]. 2019; 15(4): 815–824. DOI: 10.25559/SITITO.15.201904.815–824 (in Russ.).
6. Kozlova N. Sh. Tsifrovyye tekhnologii v obrazovanii [Digital technologies in education] N. Sh. Kozlova. *Vestnik Maykopskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta* [Bulletin of the Maikop State Technological University]. 2019; 1: 83–91. DOI: 10.24411/2078-1024-2019-11008 (in Russ.).

7. Kruglova N.R. Nekotoryye aspekty analiza opyta tsifrovizatsii vysshego obrazovaniya [Some aspects of the analysis of the experience of digitalization of higher education] N. R. Kruglova, I. V. Sartakov. *Professional'noye obrazovaniye v sovremennoy mire* [Professional education in the modern world]. 2020; 10 (1): 3499-3507. DOI: 10.15372/PEMW20200113 (in Russ.).
8. Kuzina G. P. Kontsepsiya tsifrovoy transformatsii klassicheskogo universiteta v "Tsifrovoy universitet" [The concept of digital transformation of a classical university into a "Digital University"]. G. P. Kuzina. *E-Management*. 2020; 3 (2): 89–96. DOI: 10.26425/2658-3445-2020-2-89-96 (in Russ.).
9. Kupriyanovskiy V. P. K voprosu ob ontologicheskoy dostupnosti tsifrovyykh obrazovatel'nykh resursov i ikh standartizatsii v EdTech [On the issue of ontological accessibility of digital educational resources and their standardization in EdTech]. V. P. Kupriyanovskiy [et al.]. *International Journal of Open Information Technologies*. 2019; 7 (10): 91–97. eISSN: 2307-8162 (in Russ.).
10. Ogurtsova E. V. Innovatsionnyye spillover-effekty informatsionno-kommunikatsionnykh tekhnologiy v vysshem obrazovanii [Innovative spillover effects of information and communication technologies in higher education]. E. V. Ogurtsova, R. R. Tugusheva, A. A. Firsova. *Perspectives of science and education*. 2019; 6: 409-421. DOI: 10.32744/pse.2019.6.34 (in Russ.).
11. Polozhikhina M. A. Vliyaniye tsifrovizatsii na formirovaniye i ispol'zovaniye chelovecheskogo kapitala [The impact of digitalization on the formation and use of human capital]. M. A. Polozhikhina. *Social novelties and social sciences*. 2021; 1: (8–34). DOI: 10.31249/snsn/2021.01.03 (in Russ.).
12. Strekalova N. B. Riski vnedreniya tsifrovyykh tekhnologiy v obrazovaniye [Risks of introducing digital technologies into education]. N. B. Strekalova. *Vestnik of Samara University. History, Pedagogics, Philology*. 2019; 25 (2): 84–88. DOI: 10.18287/2542-0445-2019-25-2-84-88 (in Russ.).
13. Tokarev B. E. Analysis of the state and prospects of the market of educational technologies in Russia [Analysis of the state and prospects of the market of educational technologies in Russia]. B. Ye. Tokarev, R. B. Tokarev. *Prakticheskiy marketing* [Practical marketing]. 2020; 4: 37-44. DOI: 10.24411/2071-3762-2020-10022 (in Russ.).
14. Chinaeva T. I. Vliyaniye tsifrovizatsii na protsessy transformatsii sistemy vysshego obrazovaniya [Influence of digitalization on the processes of transformation of the higher education system]. T. I. Chinaeva. *Statistics and Economics*. 2020; 17 (4): 85–96. DOI: 10.21686/2500-3925-2020-4-85-95 (in Russ.).
15. Shalnev O. G. Sovremennyye formaty organizatsii korporativnogo obucheniya v usloviyakh didzhitalizatsii promyshlennosti [Modern formats of organization of corporate training in the conditions of industrial digitalization]. O. G. Shalnev. *Organizer of Production*. 2020; 28(3): 34-43. DOI: 10.25987/VSTU.2020.14.50.004 (in Russ.).
16. Shkarupeta E. V. Formirovaniye i razvitiye chelovecheskogo kapitala na osnove tsifrovyykh kompetentsiy vysokotekhnologichnykh kompaniy [Formation and development of human capital based on digital competencies of high-tech companies]. E. V. Shkarupeta, M. A. Meshcheryakova & E. B. Lubyanskaya. *Organizer of Production*. 2020; 28 (2): 41–53 DOI: 10.25987/VSTU.2020.71.23.004 (in Russ.).
17. Kirillova N. B. Educational segment of modern media market: features and trends in digitalization. N. B. Kirillova, O. N. Tomyuk & M. A. Dyachkova. *Economic consultant*. 2020; 30 (2): 48–61. DOI: 10.46224/esc.2020.2.5.

Информация об авторах:

Лясников Николай Васильевич — доктор экономических наук, профессор, Институт проблем рынка РАН, Нахимовский проспект, 47, Москва 117418, Россия. Author ID (РИНЦ): 370877.

Александр Сергеевич Сенин — доктор экономических наук, профессор. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХ и ГС), проспект Вернадского, 82/1, Москва 119571, Россия. РИНЦ Author ID: 706348.

Милешина Ольга Юрьевна — заместитель директора Института управления и регионального развития, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХ и ГС), проспект Вернадского, 82/1, Москва 119571, Россия.

Information about the authors:

Lyasnikov Nikolay V. – Doctor of Economics, Professor, Institute of Market Problems, Russian Academy of Sciences, 47 Nakhimovsky prospect, Moscow 117418, Russia. Author ID (RSCI): 370877.

Senin Alexander S. – Doctor of Economics, Professor. Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (RANEPA), 82/1 Vernadsky prospect, Moscow 119571, Russia. RSCI Author ID: 706348.

Mileshina Olga Y. – Deputy Director of the Institute of Management and Regional Development, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (RANEPA), 82/1 Vernadsky prospect, Moscow 119571, Russia..

*Статья поступила в редакцию 06.07.2021; одобрена после рецензирования 25.08.2021; принята к публикации 25.08.2021.
The article was submitted 07/06/2021; approved after reviewing 08/25/2021; accepted for publication 08/25/2021.*

Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27)'. С. 21–27.
Vestnik MIRBIS. 2021; 3 (27)': 21–27.

Научная статья
УДК 338.2:004
DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.2

Современные тренды цифровой трансформации и управление будущим основных сфер жизнедеятельности

Владимир Федорович Уколов^{1,2}, Олег Васильевич Шабуневич^{1,3}

1 Российский университет дружбы народов, Москва, Россия.

2 ukolovdom@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1233-7562>

3 7977905@mail.ru

Аннотация. Материалы исследования, изложенные в статье, посвящены решению фундаментальной научно-практической задачи — современным трендам цифровой трансформации и управление будущим основных сфер жизнедеятельности.

Ключевые слова: тренды цифровизации, трансформация, государственная политика цифровизации, управление будущим, реактивное управление, проактивное управление.

Благодарности. Авторы признательны Российскому университету дружбы народов за создание условий для подготовки материалов статьи к публикации. Исследование, на базе которого подготовлена статья, выполнено при поддержке гранта РФФИ № 20-010-00137.

Для цитирования: Уколов В. Ф. Современные тренды цифровой трансформации и управление будущим основных сфер жизнедеятельности / В. Ф. Уколов, О. В. Шабуневич // Вестник МИРБИС. 2021; 3(27): 21–27. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.2

JEL: M15, M38

Original article

Modern trends in digital transformation and management of the future of the main spheres of life

Vladimir F. Ukolov^{4,5}, Oleg V. Shabunovich^{5,6}

4 RUDN University, Moscow, Russia.

5 ukolovdom@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1233-7562>

6 7977905@mail.ru

Abstract. The research materials outlined in the article are devoted to solving a fundamental scientific and practical problem – modern trends in digital transformation and management of the future of the main spheres of life.

Key words: digitalization trends, transformation, government policy digitalization, future management, reactive management, proactive management.

Acknowledgments. The authors are grateful to the Peoples' Friendship University of Russia for creating conditions for preparing materials for publication. The study, on the basis of which the article was prepared, was carried out with the support of the RFBR grant no. 20-010-00137.

For citation: Ukolov V. F. Modern trends in digital transformation and management of the future of the main spheres of life. V. F. Ukolov, O. V. Shabunovich. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 3(27)': 21–27. (In Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.2

JEL: M15, M38

Введение

Стратегические документы развития Российской Федерации, содержат целый ряд аргументов, касающихся достижения конкретных результатов цифровой трансформации основных сфер жизнедеятельности в стране, за определенный период времени. Однако, эти документы недостаточно увязаны с проявлением и воздействием современных трендов цифровой трансформации на процессы цифровизации субъектов экономических отношений основных сфер жизнедеятельности, а также с решением задач управления будущим основных сфер жизнедеятельности. Они не всегда учитывают специфику проявления глобальных трендов цифровой трансформации в условиях России, с точки зрения их будущего развития, не содержат подходов к решению задач, обусловленных воздействием трендов с точки зрения готовности государства, осознанности или стихийности реакции социально-экономической системы, на происходящие изменения.

Недостаточно и инструментов государственного регулирования воздействия глобальных трендов цифровой трансформации на экономику страны, снижающих вероятность потерь от их влияния, предусмотренных программой «Цифровая экономика Российской Федерации на период до 2024 г.», ставящей новые задачи в развитии будущего субъектами государственной политики.

В соответствие с принятыми документами фундаментального, стратегического характера «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы» (от 09.05.2017 г.) и программа «Цифровая экономика Российской Федерации», предусмотрено использование информационных и коммуникационных технологий в различных секторах экономики. Однако требуется выбор наиболее оперативных технологий достижения намеченных в них целей, для построения системы управления будущим экономики.

Материалы статьи направлены на получение и применение на практике новых знаний о глобальных трендах и связанных с их проявлением результатов цифровой трансформации различных секторов экономики в будущем.

Изменения, происходящие в стране в связи с реализацией современных трендов цифровой

трансформации, еще недостаточно изучены. Они требуют как разработки и использования новых показателей оценки результативности воздействия глобальных трендов на текущие социально-экономические процессы, так и выработки нестандартных методических подходов к изучению влияния данных трендов на социально-экономическую среду в будущем.

Необходимо также выявление преимуществ, получаемых от цифровой трансформации основных сфер жизнедеятельности в динамике и пространстве, для проведения сбалансированной политики государства, бизнеса и самого человека, с целью обеспечения гармонии интересов в достижении конечных результатов преобразований в будущем.

Предстоит также: научиться системно выявлять современные тренды цифровой трансформации основных сфер жизнедеятельности, раскрыть их содержание, сущность, источники формирования и степень влияния на ускорение развития бизнеса, общества и государства в будущем. Для этого предстоит:

- исследовать динамичность, устойчивость и последствия распространения глобальных трендов цифровой; трансформации. изучить факторы, влияющие на стратегию приспособления государства, бизнеса и общества, а также человека и природы, к условиям жизнедеятельности, порождаемые цифровыми преобразованиями; уточнить роль и функции государства в создании условий цифровой трансформации основных сфер жизнедеятельности и исследовать прогнозы ожидаемых результатов ее реализации, в связи с изменяющимися условиями;
- провести оценку состава и структуры институциональных и нормативно-правовых инструментов регулирования цифровой трансформации основных сфер жизнедеятельности.
- изучить риски и возможные последствия проведения цифровой трансформации основных сфер жизнедеятельности в контексте обеспечения кибербезопасности проводимых преобразований.
- проанализировать информацию о затратах и конкурентных преимуществах основных сфер жизнедеятельности (духовная; произ-

водственно-хозяйственная; социально-политическая; публично-властная), прошедших цифровую трансформацию; выявить и использовать имеющуюся в литературе и статистике коммерческую и социально-политическую информацию о выгодах цифровой трансформации основных сфер жизнедеятельности;

- обобщить разработанные индикаторы и показатели оценки готовности отдельных сфер жизнедеятельности к цифровой трансформации, значения которых позволяют своевременно реагировать на изменение уровня готовности.
- разработать концепцию политической стабильности и устойчивости современных государственных систем. Предстоит создать систему показателей оценки динамики политического процесса и функционирования субъектов государственной политики государства.

Материалы и методы

Для реализации поставленной цели и задач исследования в статье, использованы: общенаучные и специальные методы; расчетно-аналитические, сравнительные, статистические, эконометрические методы, а также методы системного и структурно-логического анализа и другие, в частности:

- системный и нормативный подходы для определения системного влияния глобальных трендов цифровой трансформации на результаты работы основных сфер жизнедеятельности, выявления отклонений функционирования хозяйственных субъектов, от установленных параметров и определения потребностей в регулировании возникающих несоответствий.
- эмпирические методы и приемы научного исследования.
- философские методы познания, позволяющие с определенных мировоззренческих позиций и ценностей, представлений о метафизике и диалектике разобраться с сущностью понятий: цифровая трансформация; основные сферы жизнедеятельности; современные тренды цифровой трансформации; условия цифровой трансформации; адаптации в сфере цифровой трансформации; результаты цифровой трансформации.

- метод наблюдений за социальным, экономическим, культурным и иным поведением объектов и субъектов цифровой трансформации основных сфер жизнедеятельности, дающий возможность получить необходимую информацию для проведения анализа влияния цифровой трансформации на отношения, возникающие в духовной, производственно-хозяйственной, социально-политической и публично-властной сферах государства.
- методы экспертных оценок, мониторинг и диагностика. Их использование относится, например, к выявлению влияния цифровой трансформации на психологическое состояние персонала, к определению готовности организаций к цифровой трансформации, к проведению опроса экспертных групп, на предмет составления оценок различных аспектов хода цифровой трансформации, а также к использованию тех или иных достижений зарубежной практики в системе трансформации основных сфер жизнедеятельности.
- контент анализ текстов по тематике глобальных трендов цифровой трансформации и результатов работы основных сфер жизнедеятельности, (публичные документы, материалы СМИ, научные теоретические, методологические и практические статьи специалистов, экспертные заключения).

Результаты

Исследование показало необходимость расширения научных определений и понятий, способных дать системное представление цифровой трансформации основных сфер жизнедеятельности государства и ее характеристику, ориентированных на будущее. Благодаря воплощению глобальных трендов цифровой трансформации, кардинальные перемены в мире происходят очень быстро, в течение жизни одного поколения, а по ряду направлений и за 10–15 лет. Это позволяет работать на будущее. До цифровой революции, мы в основном управляли прошлым и работали на него, поскольку настоящее старело, не успев перейти в будущее. Цифровая революция, появление новых технологий, быстрых коммуникаций и людей, способных воплощать решения в режиме ускоренного развития. создают условия для

будущего, необходимые для преобразования человека, не разрушая при этом ценностных ориентиров, которые не тянут в прошлое а актуализируются.

Обсуждение

В ходе исследования был проведен анализ современного состояния проблемы в области оценки современных трендов, новых вызовов и результатов цифровой трансформации основных сфер жизнедеятельности. Он был сделан для поиска оптимального решения фундаментальной научной задачи, заключающийся в разработке концептуальных основ цифровой трансформации основных сфер жизнедеятельности и механизмов их реализации, обеспечивающих положительные результаты для человека, бизнеса и государства.

Анализ показал, что мир движется к новой форме существования, в которой доминируют глобальные тренды развития, стремительно изменяя человека, рынки и основные сферы жизнедеятельности людей. В России, уже к концу 2023 года цифровая трансформация затронет 40 % экономики, ее пройдут около 650 различных компаний¹. В целом, бюджет нацпроекта «Цифровая экономика» в 2021–2023 годах составит 552 млрд рублей² и усилит свое воздействие на возможности формирования будущего в соответствии с выбранными целевыми установками развития.

В глобальных, мировых масштабах проводимая цифровая трансформация носит тотальный характер, способствует созданию модели многополярного мира, со своим экономическим и этнокультурным содержанием, качество которого будет зависит от того, как страны, регионы, глобальные компании и корпорации, демократические общества смогут воздействовать на будущее и управлять его наполнением конкретным содержанием.

С экономической же точки зрения использование трендов цифровой трансформации должно быть нацелено на развитие инновационных бизнес-моделей будущего. С геополитических

позиций, это воспринимается как поддержание мирового тренда экономического развития многополярности всего мироустройства. Масштабные и кардинальные перемены, обусловленные цифровой трансформацией основных сфер жизнедеятельности, вызывают необходимость постоянного приспособления человека, организаций новой системы жизнедеятельности к изменениям реактивным или проактивным путем. Это необходимо делать потому, что одни изменения происходят вокруг них и независимо от них, в то время, как другие позволяют воздействовать на них, давая возможность управления будущим..

Ряд исследователей, изучая глобальный характер цифровой трансформации [Digital globalization... 2016], ее влияние на экономику, образование, будущее, берут во внимание роль и деятельность государств чтобы понять, как с наименьшими издержками приспособляться к изменениям и формирующемуся с ее помощью будущему.

Однако все государства по разному готовы к адаптации и управлению будущим. Во-первых, еще не до конца изучена сама природа адаптации и пределы адаптивности, не исследованы последствия приспособления к новым условиям, возникающим в результате последствий действия мировых трендов цифровой трансформации, отсутствует порядок и пределы ее распространения. С одной стороны, мало государств и компаний активно адаптируются, с другой стороны те, кто достаточно активен, теряют суверенитет и разоряются. Потеря суверенитета приводит к замене ценностных ориентиров народа, к разрушению устоявшихся норм и традиций взаимодействия человека с природой, разрушению жизненного уклада, отрицательно сказываясь на формировании будущего, в котором человек чувствует себя комфортно.

Другие исследователи, рассматривают суть, технологии, уровни и механизмы приспособления [Rachinger 2018]. Это дает возможность ориентироваться на такие технологии, которые ускоряют процессы адаптации, не позволяя им переходить в состояние настоящего и прошлого, из-за низких темпов преобразований, а работать в режиме будущего. Важная роль при этом должна отводиться качеству государственного управления [Bratukhina 2019] в условиях цифровой экономики [Devetyarova 2020].

1 Цифровизация затронет 40 % российской экономики к 2023 году // Известия : [сайт]. URL: <https://iz.ru/1190860/2021-07-09/tcifrovizatciia-zatronet-40-rossiiskoi-ekonomiki-k-2023-godu>.

Дата публикации 09.07.2021. Доступ свободный.

2 Бюджет нацпроекта «Цифровая экономика» в 2021–2023 годах составит 552 млрд рублей // ТАСС : [сайт]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/9593805>. Дата публикации 30.09.2020. Доступ свободный.

Благодаря проводимым исследованиям, подтверждено, что многообразие культур предопределяет многообразие форм и уровней адаптации, а также взаимодействия человека с его окружением, обуславливая возможность существования разнообразия форм хозяйствования и жизнедеятельности различных государств, с учетом их специфики и отношения к будущему. Исходя из этого, в качестве правовой основы учета специфики трендов цифровой трансформации, выступают Конституции стран, специально принятые законы и Программы развития будущего³, регламентирующие возникающие отношения. Это существенно снижает новые риски, обусловленные цифровой трансформацией.

Наряду с этим, все настойчивее высказываются мнения практиков государственного и муниципального управления о том, что именно государства в первую очередь должны уметь приспособляться к условиям, формирующимся в результате использования трендов цифровой трансформации в реальной и виртуальной действительности, демонстрируя это на примере цифрового правительства [Цифровой потенциал... 2019] располагать соответствующими стратегиями адаптации институтов, и хозяйствующих субъектов.

В качестве развивающегося тренда цифровой трансформации мирового масштаба, исследователи отмечают ее массовый, всеобъемлющий характер, сопровождающийся высокой скоростью изменений, в результате которых компаниям предоставляется возможность заниматься управлением будущим. Оно должно воплощаться на основе проверенных цифровых технологий и практик преобразований основных сфер жизнедеятельности, позволяющих повышать устойчивость и качество жизнедеятельности в условиях глобальной конкурентоспособности и влиять на построение будущего [The Global Competitiveness Report 2018].

В настоящее время, считается приемлемым разделение компаний и корпорации, как и работающих в них людей в целом на два типа: пассивные и активные. Активные компании и корпора-

ции можно разделить на два типа: реактивные и проактивные [Нотин 2015]. Реактивные обычно проявляют свою реакцию и реагируют на текущие внешние и внутренние изменения, позволяющие бороться за существование. Проактивные же, которые представлены в статье как структуры, способные управлять будущим, прогнозируют возможные воздействия на изменения и упреждают их. То есть, приставка «про-» здесь означает устремление вперед.

Проактивность заключается в том, чтобы постоянно анализировать изменения настоящего, его пределов возможного и стремиться влиять на формирующиеся составляющие будущего. Так происходит подготовка компаний и корпораций, к достижению целей будущего. Они постепенно адаптируются к его смыслам, содержанию и воздействуют на него в рамках возможного, что, по сути, является управлением будущим.

Что же мотивирует компанию к управлению будущим, несмотря на возможные риски? Исследование факторов мотивации показало, что: на первом месте находится желание собственников, менеджеров и персонала среднего звена, развиваться и быть конкурентоспособными в будущем, чтобы постепенно вписаться в него, без ощутимых потерь и потрясений. Такое стремление связано с необходимостью продления сроков жизни компаний, который, в среднем составляет порядка 20 лет. В тоже время, есть заинтересованные стейкхолдеры, способные продлить жизнь связанных с ними компаний за счет возможностей проактивного управления и присущих ему возможностей выживания

Резюме

Современные тренды цифровой трансформации и управление будущим основных сфер жизнедеятельности меняют как саму компанию, так и дает возможность управлять будущим. Иначе говоря, компания изменяет то, что может изменить в формирующемся будущем, или приспосабливается, адаптируясь к тем его составляющим, которые невозможно изменить. При этом она рискует, когда пытается отличить первое от второго и понести потери от неверного решения в такой ситуации неопределенности

Конфликт интересов

Авторы подтверждают, что представленные материалы не содержат конфликта интересов.

3 Израйлит С. Адаптация к цифровизации // Полит.Ру : [сайт]. URL: https://polit.ru/article/2017/11/15/sk_digit_izrailit/. Дата публикации 15.11.2017. Доступ свободный.

Список источников

1. Нотин 2015 — *Нотин Д. Г.* Реактивное и проактивное управление знаниями на различных этапах жизненного цикла развития организации / Д. Г. Нотин // *Фундаментальные исследования*. 2015; 8-3: 582–585. ISSN 1812-7339.
2. Цифровой потенциал... 2015 — Цифровой потенциал стран — участниц ЕАБР. Евразийский Банк Развития, 2019. 38 с. URL: https://eabr.org/upload/iblock/551/EABR_Digital_Potential_06_2019.pdf. Доступ свободный.
3. Bratukhina 2019 — *Bratukhina A.* Marketing management of education quality in the process of university reorganization in industry 4.0: Goals of application and new tools / A. Bratukhina [et. al.] // *International Journal for Quality Research*. 2019; 14(2), 369–386. DOI: 10.24874/IJQR14.02-03.
4. Devetyarova 2020 — *Devetyarova I. P.* Institutionalization of successful marketing practices of digital universities based on quality management in modern Russia / Devetyarova I. P. [et. al.] // *International Journal for Quality Research*. 2020; 14 (2): 523–542. DOI: 10.24874/IJQR14.02-12.
5. Rachinger 2018 — *Rachinger M.* Digitalization and its influence on business model innovation / Michael Rachinger [et al.] // *Journal of Manufacturing Technology Management*. ISSN: 1741-038X. 2018; 30(8): DOI: 10.1108/JMTM-01-2018-0020.
6. Digital globalization... 2016 — Digital globalization: a new era of global flows. London : Mckinsey Global Institute, 2016. 156 p. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Digital%20globalization%20The%20new%20era%20of%20global%20flows/MGI-Digital-globalization-Full-report.ashx>. Доступ свободный.
7. The Global Competitiveness Report 2018 — The Global Competitiveness Report 2018 / Ed. Klaus Schwab ; World Economic Forum. 671 p. ISBN: 978-92-95044-76-0. URL: <https://roscongress.org/materials/otchet-o-globalnoy-konkurentosposobnosti-2018-goda/>. Доступ свободный.

References

1. Notin D. G. Reaktivnoye i proaktivnoye upravleniye znaniyami na razlichnykh etapakh zhiznennogo tsikla razvitiya organizatsii [Reactive and proactive knowledge management at different stages of the life cycle of an organization's development]. D. G. Notin. *Fundamental'nyye issledovaniya*. 2015; 8-3: 582–585. ISSN 1812-7339 (in Russ.).
2. *Tsifrovoy potentsial stran – uchastnits YEABR* [The digital potential of the EDB member countries]. Eurasian Development Bank, 2019.38 p. URL: https://eabr.org/upload/iblock/551/EABR_Digital_Potential_06_2019.pdf. Open access (in Russ.).
3. Bratukhina A. Marketing management of education quality in the process of university reorganization in industry 4.0: Goals of application and new tools. A. Bratukhina [et. al.]. *International Journal for Quality Research*. 2019; 14(2), 369–386. DOI: 10.24874/IJQR14.02-03.
4. Devetyarova I. P. Institutionalization of successful marketing practices of digital universities based on quality management in modern Russia. Devetyarova I. P. [et. al.]. *International Journal for Quality Research*. 2020; 14 (2): 523–542. DOI: 10.24874/IJQR14.02-12.
5. Rachinger M. Digitalization and its influence on business model innovation. Michael Rachinger [et al.]. *Journal of Manufacturing Technology Management*. ISSN: 1741-038X. 2018; 30(8): DOI: 10.1108/JMTM-01-2018-0020.
6. Digital globalization: a new era of global flows. London : Mckinsey Global Institute, 2016. 156 p. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Digital%20globalization%20The%20new%20era%20of%20global%20flows/MGI-Digital-globalization-Full-report.ashx>. Open access.
7. The Global Competitiveness Report 2018. Ed. Klaus Schwab ; World Economic Forum. 671 p. ISBN: 978-92-95044-76-0. URL: <https://roscongress.org/materials/otchet-o-globalnoy-konkurentosposobnosti-2018-goda/>. Open access.

Информация об авторах:

Уколов Владимир Федорович — доктор экономических наук, профессор, РУДН. РИНЦ AuthorID: 641366; Scopus Author ID: 57191343985;

Шабуневич Олег Васильевич — аспирант кафедры управления цифровым предприятием в ТЭК, центра управления отраслями промышленности, РУДН.

Место работы авторов: Российский университет дружбы народов (РУДН), ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, 117198, Россия.

Information about the authors:

Ukolov Vladimir F. – Doctor of Economics, Professor, RUDN University. RSCI AuthorID: 641366; Уколов Scopus Author ID: 57191343985. **Shabunevich Oleg V.** – postgraduate student of the Department of Digital Enterprise Management in the Fuel and Energy Complex, Center for Management of Industries, RUDN University.

Place of work of the authors: Peoples' Friendship University of Russia (RUDN), 6 Miklukho-Maklaya st., Moscow, 117198, Russia.

Статья поступила в редакцию 20.07.2021; одобрена после рецензирования 25.08.2021; принята к публикации 25.08.2021.

The article was submitted 07/20/2021; approved after reviewing 08/25/2021; accepted for publication 08/25/2021.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ · DIGITALIZATION AND MANAGEMENT

Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27)'. С. 28–36.

Vestnik MIRBIS. 2021; 3 (27)': 28–36.

Научная статья

УДК 332.146.2

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.3

Теоретико-методологические подходы к определению городской агломерации как пространственно-локализованной подсистемы российских регионов

Евгений Владимирович Моргунов^{1,2}, Олег Леонтьевич Шутов³, Самин Талехович Фатуллаев^{1,4}

1 ИСЭПН ФНИСЦ РАН, Москва, Россия.

2 morgun1976@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2599-0947>

3 Майкопский Государственный Технологический Университет, Майкоп, Россия. oshutov68@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1626-3708>

4 fatullaev.samin@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4531-2011>

Аннотация. Актуальность исследования: рост цифровизации усилился в результате коронавирусной пандемии, начавшейся в 2020 году, что в значительной степени отражается на процессах внутри агломераций. Работа в удаленном режиме, возможность дистанционного взаимодействия органов власти с населением, электронный документооборот, значительный рост торговли через интернет-магазины и т. д. — все это влечет за собой изменение нагрузки на сферы жизнеобеспечения города, а также требует актуальной методики оценки развития агломераций с целью последующего построения стратегии регионального развития. В этой связи в работе проводится анализ существующих методик оценки развития агломераций, показаны их перспективы практического применения в современных реалиях, рассмотрен опыт зарубежных стран, а также возможность его использования в России, выделены проблемы, затрудняющие проведение объективной оценки развития агломераций.

Цель работы: проанализировать основные существующие методики оценки развития агломераций и выявить наиболее эффективные из них. Сравнить зарубежные модели управления агломерациями с применяемыми в России. На основе полученных результатов выявить проблемы и определить возможные пути решения в совершенствовании методик оценки развития агломераций и моделей управления ими.

Выводы и предложения: проведенный анализ позволил сделать вывод о том, что в долгосрочном плане в деятельности муниципалитетов лучше прорабатывать договорную модель, но с участием в той или иной форме органов государственной власти субъектов Российской Федерации. Такая модель не требует изменений в законодательстве и имеет возможность проведения единой налоговой политики. Также следует проработать возможность сотрудничества бизнеса с органами власти по вопросам развития на региональном и муниципальном уровне.

Ключевые слова: городская агломерация, управление городскими агломерациями, региональное развитие, пространственное развитие, город-ядро, урбанизация.

Для цитирования: Моргунов Е. В. Теоретико-методологические подходы к определению городской агломерации как пространственно-локализованной подсистемы российских регионов / Е. В. Моргунов, О. Л. Шутов, С. Т. Фатуллаев // Вестник МИРБИС. 2021; 3(27): 28–36. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.3

JEL: E23

Original article

Theoretical and methodological approaches to the definition of urban agglomeration as a spatially localized subsystem of Russian regions

Evgeniy V. Morgunov^{5,6}, Oleg L. Shutov⁷, Samin T. Fatullaev^{5,8}

Abstract. The Relevance of the study: the growth of digitalization has intensified as a result of the coronavirus

5 ISESP FRSC RAS, Moscow, Russia.

6 morgun1976@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2599-0947>

7 Maykop State Technological University, Maykop, Russia. oshutov68@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1626-3708>

8 fatullaev.samin@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4531-2011>

pandemic that began in 2020, which largely affects the processes within agglomerations. Working in remote mode, the possibility of re-mote interaction of authorities with the population, electronic document management, a significant increase in trade through online stores, etc. – all this entails a change in the load on the city's life support, and also requires an up-to-date methodology for assessing the development of agglomerations in order to build a regional development strategy. In this regard, the paper analyzes the existing methods for assessing the development of agglomerations, shows their prospects for practical application in modern realities, examines the experience of foreign countries, as well as the possibility of its use in Russia, and highlights the problems that make it difficult to conduct an objective assessment of the development of agglomerations.

Objective: to analyze the main existing methods for assessing the development of agglomerations and identify the most effective ones. Compare foreign agglomeration management models with those used in Russia. Based on the results obtained, indicate the problems and possible solutions in improving the methods of assessing the development of agglomerations and management models.

Conclusions and suggestions: the analysis made it possible to conclude that in the long term, it is better to work out a contractual model in the interaction of municipalities, but with the participation of state authorities of the subjects of the Russian Federation in one form or another. This model does not require changes in the legislation and has the possibility of implementing a single tax policy. It is also necessary to work out the possibility of business cooperation with the authorities on development issues at the regional and municipal level.

Key words: urban agglomeration, urban agglomeration management, regional development, spatial development, core city, urbanization.

For citation: Morgunov E. V. Theoretical and methodological approaches to the definition of urban agglomeration as a spatially localized subsystem of Russian regions. E. V. Morgunov, O. L. Shutov, S. T. Fatullaev. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 3(27): 28–36. (In Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.3

JEL: E23

Введение

На сегодняшний день актуальным является вопрос объективной оценки и выбора стратегии развития городских агломераций в России. Причиной этому являются кардинальные экономические реформы, затяжной кризис и демографический спад 1990-х годов, которые негативно сказались на развитии городских агломераций. Первые предложения после длительного перерыва по региональному переустройству появились лишь в 2011 году.

Сравнительно небольшой опыт и затяжной перерыв после распада СССР, так же сказались негативным образом и на процессе совершенствования методик оценки развития городских агломераций, которые требуют постоянной актуализации и дополнений, учитывая стремительное развитие инновационных технологий, которые непосредственно влияют на процессы внутри агломераций. Последствия вышеуказанных проблем можно увидеть в непропорциональном развитии агломераций, в отсутствии объективной оценки развития агломерации, что в дальнейшем сказывается на стратегическом планировании развития регионов.

Агломерации в РФ

В России большинство городов-миллионников (мегаполисов) являются одновременно и ядрами городских агломераций разной степени развитости. Формируются агломерации и вокруг менее крупных городов.

Вопросы развития агломераций в России поднимались еще в начале 20-го века, однако сам термин «агломерация городов» начал активно использоваться в науке только с 1960-х годов как «тесное скопление населенных мест городского типа». Исследования в этой области стали основой для разработки Генеральной схемы расселения на территории СССР (1982 г.).

Однако радикальные экономические реформы 1990-х годов, убыль населения и глубокий экономический кризис 1990-х годов нанесли серьезный урон дальнейшему развитию городских агломераций. Вновь теоретические разработки территориального развития страны на государственном уровне активизировались лишь с середины 2000-х годов. Первые предложения, после длительного перерыва, по региональному переустройству появились в 2011 году. В них было предложено заменить субъекты Российской Федерации агломерациями. Предполагалось, что 20 млн человек будут проживать в 20-ти агломерациях с равным распределением. В 2013 году был принят План мероприятий («дорожная карта») дифференцированного управления развитием

агломераций в Российской Федерации. Однако Минрегион был ликвидирован, его функции переданы Минэкономразвития, и до реализации Плана дело не дошло.

В настоящее время в связи с наличием системных диспропорций в территориальном развитии страны вопросы формирования и развития городских агломераций снова приобрели актуальность. Федеральным законом № 172-ФЗ от 28.06.2014 г. «О стратегическом планировании в Российской Федерации» был закреплен порядок разработки Проекта «Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года», а затем утверждена под номером 207-р. от 13.02.2019 г.¹

Стратегия пространственного развития (СПР) подразумевает территориальное деление страны по регионам, в каждом из которых определена экономическая специализация, в соответствии с которой они должны определять свое развитие.

В пределах регионов выделено 40 агломераций, в которых проживает около 73 млн чел. В число этих агломераций входит двадцать крупных, численность жителей которых составляет свыше 1 млн человек, и еще двадцать агломераций с численностью жителей от 0,5 до 1 млн человек.

Эти агломерации должны стать новым опорным каркасом пространственной организации территории России, обеспечивающим достижение заявленных в СПР целей пространственного развития.

В СПР предусматривается, что «ядрами» крупнейших городских агломераций и текущими центрами экономического роста станут: Москва, Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Казань, Самара-Тольятти, Воронеж, Ростов-на-Дону, Пермь, Уфа, Екатеринбург, Челябинск, Новосибирск, Омск, Иркутск, Владивосток, Набережные Челны, Тюмень и Красноярск.

Эти агломерации, как правило, характеризуются высокими промышленным потенциалом и уровнем территориальной концентрации производственных фондов, образовательной и инновационной инфраструктуры, обладают развитыми

рынками труда, что способствует притоку дополнительного капитала и росту объема инвестиций в высокотехнологичные отрасли экономики.

Вместе с тем, несмотря на обширное использование термина «городская агломерация», изучение публикуемых материалов по этой теме показывает, что до сих пор еще не выработано единого понимания её определения, единой методической базы исследования агломераций, а также в чём заключаются проблемы и закономерности их развития. Поэтому рассмотрим более подробно принципы и методы развития агломераций. Так, в теоретических исследованиях как зарубежных, так и российских авторов, рассматриваются пять основных подходов к раскрытию термина «городские агломерации» [Сирина 2017]: экономический, географический, социальный, управленческий и градостроительный. Остановимся более подробно на каждом в отдельности.

Экономический подход подразумевает, что агломерация выступает в роли единого экономического пространства, в состав которого входят все субъекты экономической деятельности, расположенные на данной территории.

Подход географический рассматривает агломерацию как единую целостную систему, в которой задействованы организации, обеспечивающие социальную, экологическую, экономическую и другие функции, связанные между собой. Такой подход носит комплексный характер.

Подход социальный подразумевает оценку развития города, взаимодействие людей, как между собой, так и со службами жизнеобеспечения.

Подход управленческий подразумевает оценку работы местных органов власти, коммуникацию между ними, использование наиболее выгодных методик взаимодействия для достижения максимально эффективного использования ресурсов. Использование принципов правления населенными пунктами с максимальной согласованностью и распределением обязанностей, не противоречащих законодательным актам. В данном случае работа властных структур оценивается как один единый механизм, состоящий из разных организаций. При этом оцениваются решения задач как плановых, так и внештатных, соблюдена ли пропорция нагрузок на персонал и т. д.

Подход градостроительный подразумевает пропорциональное сочетание всех вышеперечисленных подходов, для наиболее эффективно-

1 Стратегия... 2019 — Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года : утверждена распоряжением Правительства РФ от 13.02.2019 N 207-р. URL: <http://static.government.ru/media/files/UVALqUtT08o60Rkto0Xl22JjAe7irNxc.pdf>. Доступ свободный.

го планирования расселения граждан в соответствии со всеми градостроительными требованиями и нормами.

Вместе с тем в процессе развития упомянутых подходов происходит их взаимопроникновение, значительно смягченное развитием междисциплинарных исследований, и связанное с образованием интегративного подхода к исследованию городских агломераций, который заключается в сочетании всех названных выше подходов и факторов, а так же их корреляция с численностью населения и его распределением между центром и вне территории агломерации.

Согласно стратегии пространственного развития от 2019 года, агломерация определяется как «совокупность компактно расположенных населенных пунктов и территорий между ними, связанных совместным использованием инфраструктурных объектов и объединенных интенсивными экономическими, в том числе трудовыми и социальными связями» [Стратегия пространственного развития... 2019]

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что объективно оценивать уровень развитости агломерации, следует комплексно, рассматривая регион, как единую целостную структуру. Одним из наиболее объективных таких показателей может являться инвестиционная привлекательность, которую в свою очередь оценивают в основном по двум основным показателям; уровень возможных рисков для инвестора и потенциал инвестиционных вложений.

При оценке инвестиционного потенциала оцениваются такие показатели как: доходы населения, развитость инфраструктуры, уровень развития взаимодействия властных структур с населением и бизнесом, а также их участие и заинтересованность в развитии региона, уровень и качество трудовых ресурсов, инновационный потенциал развития и т. д.

Для оценки рисков инвесторы обычно обращают внимание на следующие показатели: социально-экономическая обстановка, платежеспособность населения, уровень криминализации и коррупционной составляющей, экологическая обстановка, занимаемая позиция и выбранная стратегия как официальная, так и негласная, по развитию региона местными органами власти.

Ко всему сказанному следует добавить, что агломерация как форма расселения скорее яв-

ляется не искусственно созданным продуктом, а результатом естественного выбора людей, учитывая множество факторов, влияющих на территориальную привлекательность, а также наличие всех необходимых для жизнедеятельности составляющих. Так в работе А. Пузанова и Р. Попова можно встретить следующее: «путь административных преобразований никакого повышения эффективности управления не обеспечивает, а издержки такого решения оказываются как минимум не ниже ожидаемых выгод» [Пузанов 2008].

Таким образом, в основу большинства современных работ, в которых освещается проблема выявления границ городских агломераций применяются методики, чаще всего учитывающие такие критерии, как транспортная доступность города-центра или очертания световых отпечатков на спутниковых снимках.

Международная практика определения агломераций

Международный опыт определения городских агломераций выделяет два наиболее распространенных подхода.

В основе первого заложена транспортная доступность от центра основного города. Далее определяются зоны влияния городов, в которых наблюдается максимально-активное взаимодействие с другими населенными пунктами путем измерения транспортной доступности по временному принципу, а именно: брутто доступность городского транспорта от центра основного города должна составлять не более 2-х часов, так называемые зоны двухчасовой брутто доступности. Такие зоны определяются разделением по временным интервалам на основное и дополнительное. Основное — это время, затраченное в пути на пригородном транспорте. Дополнительное — это время, которое жители тратят, чтобы добраться до вокзалов (остановок) пригородного транспорта, как в основном городе, так и сопутствующих городских поселениях.

Следует отметить, что помимо двухчасовой брутто доступности измерения городской агломерации, существуют и другие временные интервалы, а именно: получасовая, часовая, полутора-часовая [Селиванова 2011; Красовская 2018].

Второй подход основан на сборе статистической информации о количестве трудовой миграции населения между основным городом и пригородными населенными пунктами. В данном

случае границы агломерации и границы с наименьшей доступностью статистических данных жестко привязаны друг к другу.

Такой подход приобрел широкое распространение за рубежом. Так в США существует стандартный метрополитенский статистический ареал (СМСА), это статистическая единица измерения, применяемая для разграничения территорий, в городах с высокой плотностью населения (не ниже 50 тысяч жителей). В состав СМА входят города, отбираемые по определенным критериям (плотность населения, уровень экономическо-культурных связей и т. д.)

Кроме размеров, агломерации различаются уровнем развития, на котором они находятся в иерархической структуре. На разных этапах развития общества менялись методики и критерии оценки развития агломераций.

Методики оценки развития агломераций

На сегодняшний день, ускоряющийся процесс цифровизации, а также влияние коронавирусной пандемии подтолкнуло общество к развитию дистанционной системы образования. Расширяется практика внедрения такого понятия как работа на удаленном доступе. Наблюдается постоянный рост объема покупок через интернет-магазины. Все это непосредственно влияет на транспортные потоки, и открывает новые возможности взаимодействия с разного рода структурами внутри агломераций. В данной связи актуальным становится вопрос внесения корректировок в существующие методики (с дополнением ряда новых критериев оценки) развития агломераций или разработка принципиально новой (методики), позволяющей на основании полученных результатов корректировать свою политику муниципальным и общегородским органам власти.

Методики оценки планирования и развития проектов в градостроительной сфере (а также уже существующих агломераций) и близлежащих поселений можно разделить на универсальные, которые оценивают развитость агломераций в масштабах страны и точечные, которые сконцентрированы на оценке какой-то конкретной агломерации.

На сегодняшний день наибольшее предпочтение из универсальных методик отдается методикам ИГРАН и ЦНИИград, разработанным в 1970-80-х гг., и унифицированной методике, разработанной П. М. Полян, Н. И. Наймарк и И. Н. За-

славским [Полян 1988; Полян, 1988а; Лаппо 2007]. В основе вышеупомянутых методик заложены показатели позволяющие произвести оценку крупных регионов в масштабах страны и отражают интегральные индексы. При этом эти методики не дают объективной структурированной оценки развития внутренних процессов агломерации, они так же не позволяют провести сравнительный анализ развития агломераций. Минусом этих методик является использование общедоступных для расчетов данных, которые не всегда отражают объективность. Это влияет на качество оценки и вносит некоторые ограничения их применимости.

В числе «точечных» методик можно назвать разработанные в последние десятилетия методики И. Волчковой, Н. Труновой, А. Уляевой, А. Угрюмовой и др., которые позволяют более детально исследовать структуру отдельной агломерации во всем многообразии происходящих процессов, они требуют привлечения большого количества индикаторов, трудоемкости расчетов. Для таких методик используют статистические данные, полученные из разных источников, а также используют разные методы сбора информации. Структура методики выстраивается из индикаторов, подобранных под конкретную агломерацию, и не может быть использована без корректировок, для других агломераций [Волчкова 2014; Трунова, 2011; Уляева 2016; Угрюмова, 2005].

Трудоемкость создания структуры индикаторов методики под каждую агломерацию в отдельности выявила необходимость создания новой методики, более универсальной, позволяющей органам городской власти на разных уровнях не только проводить расчеты и анализировать показатели процессов, происходящих внутри конкретной агломерации, но и проводить сравнительный анализ с агломерациями со схожими показателями. К числу таких методик можно отнести методику, предложенную Г. Лебединской и методику, разработанную специалистами Института экономики города в 2017 году [Лебединская 2013; Пузанов, 2017].

Г. Лебединской предложено 9 индикаторов и 47 критериев в рамках данной методики. В их число входят следующие показатели: заселенность территории (7 показателей); контрастность, полярность, разнообразие (5 показателей); освоенность и потенциал территории (9

показателей); рекреационный потенциал (2 показателя); доступность и развитость сферы услуг, а так же их доступность по временному принципу (3 показателя); качество среды мест заселения (3 показателя); экологическая обстановка (7 показателей); для характеристики агломераций (7 показателей); нормируемые параметры (4 показателя). Учитывая, что применение данной методики для планирования развития агломераций требует внесения изменений в нормативно-правовую базу, авторы предложили ряд поправок для возможности практического применения методики для территориального развития субъектов РФ.

Специалистами Института экономики города разработана модель, которая наиболее точно отражает внутриагломерационные процессы. На основе полученного опыта предложены дополнительные показатели статистики, которые позволяют провести более точную оценку эффективности процессов внутри агломерации.

Так же предложена упрощенная методика оценки уровня развития городских агломераций для проведения пилотных расчётов 4 агломераций — Екатеринбургской, Новосибирской, Ростовской и Владивостокской. Данный метод оценки развитости агломераций основан на использовании показателей интегрированности и дисбаланса.

Агломерации разделяют на моноцентрические и полицентрические:

- моноцентрические подразумевают наличие одного города, занимающего доминирующее положение по развитию, размерам и количеству жителей, относительно других, расположенных в относительной близости;
- полицентрические подразумевают наличие нескольких центральных городов, которые являются ядром агломерации.

Так же принято разделять агломерации на рассеянные и лучевые. В первом случае города и населенные пункты не имеют связи между собой крупными транспортными магистралями. Во втором - транспортные магистрали играют основополагающую роль и тесно связывают города с основным городом в агломерации.

Системы управления агломерациями

На сегодняшний день актуальным вопросом является налаженная коммуникация для совместной работы органов власти по развитию городов,

расположенных на территории какой-то конкретной агломерации. Совместная работа необходима для решения таких задач, как распределение трудовых ресурсов, развитие транспортной инфраструктуры, развитие системы образования, учитывая цели и возможности региона и т. д. Задача таких городов дополнять друг друга, с целью пропорционального развития всей целостной структуры агломерации [Селиванова 2011].

В западной системе управления агломерациями выделяют несколько типов моделей: региональное управление, слияние, партнерство и двухуровневая модель. Следует отметить, что под моделью управления понимается организация процессов управления структурами власти на всех уровнях по развитию социально-экономической системы, развитию системы жизнеобеспечения, осуществление тесной коммуникации с гражданами, обеспечение защиты прав и выполнение своих прямых обязательств перед населением и т. д. [Yaro 2011].

Каждая из указанных моделей обладает как определенными достоинствами, так и недостатками. Чаще встречается двухуровневая модель в сочетании с другими моделями, но в разной пропорции. Следует отметить, что чистых моделей управления агломерацией не существует, в модели одного вида могут присутствовать в той или иной пропорции элементы иных моделей. Так в США из-за многообразия различий в нормативно-правовых базах и иных особенностей правления между штатами применяются модели «смешанного» типа, обладающие необходимой универсальностью в данном случае.

Анализ работ ученых европейских стран в данной области, показал, что наличие органов власти для каждой агломерации в отдельности не является обязательным критерием развития, но в значительной степени облегчает этот процесс. Вопрос заключается в том, что объективную оценку динамики развития агломерации, ее проблем или, наоборот, потенциала ее развития, можно получить только будучи интегрированным в эти процессы, имея налаженную коммуникацию с органами и системами жизнеобеспечения, а также жителями. Выбранный курс развития агломерациями органами власти на уровне страны, опираясь на определенные статистические показатели, не может быть столь эффективен без региональных структур правления.

К сожалению, Россия имеет весьма небольшой опыт по формированию и развитию агломераций, но и опыт зарубежных стран требует существенной адаптации к российским реалиям, что затрудняет использование уже отработанных моделей оценки развития и управления агломерациями.

На сегодняшний день в России насчитывается 10 агломераций, имеющих официальный статус в стратегических документах, из них четыре имеют организационное оформление, и три имеют органы управления в виде Координационного совета по развитию агломерации и отдельных рабочих групп.

Заключение

По нашему мнению, в долгосрочном плане во взаимодействии муниципалитетов лучше прорабатывать договорную модель, но с участием в той или иной форме органов государственной власти субъектов Российской Федерации. Такая модель не требует изменений в законодательстве и имеет возможность проведения единой

налоговой политики. Также следует проработать возможность сотрудничества бизнеса с органами власти по вопросам развития на региональном и муниципальном уровне. Модель муниципального сотрудничества реализуется в целом ряде стран (Франции, Бельгии, странах Латинской Америки, США и др.), где взаимодействия реализуются в разных формах (договорных, на основе ассоциаций), направленных на решение конкретных проблем, реализацию проектов целевых программ, координацию территориального планирования.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день проводить анализ и оценку развития агломераций достаточно проблематично. Причиной тому служит постоянно меняющиеся границы ядра и развитие цифровых технологий, что сказывается и на транспортной инфраструктуре, и на процессах, проходящих внутри агломерации в целом.

Список источников

1. Волчкова 2014 — Волчкова И. В. Методические аспекты индикативного анализа состояния и развития агломераций // Экономические науки. 2014; 110: 73–77. ISSN: 2072-0858.
2. Красовская 2018 — Красовская О. В. Вопросы определения границ и развития планировочной структуры крупнейших агломераций России применительно к схеме территориального планирования Санкт-Петербурга и Ленинградской области, включающей Санкт-Петербургскую городскую агломерацию / О. В. Красовская, С. В. Скатерщиков // Архитектурный Петербург. 2018; 3(53): 24–31. URL: http://archpeter.ru/upload/information_system_19/0/0/3/8/8/group_388/information_groups_property_553.pdf. Доступ свободный.
3. Лаппо 2007 — Лаппо Г. Агломерации России в XXI веке / Г. Лаппо, П. Полян, Т. Селиванова // Вестник Фонда регионального развития Иркутской области. 2007; 1: 45–52.
4. Лебединская 2013 — Лебединская Г. А. О необходимых показателях пространственного развития Российской Федерации и ее субъектов / Г. А. Лебединская // Academia. Архитектура и строительство = Academia. Architecture and Construction. 2013; 1: 66–73. ISSN: 2077-9038.
5. Полян 1988 — Полян П. М. Методика выделения и анализа опорного каркаса расселения: Ч. 1 / ответственный редактор Г. М. Лаппо. Москва : Институт географии АН СССР, 1988. 219 с.
6. Полян 1988а — Полян П. М. Проблемы делимитации городских агломераций: сравнение и синтез ведущих методик / П. М. Полян, И. Н. Заславский, Н. И. Найнмарк // Проблемы территориальной организации пространства и расселения в урбанизированных районах. Свердловск, 1988а. 84 с.
7. Пузанов 2017 — Пузанов А. Подходы к оценке развитости городских агломераций / А. Пузанов, Р. Попов. Москва : Институт экономики города, 2017. 32 с. URL: https://urbaneconomics.ru/sites/default/files/iue_press.pdf. Доступ свободный.
8. Селиванова 2011 — Селиванова Т. И. Чебоксарская городская агломерация: делимитация и анализ // Известия Российской академии наук. Серия географическая. 2011; 6: 43–53. ISSN: 2587-5566.
9. Сирина 2017 — Сирина Д. А. Подходы к исследованию структуры городских агломераций // Интернет-журнал Науковедение. 2017; 9(1) . ISSN 2223-5167. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/12TVN117.pdf>. Доступ свободный.
10. Трунова 2011 — Трунова Н. А. Совершенствование методических подходов к анализу и оценке факторов,

- влияющих на развитие городских агломераций // *Экономические науки*. 2011; 76: 205–208. ISSN: 2072-0858.
11. Угрюмова 2005 — *Угрюмова А. А.* Управление экономическим ростом агломераций (на примере Московской агломерации) : автореф. дисс. докт. экон. наук: 08.00.05. Москва : ИРЭИ, 2005. 44 с.
 12. Уляева 2016 — *Уляева А. Г.* Анализ влияния агломерационных процессов на трансформацию экономического пространства регионов // *Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России* : Материалы VIII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. В 2-х частях. Уфа : ИСЭИ УНЦ РАН, 2016. 316. С. 29–36. ISBN: 978-5-904122-85-0 (per.). ISBN: 978-5-9907692-5-0.
 13. Yaro 2011 — *Yaro R. D.* International metropolitan governance: Typology / Robert D. Yaro, L. Nicolas Ronderos // *Case Studies and Recommendations*. Colombia Urbanization Review, 2011.

References

1. Volchkova I. V. Metodicheskiye aspekty indikativnogo analiza sostoyaniya i razvitiya aglomeratsiy [Methodical aspects of indicative analysis of the state and development of agglomerations]. *Ekonomicheskiye nauki*. [Economic sciences]. 2014; 110: 73-77. ISSN: 2072-0858 (in Russ.).
2. Krasovskaya O. V. Voprosy opredeleniya granits i razvitiya planirovochnoy struktury krupneyshikh aglomeratsiy Rossii primenitel'no k skheme territorial'nogo planirovaniya Sankt-Peterburga i Leningradskoy oblasti, vklyuchayushchey Sankt-Peterburgskuyu gorodskuyu aglomeratsiyu [Issues of determining the boundaries and development of the planning structure of the largest agglomerations of Russia in relation to the territorial planning scheme of St. Petersburg and the Leningrad region, including the St. Petersburg urban agglomeration]. O. V. Krasovskaya, S. V. Skatershchikov. *Arkhitekturnyy Peterburg* [Architectural Petersburg.] 2018; 3 (53): 24–31. URL: http://archpeter.ru/upload/information_system_19/0/0/3/8/8/group_388/information_groups_property_553.pdf. Free access (in Russ.).
3. Lappo G. Aglomeratsii Rossii v XXI veke [Agglomerations of Russia in the 21st century]. G. Lappo, P. Polyan, T. Selivanova. *Vestnik Fonda regional'nogo razvitiya Irkutskoy oblasti* [Bulletin of the Regional Development Fund of the Irkutsk Region]. 2007; 1: 45-52 (in Russ.).
4. Lebedinskaya G. A. O neobkhodimyykh pokazatelyakh prostranstvennogo razvitiya Rossiyskoy Federatsii i yeye sub'yektov [On the necessary indicators of the spatial development of the Russian Federation and its subjects]. G. A. Lebedinskaya. *Academia. Architecture and Construction*. 2013; 1: 66-73. ISSN: 2077-9038 (in Russ.).
5. Polyan P. M. *Metodika vydeleniya i analiza opornogo karkasa rasseleniya* [Methodology for the selection and analysis of the settlement support frame] : Part 1 / executive editor G. M. Lappo. Moscow : Institute of Geography of the Academy of Sciences of the USSR, 1988. 219 p. (in Russ.).
6. Polyan P. M. *Problemy delimitatsii gorodskikh aglomeratsiy: sravneniye i sintez vedushchikh metodik* [Problems of delimitation of urban agglomerations: comparison and synthesis of leading techniques]. P. M. Polyan, I. N. Zaslavskiy, N. I. Naynmark . Sverdlovsk, 1988a. 84 p. (in Russ.).
7. Puzanov A. *Podkhody k otsenke razvitosti gorodskikh aglomeratsiy* [Approaches to assessing the development of urban agglomerations]. A. Puzanov, R. Popov. Moscow : Institute of Urban Economics, 2017. 32 p. URL: https://urbaneconomics.ru/sites/default/files/iue_press.pdf. Free access (in Russ.).
8. Selivanova T. I. Cheboksary urban agglomeration: delimitation and analysis. *Izvestiya Rossiiskoi akademii nauk. Seriya geograficheskaya*. 2011; 6: 43-53. ISSN: 2587-5566 (in Russ.).
9. Sirina D. A. Podkhody k issledovaniyu struktury gorodskikh aglomeratsiy [Approaches to the study of the structure of urban agglomerations]. *Internet-journal Naukovedenie*. 2017; 9 (1). ISSN 2223-5167. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/12TVN117.pdf>. Free access (in Russ.).
10. Trunova N. A. Sovershenstvovaniye metodicheskikh podkhodov k analizu i otsenke fakto-rov, vliyayushchikh na razvitiye gorodskikh aglomeratsiy [Improvement of methodological approaches to the analysis and assessment of factors affecting the development of urban agglomerations]. *Ekonomicheskiye nauki*. [Economic sciences]. 2011; 76: 205-208. ISSN: 2072-0858 (in Russ.).
11. Ugryumova A. A. *Upravleniye ekonomicheskim rostom aglomeratsiy (na primere Moskovskoy aglomeratsii)* [Management of economic growth of agglomerations (on the example of the Moscow agglomeration)]. : Dissertation abstract. Moscow: IREI, 2005. 44 p. (in Russ.).

12. Ulyayeva A. G. Analiz vliyaniya aglomeratsionnykh protsessov na transformatsiyu ekonomicheskogo prostranstva regionov [Analysis of the influence of agglomeration processes on the transformation of the economic space of regions]. *Innovatsionnyye tekhnologii upravleniya sotsial'no-ekonomicheskim razvitiyem regionov Rossii* [Innovative technologies for managing the socio-economic development of Russian regions:] : Proceedings of the 8th All-Russian scientific and practical conference with international participation. In 2 parts. Ufa : ISEI UC RAS, 2016 . 316 p. Pp. 29-36. ISBN: 978-5-904122-85-0 (reg.). ISBN: 978-5-9907692-5-0 (in Russ.).
13. Yaro R. D. *International metropolitan governance: Typology*. Robert D. Yaro, L. Nicolas Ronderos. Case Studies and Recommendations. Colombia Urbanization Review, 2011.

Информация об авторах:

Моргунов Евгений Владимирович — кандидат экономических наук, зав. лабораторией. ИСЭПН ФНИСЦ РАН, Нахимовский проспект, 32, Москва 117218, Россия. Author ID (РИНЦ): 86043.

Шутов Олег Леонтьевич — кандидат экономических наук, научный сотрудник . Майкопский Государственный Технологический Университет, ул. Первомайская, д.191, Майкоп 385000, Республика Адыгея, Россия. Author ID (РИНЦ): 1113142.

Фатуллаев Самин Талехович — соискатель. ИСЭПН ФНИСЦ РАН, Нахимовский проспект, 32, Москва 117218, Россия.

Information about the authors:

Morgunov Evgeny V. – candidate of economic sciences, head of the laboratory. ISEPN FCTs RAS, 32 Nakhimovskiy prospect, Moscow 117218, Russia. Author ID (RSCI): 86043.

Shutov Oleg Leontievich – candidate of economic sciences, researcher. Maykop State Technological University, 191 Pervomayskaya st., Maykop 385000, Republic of Adygea, Russia. Author ID (RSCI): 1113142.

Fatullaev Samin Tamehovich – applicant. ISEPN FCTs RAS, 32 Nakhimovskiy prospect, Moscow 117218, Russia.

Статья поступила в редакцию 01.06.2021; одобрена после рецензирования 30.06.2021; принята к публикации 25.08.2021. The article was submitted 06/01/2021; approved after reviewing 06/30/2021; accepted for publication 09/25/2021

Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27)'. С. 37–51.

Vestnik MIRBIS. 2021; 3 (27)': 37–51.

Научная статья

УДК 339.137.2

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.4

Цифровой нефтегазовый сектор РФ: вопросы конкурентоспособности

Иван Александрович Титков — Институт проблем рынка РАН. Москва, Россия. bm.k0952@gmail.com,
<https://orcid.org/0000-0002-8301-9385>

Аннотация. Статья посвящена изучению конкурентоспособности нефтегазового сектора Российской Федерации в цифровой экономике и связанных с ней новых вызовов и возможностей для устойчивого развития нефтегазового бизнеса. В процессе подготовки научной публикации в части теоретических и методических исследований применялись общенаучные методы познания (анализ, синтез, дедукция, сравнение, научная абстракция, логическое рассуждение, сбор фактов), при подготовке аналитического и экспертного раздела публикации использовались конкретно-научные методы познания (статический анализ, экспертные оценки, графический метод); для формирования сценариев развития нефтегазового сектора России с учетом актуальных вызовов и угроз внешнего окружения автором использовались методы Форсайта. По результатам компаративного анализа стратегий цифровизации нефтегазовой сферы в России и странах-лидерах (ЕС, США, Китай) было установлено сходство в части инициации программ цифровых реформ в нефтегазовой сфере как ответ на формирующиеся сигналы-вызовы и угрозы цифровой экономики, основу конкурентных преимуществ составляет именно информация. Однако уже в части механизма реализации программы цифровизации нефтегазовой сферы начинают появляться существенные различия: в России в основу положен административный механизм реализации цифровых реформ в контексте национальных программ (например, «Цифровая экономика»), что несет в себе как риски попадания под санкционные меры со стороны ЕС и США и нерыночные инструменты определения цифровых приоритетов также снижают конкурентный потенциал нефтегазовой сферы в долгосрочной перспективе. Основными препятствиями на пути повышения конкурентоспособности нефтегазовой отрасли России являются: 1) отсутствие ведомственной программы координации цифровых реформ; 2) отсутствие положения о заявительном характере НИОКР по принципу «одного окна», что снижает практический потенциал R&D-проектов нефтегазовых университетов и института нефти РАН; 3) отсутствие ведомственной или отраслевой инициативы в вопросе разработки государственной программы межфирменной кооперации аэрокосмических технологий и проектов геологоразведки нефтегазовых месторождений; 4) инфраструктурные и финансовые ограничения при создании национального протокола обмена Большими Геоданными (Big GeoData); 5) техническая и кадровая слабость нефтегазовой сферы для внедрения IoT-систем и формирования цифровых двойников нефтегазовых площадок. *Основными точками приложения усилий для успешной реализации цифровых реформ в нефтегазовой сфере являются:* 1) активное развитие межфирменной кооперации и стратегических партнерств между нефтегазовыми компаниями и предприятиями военно-промышленного комплекса; 2) формирование на базе нефтегазовых холдингов дочерних структур по разработке программ цифровизации бизнес-процессов разведки, добычи и транспортировки нефти и газа с привлечением ведущих технологических лидеров — ГК «Ростех», «РосНано», АО «РВК»; 3) развитие национального механизма технологического трансфера высоких технологий в нефтегазовом секторе и др. В рамках научного исследования автором сделан вывод о целесообразности использования принципа синергии и объединения постулатов классических и новейших теорий кризисов (катастроф), что позволяет представить концептуальное видение понятия «экономический суверенитет государства» в цифровой экономике как сложный многокомпонентный показатель, характеризующий самостоятельность реализации и защиты публичных экономических интересов и целей и устойчивость объектов национальной экономической инфраструктуры во внутреннем и внешнем киберпространстве страны. Результаты научного исследования могут быть использованы для развития академических компетенций обучающихся по вопросам стратегического управления и устойчивого развития в нефтегазовой сфере, а также специалистам-практикам для развития профессиональных компетенций в сфере разработки и реализации бизнес-стратегий развития нефтегазового сектора России в цифровой экономике.

Ключевые слова: цифровая экономика, нефтегазовый сектор, стратегия, устойчивое развитие, технологическая зависимость, санкции, зеленые инвестиции, умный рост.

Для цитирования: Титков И. А. Цифровой нефтегазовый сектор РФ: вопросы конкурентоспособности / И. А. Титков // Вестник МИРБИС. 2021; 3(27): 37–51. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.4

JEL: D43, L16

Original article

Digital Oil and Gas Sector of the Russian Federation: Competitiveness Issues

Ivan A. Titkov – Market Economy Institute of Russian Academy of Sciences (MEI RAS). Moscow, Russia. bmk.0952@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8301-9385>

Abstract. The article is devoted to the study of the competitiveness of the oil and gas sector of the Russian Federation in the digital economy and related new challenges and opportunities for the sustainable development of the oil and gas business.

General scientific methods of cognition (analysis, synthesis, deduction, comparison, scientific abstraction, logical reasoning and fact-gathering) were used to prepare a theoretical and methodological research publication. Specific scientific methods of cognition (static analysis, expert estimates, graphic method) were used to prepare the analytical and expert sections of the publication; the author used the methods to form scenarios of oil and gas sector development in Russia with due regard for current challenges and threats of the external environment. According to the results of the comparative analysis of strategies of digitalization of the oil and gas sphere in Russia and in the leading countries (EU, USA, China) the similarity in terms of initiation of programs of digital reforms in the oil and gas sphere as a response to the emerging signals-calls and threats to the digital economy, the basis of competitive advantages is exactly information. However, significant differences begin to appear in the mechanism of oil and gas digitalization program implementation: in Russia, the basis is an administrative mechanism for implementing digital reforms in the context of national programs (for example, "Digital Economy"), which carries both risks of falling under sanctions measures from the EU and the USA and non-market tools of digital priorities determination also reduce the competitive potential of oil and gas sector in the long term. The main obstacles to improving the competitiveness of the oil and gas industry in Russia are: 1) absence of departmental program of digital reforms coordination; 2) absence of provision on application nature of R&D according to "one window" principle, which reduces practical potential of R&D-projects of oil and gas universities and Oil Institute of RAS; 3) absence of departmental or sectoral initiative in the issue of state program of inter-firm cooperation of aerospace technologies and oil and gas fields exploration projects; 4) infrastructural and financial limitations when creating national exchange protocol Big GeoData; 5) technical and human resource weakness of the oil and gas sector for the implementation of IoT systems and the formation of digital twins of oil and gas sites. The main points of effort for the successful implementation of digital reforms in the oil and gas sector are: 1) Active development of inter-firm cooperation and strategic partnerships between oil and gas companies and enterprises of the military-industrial complex; 2) formation on the basis of oil and gas holdings of subsidiaries to develop programs for the digitalization of business processes of oil and gas exploration, production and transportation with the involvement of leading technology leaders – Rostec State Corporation, RosNano, JSC RVC; 3) development of a national mechanism for technological transfer of high technologies in the oil and gas sector through special auctions or competitive bidding for patents or inventions between businesses from the oil and gas sector and the service and innovation infrastructure of RVC, Skolkovo Foundation and technoparks; 4) national technological audit of development strategies of oil and gas enterprises by experts from the field of venture capital financing, marketing agencies for the study of markets for high-tech products for subsequent formation of Foresight maps of oil and gas business innovation guidelines, as well as routing the development of high-tech potential of specific enterprises of the industry; 5) organization and practical implementation of international programs of technical cooperation and technology transfer for the production of high-tech civilian goods on the basis of oil and gas enterprises with Asian partner countries (China, India, Japan).

As part of the scientific research, the author made a conclusion about the feasibility of using the principle of synergy and combining the postulates of classical and the latest theories of crisis (disasters), which allows to present a conceptual vision of the concept of "economic sovereignty of the state" in the digital economy as a complex multi-component indicator that characterizes the independence of implementation and protection of public economic interests and goals and the stability of objects of national economic infrastructure before in the internal and external cyber.

The results of scientific research can be used for the development of academic competencies of students on strategic management and sustainable development in the oil and gas industry, as well as for practitioners to develop professional competencies in the design and implementation of business strategies for the development of the Russian oil and gas sector in the digital economy.

Keywords: digital economy, oil and gas sector, strategy, sustainable development, technological dependence, sanctions, green investments, smart growth.

For citation: Titkov I. A. Digital Oil and Gas Sector of the Russian Federation: Competitiveness Issues. I. A. Titkov *Vestnik MIRBIS*. 2021; 3(27): 37–51. (In Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.4

JEL: D43, L16

Введение

Энергетическая отрасль любой страны является стратегической ценностью и фундаментальным драйвером развития практически всех отраслей национальной экономики, так как от стабильности энергетического обеспечения зависит жизнедеятельность всей социально-экономической системы. Для Российской Федерации нефтегазовая отрасль является одним из экономических доминант, формирующих ВВП страны, и дающая ей политические и экономические преимущества на мировом рынке в статусе одного из мировых лидеров в сфере нефтедобычи (2-е место в мире по объему добычи сырой нефти, или 12,4 % от мировой добычи) и абсолютного лидера по обладанию запасами природного газа (73,2 трлн м³, 2-е место по добыче в Топ-10, или 16,3 % от мировой добычи)^{2,3}.

Однако несмотря на «превосходство в количестве», слабым местом российского нефтегазового бизнеса является уровень его технологического развития: так, удельный вес нефтегазовых бизнесов, осуществляющих регулярные технологические инновации составил по данным за 2018 г. в среднем 8–10 % (для сравнения в Германии удельный вес инновационно активных нефтегазовых бизнесов более 65 %, в Швеции — более 50 %, в Великобритании и Португалии — более 40 %)⁴. Кроме этого в расчет в отечественной практике почти не берутся экологические эффекты от техногенных аварий и катастроф при добы-

че и транспортировке нефти и газа (такие данные, как правило составляют коммерческую тайну компании), что является серьезным ударом по конкурентоспособности отечественного энергетического бизнеса и его способности гармонично вписываться в ужесточившиеся международные экологические стандарты и требования, а также обеспечить экономическую рентабельность нефтегазового бизнеса за счет интенсивных факторов умного развития и роста продуктивности его работы.

С учетом стратегических целей и задач цифровизации национальной экономики России для повышения его технологической автономности и самостоятельности на мировом рынке трансферта инновационных технологий нефтегазовый сектор объективно занимает одно из наиболее приоритетных отраслей для умного развития с учетом глобальных трендов, заданных Индустрией 4.0.

Обзор литературы и исследований

Для корректного проведения научного исследования вопроса конкурентоспособности нефтегазового сектора Российской Федерации в цифровой экономике необходимо рассмотреть научно-понятийный аппарат проблемной зоны исследования, т. е. понятий «конкурентоспособность» и «цифровая экономика» и установить причинно-следственную связь взаимодействия указанных дефиниций. В самом общем виде понятие «конкуренция» означает соперничество между двумя и более акторами рынка за получение превосходства в предложении своего продукта (услуги) клиенту, следовательно, понятие «конкурентоспособность» означает характеристику количественных и качественных превосходств, которые содержит (или не содержит) продукт (услуга) по сравнению с аналогичным объектом на тождественном рынке, что определяет наличие или отсутствие преимуществ в его представлении клиентам.

В цифровой экономике, которая является результатом четвертой промышленной революции, конкуренция является не только неотъемлемым элементом, но и качественно трансформируется в части фундаментальных основ парадигм: если

© Титков И. А., 2021

Вестник МИРБИС, 2021, № 3 (27), с. 37–51.

2 Черное золото: рейтинг стран по нефтедобыче // Инфографика.ру : [сайт]. URL: <https://infografics.ru/all/rejting-stran-po-neftedobyche/> (23.06.2021, свободный).

3 Страны лидеры по добыче газа // Промышленно-экологический интернет-журнал Prompriem : [сайт]. URL: <https://prompriem.ru/gazovaya-promyshlennost/strany-lidery-po-dobyiche-gaza.html>. Дата публикации 10.10.2020. Доступ свободный.

4 Инновационное развитие: отраслевые приоритеты / Национальный нефтегазовый форум // Нефтегаз-дайджест. 2018; 6. 27 с. URL: <http://oilandgasforum.ru/data/files/Digest%20site/Digest%206%20web.pdf>. Доступ свободный.

в традиционной экономике I–III промышленных революций основной конкурентных преимуществ выступали ресурсы, технологии, профессиональные компетенции топ-менеджмента (например, умение лоббировать интересы бизнеса), то с приходом IV промышленной революции в основу конкурентной парадигмы легла информация и обеспечивающая ее жизненный цикл формирования, движения, обработки и использования инфраструктуры.

Именно устойчиво возрастающая ценность информации и данных стала новым драйвером для достижения рыночного лидерства бизнесом в нефтегазовой сфере: сегодня важен не столько масштаб бизнеса, наличие лицензий на разработку и добычу нефти (газа) — неотъемлемые атрибуты бизнес-модели грубой силы количественного превосходства, но грамотно собранные и обработанные данные об энергетическом рынке,

его трендах и перспективах развития, т. е. лидером цифровой экономики становится мягкая сила, которая меняет фундаментальные основы конкурентных стратегий сравнительно традиционного нефтегазового бизнеса как в России, так и во всем мире.

Опираясь на научные исследования зарубежных (Ц. Дахлман (Dahlman С.), С. Мили (Mealy S.), М. Вермилиндер (Wermelinger M.; С. Грингард, Л. Микич (Micic L.), З. Костич (Kostic Z.) отечественных ученых (Багаутдинова Н. Г., Никулин Р. А.; Кунцман А. А.; Хуснутдинова Г. Ф, Хаматханова М. А.), автором была проведена сравнительная характеристика конкурентных стратегий нефтегазового бизнеса в традиционной и цифровой экономике, что позволило выявить принципиальные отличия конкурентных парадигм, необходимые в дальнейшем для формирования научно-познательного аппарата статьи (таблица 1).

Таблица 1. Сравнительная характеристика конкурентных стратегий нефтегазового бизнеса в традиционной и цифровой экономике

Критерии сравнения	Традиционная экономика	Цифровая экономика
1. Доминирующая операционная бизнес-модель	Нефтегазовый бизнес преимущественно использует имущественный холдинг с жесткой вертикальной структурой управления дочерними бизнес-единицами и up-down системой стратегического менеджмента и финансового планирования.	Организация нефтегазового бизнеса преимущественно носит сетевой характер или производится в форме договорного холдинга через систему т. н. smart-контрактов, управляемых с помощью технологии блокчейн и гибко реагирующих на информационный фон рыночного окружения.
2. Стратегия в отношении клиентов	Нефтегазовый бизнес ориентируется на долгосрочные (3–5 лет и более) контракты с мегабизнесами и государствами-импортерами нефти и газа	Нефтегазовый бизнес реализует гибкие стратегии взаимодействия с клиентами, в т. ч. с небольшими бизнесами в сфере переработки нефти и газа, а также развивает собственный бизнес-сегмент переработки и логистики энергетического сырья
3. Продуктовая стратегия	Ориентация на экстенсивное использование месторождений нефти и газа и увеличение суточного дебета скважины, сравнительно низкая экологическая ответственность и инфраструктурный вклад в местах разработок	Ориентация на бережное использование мест добычи нефти (газа), высокий уровень экологической ответственности и проведение инфраструктурных мероприятий по улучшению техногенно измененных территорий
4. Стратегия ценообразования	Ориентация на рыночную конъюнктуру и динамику спроса-предложения углеводородов на мировом рынке	Ориентация на информационное поле рынка и политические стратегии государств, а также инсайдерские механизмы лоббирования интересов нефтегазового бизнеса, участие в политических схемах давления на конкурентов.
5. Технологическая стратегия	Нефтегазовый бизнес преимущественно инвестирует в производственные технологии добычи и разведки месторождений для снижения себестоимости добычи	Нефтегазовый бизнес преимущественно инвестирует в цифровые технологии мониторинга бизнес-процессов добычи и транспортировки с целью снижения потерь, хищений, а также экологического вреда от проведения техногенного вмешательства в природную экосистему.

Источник: составлено автором по данным [Dahlman 2016; Грингард 2016; Micic 2017; Kostic 2018; Багаутдинова. 2017; Кунцман 2016; Хуснутдинова 2020].

Как следует из приведенного выше сравнения источником преимуществ является информация конкурентных стратегий нефтегазового бизнеса, и связанные с ее обработкой технологии, т. е. са, в цифровой экономике основополагающим можно сказать, что речь идет о конкурентоспо-

способности бизнеса по критерию применяемых digital-технологий, так как именно цифровые технологии лежат в основе конкурентных стратегий нового времени. Как показал проведенный контент-анализ отечественной и зарубежной научной литературы, вероятными авторами научного понятия «цифровой конкурентоспособности» являются А. Херзалах (Herzallah, A.), Л. Дж. Гуитеррес-Гуитеррес (Gutierrez-Gutierrez, L. J.), Дж. Ф. Муноз Розас (Munoz Rosas, J. F.), которые обосновали в своей научной публикации решающие отличительные черты традиционной и цифровой конкурентоспособности фирмы: 1) акцент на проникновение цифровых технологий в бизнес-процессы фирмы; 2) прозрачность информационных потоков внутри фирмы и за ее пределами (мера асимметричности информации для внешних стейкхолдеров); 3) превалирование инвестиций в digital-технологии и наращивание потенциала интеллектуального капитала персонала; 4) степень вовлеченности фирмы в национальные и международные отраслевые цифровые платформы, ассоциации, союзы и т. п. инфраструктурные объекты и ее функционально-ролевая позиция [Herzallah 2017, 1501].

Таким образом, основываясь на вышеизложенных аргументах, автором был проведен компаративный анализ определения понятия «цифровая конкурентоспособность» в отечественной и зарубежной литературе, что позволит затем определить критерии сравнения конкурентоспособности отечественных и зарубежных нефтегазовых бизнесов в цифровой экономике (таблица 2).

Таблица 2. Определение понятия «цифровая конкурентоспособность» в отечественной и зарубежной литературе

Автор (-ы)	Определение понятия, характеристика методических акцентов
I. Отечественная литература	
1. Асаул В. В. [Асаул 2020, 539–540]	<i>Цифровая конкурентоспособность</i> — такое состояние продукта (сервиса) или бизнеса в целом, при котором его характеристики соответствуют основным требованиям цифровой экономики: персонализация продукта, развитый цифровой feed-back с клиентом, анализ цифровых следов использования продукта (сервиса), перманентное улучшение характеристик продукта.

Автор (-ы)	Определение понятия, характеристика методических акцентов
1 (продолжение)	<i>Характеристика методических акцентов:</i> определение ориентировано на раскрытие критериальных характеристик оценки продукта (сервиса), функционирующего в цифровой экономике, вместе с тем указанные критерии оценки являются проблематичными для анализа ввиду ограниченности или полного отсутствия в открытом доступе информации о стратегии цифровизации бизнес-модели
2. Савич Ю.А. [Савич 2018, 46]	Конкурентоспособность в цифровой экономике — агрегированная характеристика рыночной ценности продукта (сервиса) бизнеса для его стейкхолдеров с учетом актуальных трендов и технологических достижений цифровой экономики (лидерство продукта на рынке по критерию технологичности, экологичности и дружелюбности по отношению к интересам клиентов). <i>Характеристика методических акцентов:</i> данное определение в качестве оценочных критериев задает очень субъективные характеристики, кроме этого для реализации такой оценки требуется проведение масштабных маркетинговых исследований рынка аналогичных продуктов и информационной открытости самих поставщиков благ.
3. ст. 4, п. 7 Федерального закона «О защите конкуренции» от 26.07.2006 N 135-ФЗ (в ред. от 22.12.2020 г.) [О защите конкуренции 2006]	Конкуренция — соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке. <i>Характеристика методических акцентов:</i> в определении содержится общее понимание конкуренции, из которого следует, что в качестве меры успешности позиционирования продукта (сервиса) является его влияние на конъюнктуру рынка и ожидания клиентов.
4. Кокорев А. С. [Кокорев 2019, 30]	Цифровая конкурентоспособность — соответствие продукта или сервиса ожиданиям клиентов, построенных на личном опыте взаимодействия с цифровыми технологиями и полученная ими степень удовлетворения собственных интересов и ожиданий (рациональных и психоэмоциональных).

Автор (-ы)	Определение понятия, характеристика методических акцентов
4 (продолжение)	Характеристика методических акцентов: конкурентоспособность оценивается с позиции удовлетворения интересов клиентов, что усложняет унификацию оценочных критериев и обобщенную оценку позиции конкретного бизнеса.
II. Зарубежная литература	
1. Ю. Гов (U.Gov) [Gov 2019, 15]	Цифровая конкурентоспособность — способность бизнеса производить продукты или сервисы, соответствующим лучшим отраслевым технологическим и организационным характеристикам с учетом достижений цифровых реформ национальной экономики государства при условии свободных и справедливых (fair-lazier) рыночных условий. Характеристика методических акцентов: определение ориентирует на формирование отраслевых моделей оценки конкурентоспособности бизнеса и проведение бенчмаркинга лучших отраслевых практик и конкретного бизнеса.
2. Эннис С., А Флетчер (Ennis, S. F., & Fletcher, A) [Ennis 2020]	Цифровая конкурентоспособность — наличие у бизнеса стратегии развития продуктового (сервисного) портфеля с учетом актуальных вызовов и угроз конъюнктуры рынка присутствия для реализации проактивного развития с применением лучших практик цифровых технологий. Характеристика методических акцентов: конкурентоспособность рассматривается с позиции наличия у бизнеса стратегии проведения цифровых реформ для устойчивого развития продуктового портфеля бизнеса.
3. Коззолин А., Корбо Л., Аверса П. [Cozzolino 2021, 390–391]	Конкурентоспособность в цифровой экономике — способность менеджмента бизнеса предвидеть новые течения и тренды на рынках присутствия и, используя накопленные знания, профессиональный опыт и технологии, обеспечивать проведение цифровых реформ бизнес-модели фирмы. Характеристика методических акцентов: конкурентоспособность рассматривается как практическое применение накопленного опыта цифровых реформ для повышения продуктивности бизнес-модели фирмы.

Источник: составлено автором по данным: см. левый столбец

Как следует из проведенного выше сравнительного анализа ни в отечественной, ни в зару-

бежной научной литературе в настоящее время нет единого определения понятия «цифровая конкурентоспособность», что объясняется высокой дифференцированностью уровня проникновения цифровых реформ в национальную экономику. Как следует из представленных мнений ученых и выдержек из статей соответствующих нормативно-правовых актов, в отечественной практике конкурентоспособность понимается преимущественно как текущее состояние продукта (сервиса) или бизнеса целиком, обеспечивающее присутствие его продуктов на рынке, а также лояльность клиентов; в зарубежной практике конкурентоспособность рассматривается как долгосрочный процесс поддержания устойчивого рыночного положения бизнеса и пролонгация жизненного цикла продукта (сервиса) по сравнению со среднеотраслевыми характеристиками.

Результаты

Для понимания особенностей формирования и становления цифровой экономики рассмотрим стратегии цифровизации нефтегазовой сферы в России и странах-лидерах — ЕС, США, Китай (таблица 2).

Как следует из приведенного ниже сравнительного анализа стратегий цифровизации нефтегазовой сферы в России и странах-лидерах (ЕС, США, Китай), имеется сходство в части инициации программ цифровых реформ в нефтегазовой сфере как ответ на формирующиеся сигналы-вызовы и угрозы цифровой экономики, основу конкурентных преимуществ составляет именно информация. Однако уже в части механизма реализации программы цифровизации нефтегазовой сферы начинают появляться существенные различия: так, в РФ в основу положен административный механизм реализации цифровых реформ в контексте национальных программ (например, «Цифровая экономика»), что несет в себе как риски по-падания под санкционные меры со стороны ЕС и США и нерыночные инструменты определения цифровых приоритетов также снижают конкурентный потенциал нефтегазовой сферы в долгосрочной перспективе.

В ЕС механизм управления цифровыми реформами более рыночно-ориентирован и включает в себя как государственные регулятивные пакеты, так и исключительно рыночные рычаги саморегуляции, что позволяет не только сбалансировать

интересы акторов рынка, но и повысить общий эффект от проводимых реформ, так как государственные регуляторы и бизнес строятся в формате win-win партнерств.

Таблица 2. Компаративная характеристика стратегий цифровизации нефтегазовой сферы в России и странах-лидерах (ЕС, США, Китай)

Критерии сравнения	Россия	ЕС	США	Китай
1. Локомотив цифровых реформ в нефтегазовой сфере	Администрация Президента РФ и Министерство экономического развития ^{1]}	Генеральный Директорат по информационному обществу и Форум информационного общества ЕС; Департамент энергетики Европейской Комиссии ^{2,3}	Государственный департамент США, Министерство энергетики США, Министерство торговли США ⁴	Национальная ко-миссия развития и реформ Китайского Народной Республики Китая (NDRC) [Михневич 2020]
2. Профильные программные инструменты реализации цифровизации нефтегазовой сферы	Государственная программа Российской Федерации «Развитие энергетики» №335 от 28.03.2019 г. [Развитие энергетики 2019]	- Стратегия комплексного развития энергетической системы ЕС - Водородная стратегия для климатически нейтральной Европы ⁵	Развитие сферы хранения энергии в США для продвижения проектов ВИЭ ⁵	Программы модернизации нефтегазовой отрасли (куратор - Китайская национальная нефтегазовая корпорация) ⁶
3. Механизм реализации цифровых реформ в нефтегазовой сфере	Административный с доминированием целей, заданных национальными программами развития (Национальная программа «Цифровая экономика», Федеральная программа «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2014–2021 годы») [Митина 2017, 47–48; Цифровая экономика... 2017]	Агентский: включает в себя как цели, заданные в рамках политики Еврокомиссии (Новая промышленная стратегия Евросоюза), так и пула энергетических компаний ЕС ⁷	Гибридный: цифровизация нефтегазовой отрасли является площадкой для политического соперничества и лоббирования корпоративных интересов компаний группы FANGA [Белов 2019, 372; Марцинкевич 2020]	Государственно-частный + агентский: при разработке стратегии цифровизации учитываются корпоративные интересы бизнеса и его промышленно-технологический потенциал. Корпорации также вправе лоббировать свои интересы за рубежом для повышения конкурентоспособности бизнеса ⁸
4. Цели проведения цифровых реформ в нефтегазовой сфере	– повышение технологической автономии нефтегазового сектора; – снижение риска техногенных катастроф; – снижение операционных издержек отрасли; – повышение экологичности добычи нефти и газа	– соответствие новейшим экологическим стандартам; – снижение капиталоемкости отрасли; – модернизация инфраструктуры нефтегазового бизнеса; – повышение экономической отдачи бизнес-процессов	– укрепление позиций мировых лидеров в сфере технологичности нефтегазовой сферы; – снижение риска техногенных катастроф; – формирование инфраструктурной монополии на трансферт цифровых технологий; – формирование неценовых барьеров и новых инструментов торгового и инвестиционного давления на конкурентов энергетического рынка	

Источник: составлено автором, источники данных см. Примечания

Примечания:

¹ Кто влияет на процессы цифровизации в России // CiTra : [сайт]. URL: <https://citra.press/kto-vlijaet-na-processy-cifrovizacii-v-rossii.html>. Дата публикации 25.06.2021. Доступ свободный.

² A Digital Single Market Strategy for Europe : Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels, the European Commission // European Commission : [сайт]. URL: <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2015/EN/1-2015-192-EN-F1-1.PDF>. Дата публикации 06.05.2015. Доступ свободный.

³ Иванченко В. Единый цифровой рынок ЕС: глобализация и регионализация в одном пакете // РСМД : [сайт]. URL: <https://russiancouncil.ru/blogs/viktorii-ivanchenko/2280/>. Дата публикации 26.01.2016. Доступ свободный.

⁴ В США анонсирована программа Digital Economy Agenda по поддержке правительством разработки новых технологий// JSON.TV :

[сайт]. URL: https://json.tv/tech_trend_find/v-ssha-anonsirovana-programma-digital-economy-agenda-po-podderjke-pravitelstvom-razrabotki-novyh-tehnologiy-20160322120154. Дата публикации 22.03.2016. Доступ свободный.

⁵ Громов А. Новая энергополитика ЕС: заменят ли ВИЭ и водород российский газ? // Энергетическая политика : [сайт]. URL: <https://energypolicy.ru/a-gromov-novaya-energopolitika-es-zame/energoperehod/2020/16/09/>. Дата публикации 09.09.2020. Доступ свободный.

⁶ Изменения и тенденции в регулировании ТЭК России и мира. I квартал 2020 / Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. Москва, 2020. 56 с. URL: <https://e-cis.info/upload/iblock/0fd/0fd3d92ffb95fd2f080e41e9d4174365.pdf>. Доступ свободный.

⁷ О федеральной целевой программе "Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2014–2021 годы" № 426 от 21.05.2013 (в ред. от 1 декабря 2020 г. N 1983) // Гарант : [сайт]. URL: <https://base.garant.ru/75002691/>.

⁸ «Нефтяная игла» китайского дракона // SONAR2050 : [сайт]. URL: <https://www.sonar2050.org/publications/neftyanaya-igla-kitayskogo-drakona/>. Дата публикации 15.10.2018. Доступ свободный.

В США и Китае действуют хоть и противоположны по своему алгоритму построению механизмы — чистый рынок и мощная вертикально-ориентированная система государственного участия — они имеют общие цели, связанные с достижением мирового лидерства в сфере прав на новейшие технологии и цифрового лидерства в нефтегазовой сфере. Далее, основываясь на публичных отчетах НИУ ВШЭ «Индикаторы цифровой экономики», «Индикаторы инновационной деятельности» рассмотрим основные показатели цифровизации нефтегазовой сферы Российской Федерации за 2016–2020 гг. (рисунок 1).

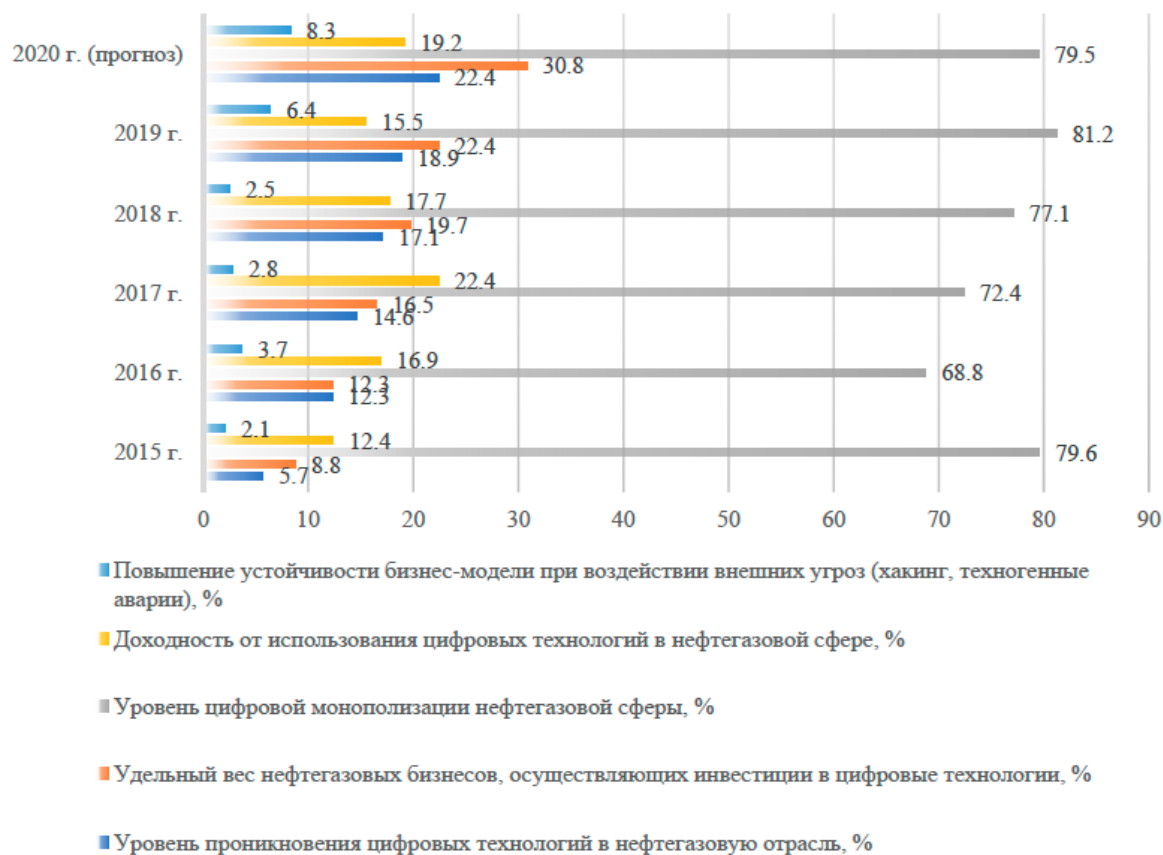


Рис. 1. Основные показатели цифровизации нефтегазовой сферы Российской Федерации за 2016–2020 гг., в %

Источник. Составлено автором по данным: Digital IQ в России: как измерить цифровую зрелость российских компаний / PwC; ABBYY // VC.Ru : [сайт]. URL: <https://vc.ru/pwc/164734-digital-iq>. Дата публикации 12.10.2020. Доступ свободный; Всемирное исследование Digital IQ, 2020 год // PwC : [сайт]. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/digital-iq-2020.html> (свободный, дата доступа: 10.02.2021); Индикаторы цифровой экономики: 2017 : статистический сборник / Г. И. Абдрахманова, Л. М. Гохберг, М. А. Кевеш и др.; Высшая школа экономики. Москва : НИУ ВШЭ, 2017. 320 с. ISBN 978-5-7598-1592-1; Индикаторы цифровой экономики: 2018 : статистический сборник / Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневецкий, Г. Л. Волкова, Л. М. Гохберг и др.; Высшая школа экономики. Москва : НИУ ВШЭ, 2018. 268 с.; Индикаторы цифровой экономики: 2019 : статистический сборник / Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневецкий, Л. М. Гохберг и др.; Высшая школа экономики. Москва : НИУ ВШЭ, 2019. 48 с. ISBN 978-5-7598-1924-0; Индикаторы цифровой экономики: 2020 : статистический сборник / Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневецкий, Л. М. Гохберг и др.; Высшая школа экономики. Москва : НИУ ВШЭ, 2020. 360 с. ISBN: 978-5-7598-2194-6; Индикаторы инновационной деятельности: 2020 : статистический сборник / Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский, Е. И. Евневич и др.; Высшая школа экономики. Москва : НИУ ВШЭ, 2020. 336 с.; Индикаторы инновационной деятельности: 2019 : статистический сборник / Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский, И. А. Кузнецова и др.; Высшая школа экономики. Москва : НИУ ВШЭ, 2019. 376 с. ISBN 978-5-7598-1945-5; Индикаторы инновационной деятельности: 2018 : статистический сборник / Н. В. Городникова, Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский и др.; Высшая школа экономики. Москва : НИУ ВШЭ, 2018. 344 с. ISBN 978-5-7598-1742-0

Как следует из приведенных выше данных в РФ в настоящее время отмечается проявление цифровой монополии на нефтегазовом рынке, что связано с доминированием энергетической компании ПАО «Газпром». Фактически, ПАО «Газпром» является своеобразным законодателем «цифровой моды» в нефтегазовой сфере: удельный вес проектов цифровизации собственных бизнес-структур по данным корпоративного отчета компании за 2020 г. составил более 83,0 % от всех инвестиционных проектов и 79,6 % на российском нефтегазовом рынке. Такому положению способствовало не только активное инновационное развитие бизнеса, но и решение Совета директоров о создании в 2019 г. на базе дочерней структуры «Газпром нефть» Центра цифровых инноваций компании, что позволяет не только централизовать финансирование инновационных проектов, но и координировать цифровое развитие всего холдинга¹.

Для оценки положения нефтегазового бизнеса в конкурентной среде мирового рынка углеводородов проведем сравнение положений нефтегазовых мегабизнесов РФ (ПАО «Газпром», ПАО «Роснефть», ПАО «Лукойл») с компаниями-лидерами из стран-конкурентов (ЕС, США и Китай) по следующим оценочным критериям:

- уровень инновационной активности — оценка удельного веса инвестиций в R&D-проекты для разработки и внедрения цифровых технологий в бизнес-процессы нефте- и газодобычи;
- бизнес-модель нефтегазового бизнеса и способность к генерации экономически добавленной стоимости — оценка удельного веса операционных издержек, связанных с разведкой, разработкой и собственно добычей нефти (газа) в расчете на единицу произведенной продукции;
- эффективность цепочки поставок и реализации — оценка издержек на продвижение и реализацию готовой продукции клиентам в расчете на единицу реализуемой продукции (без учета уплаты пошлин, налогов и иных обязательных платежей, установленных государственным или

международным регулятором);

- уровень проникновения цифровых технологий в систему операционного и стратегического менеджмента — оценка уровня автоматизации основных и управленческих бизнес-процессов в нефтегазовом бизнесе в расчете к совокупному числу идентифицированных в управленческом учете бизнес-процессов;
- устойчивость бизнес-модели нефтегазового бизнеса к внешним кибератакам (хаккингу) — оценка способности информационной архитектуры защиты данных и бизнес-процессов отражать внешние атаки и попытки влияния на бизнес-модель извне, выражающая в удельном весе успешно отраженных атак и попыток взлома информационного периметра бизнес-модели;
- цифровизация инвестиционного портфеля нефтегазового бизнеса — оценка применения цифровых технологий (блокчейн, смарт-контракты, виртуальные банковские платформы для организации синдицированного и инфраструктурного финансирования) в организации финансирования и управления инвестиционным портфелем нефтегазового бизнеса;
- использование цифровых технологий в HR-программах управления человеческим капиталом нефтегазового бизнеса — применение AI-инструментов в отборе кадров, мониторинге интеллектуального потенциала; интеграция кадровой политики компании в социальные медиа и коммуникационные платформы (социальные сети) (рисунок 2).

Как следует из приведенного графика, лидерами цифровых реформ в нефтегазовой сфере являются компании PetroChina (Китай) и Total (Франция, ЕС), что обусловлено как политическими, так и инфраструктурно-экономическими причинами: для ЕС важность формирования технологической автономии стоит в Повестке программы Horizon 2020, кроме этого Франции — 2-ая после Германии в 2011 г. приняла так называемую Цифровую стратегию развития (Plan France Numérique 2012–

¹ Воркачев В. Цифровизация в нефтегазовой отрасли или как повысить эффективность бизнеса, не рискуя его стабильностью // Disruptive. VC : [сайт]. URL: <https://disruptive.vc/mag/moscow13>. Дата публикации 16.11.2019. Доступ свободный..

2020: Bilan et Perspectives)^{1,2}. В отношении же Китая следует отметить важность реализуемой руководством страны программы «Овладение научно-техническими вершинами» и програм-

мы-продолжатели «863» и «973», которые ведутся в стране с 1980-х гг. XX века³. Таким образом, подводя вышесказанное, становится очевидным факт цифрового отставания нефтегазовой отрасли РФ от мировых лидеров по ряду позиций: уровень инновационной активности бизнеса, уровень проникновения цифровых технологий в систему стратегического менеджмента.

1 Киберготовность Франции 2.0 // Digital.Report: [сайт]. URL: <https://digital.report/kibergotovnost-frantsii-2-0-vvedenie/>. Дата публикации 15.05.2017. Доступ свободный.

2 Уланов А Цифровая французская революция? // РСМД : [сайт]. URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/tsifrovaya-frantsuzskaya-revolyuitsiya/>. Дата публикации 21.02.2019. Доступ свободный.

3 Стратегические документы зарубежных стран по инновационно-технологическому развитию // ИМЭМО : [сайт]. URL: <https://www.imemo.ru/about/structure/science-innovation/documents/innovative-and-technological-development-database> (28.06.2021, свободный).

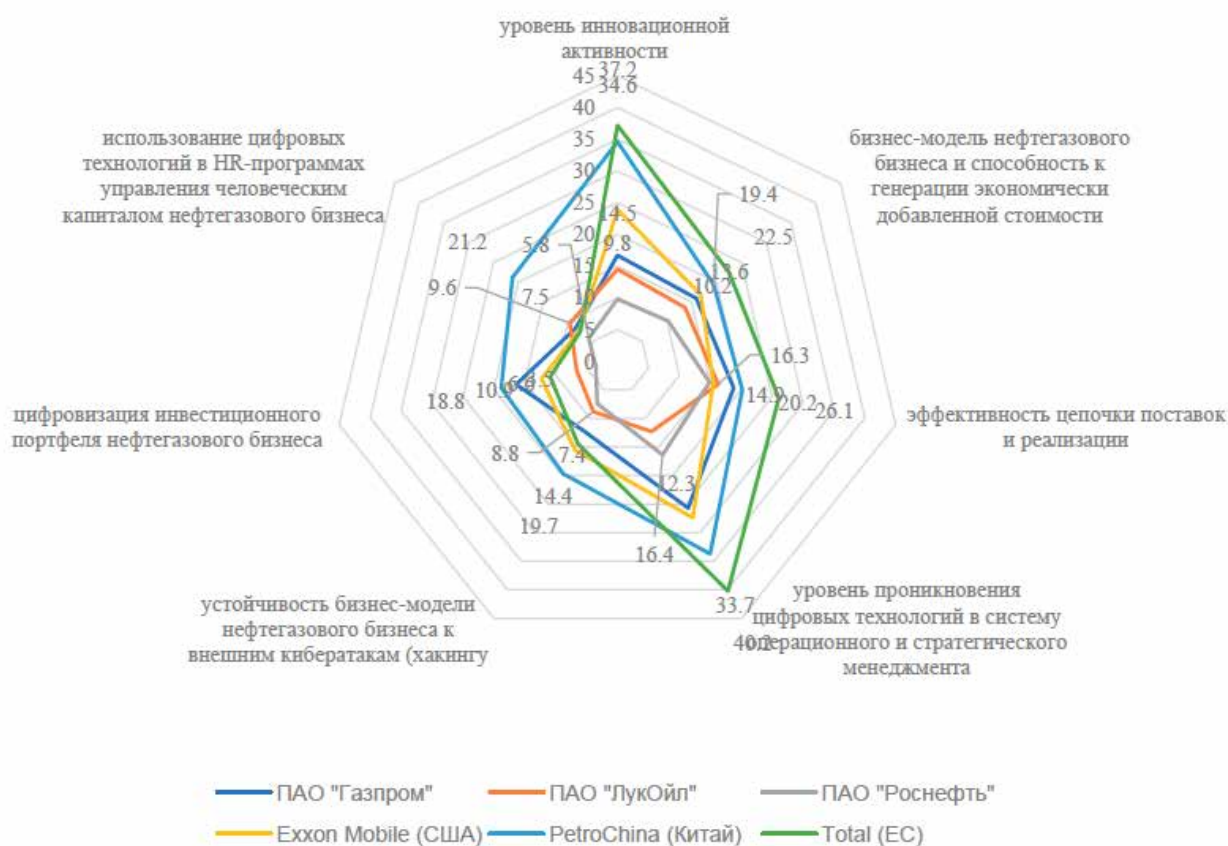


Рис. 2. Профиль цифровой конкурентоспособности ведущих российских и зарубежных нефтегазовых компаний за 2020 г. Источники. Составлено автором по данным: World Energy Trilemma Index 2020 / World Energy Council. London : 2020. 69 p. URL: https://www.worldenergy.org/assets/downloads/World_Energy_Trilemma_Index_2020_-_REPORT.pdf (29.06.2021, свободный); Национальный индекс развития цифровой экономики: Пилотная реализация. Москва : Росатом, 2018. 92 с. ISBN: 978-5-4465-2179-1; Анализ уровня внедрения и использования цифровых решений и информационных систем (Государственный контракт с Е&Y от 21.08.2019 № 0173100008319000044/K/02). URL: <https://in.minenergo.gov.ru/upload/iblock/971/971c417247ad76e15c6d3b910dc9dcca.pdf> (29.06.2021, свободный)

Обсуждение

Основными причинами отрицательного «лидерства» РФ в вопросе цифровизации нефтегазового бизнеса являются следующие:

1) в нефтегазовой сфере России по данным на конец 2020 г. отсутствует ведомственная (отраслевая) программа, координирующая реализацию цифровых реформ. Все проекты по цифровизации данных бизнесов происходят в рамках ве-

домственного проекта Министерства энергетики РФ «Цифровая энергетика» (2018–2021 гг.)⁴;

2) отсутствие положения о заявительном характере НИОКР по принципу «одного окна» по аналогии с Китаем, Индией, США и ЕС, что могло

4 Ведомственный проект «Цифровая энергетика» / Минэнерго России. Москва : 2019. 21 с. URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/vedomstvennyj-proekt-tsifrovaya-energetika.pdf>. Дата публикации 17.02.2019. Доступ свободный..

бы позволить использовать научный потенциал институтов РАН и нефтегазовых университетов⁵;

3) отсутствие ведомственной или отраслевой инициативы в вопросе разработки государственной программы межфирменной кооперации аэрокосмических технологий и проектов геологоразведки нефтегазовых месторождений в Русской Арктике (в настоящее время имеется только один действующий проект на базе стратегического партнерства ФГУП «Космическая связь» и ОАО «Газпром космические системы» (ГКС), реализующие систему геолокации и аэрофотосъемки миграции льдов высокого разрешения с применением спутников низкой орбиты)⁶;

4) инфраструктурные и финансовые ограничения при создании национального протокола обмена Большими Геоданными (Big GeoData) при одновременном ограничении РФ в доступе к международным нефтегазовым стандартам обмена информацией (POSC) на базе американского программного обеспечения (согласно данным пресс-релиза Минэнерго в 2021 г. начнется плановая работа по созданию национального стан-

5 Еремин Н. А. Цифровая нефтегазовая модернизация : Презентация. 19 с. URL: https://www.osp.ru/netcat_files/userfiles/Svyaz_2017/2.2_Nikolay_Eremin_RGU_nefti_i_gaza.pdf. Дата публикации 25.04.2017. Доступ свободный.

6 «Космическая связь» и дочка «Газпрома» вложат в программу «Сфера» более 140 млрд рублей // ТАСС : [сайт]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/10618231>. Дата публикации 03.02.2021. Доступ свободный.

дарты сертификации оборудования и протоколов связи на базе Института нефтегазовых технологических инициатив)^{7,8};

5) техническая и кадровая слабость нефтегазовой сферы для внедрения IoT-систем и формирования цифровых двойников нефтегазовых площадок добычи (в РФ в настоящее время только у ПАО «Газпром» имеется рабочий прототип-двойник цифровой платформы, который построен на лучших практиках оптикализации промышленных объектов и имеет возможность использования VR- и AR-систем)⁹.

Для определения вероятных путей акселерации процессов цифровизации нефтегазового бизнеса в РФ рассмотрим выбранные ведущими российскими нефтегазовыми компаниями технологические приоритеты развития собственных бизнес-моделей нефтегазовых компаний на ближайшие 3–5 лет (таблица 3).

7 Нефтяники нашли способ защитить российских производителей от санкций // РБК : [сайт]. URL: <https://www.rbc.ru/business/04/12/2019/5de76cd79a79476873fe3492>. Дата публикации 04.12.2019. Доступ свободный.

8 Тихонов С. До скважин сложно докопаться // Российская газета : [сайт]. URL: <https://rg.ru/2021/01/20/neftegazovuiu-otrasl-v-rossii-zashchitat-ot-sankcij.html>. Дата публикации 20.01.2021. Доступ свободный.

9 Цифровая платформа для непрерывного производства / ПАО «Газпром нефть». Москва, 2018. 27 с. URL: <https://files.data-economy.ru/cipr/gpn.pdf>. Доступ свободный.

Таблица 3. Технологические приоритеты развития бизнес-моделей нефтегазовых компаний России на следующие 3–5 лет

Наименование технологического приоритета	Характеристика содержания технологического приоритета, примеры бизнес-кейсов
1. Применение БПЛА в геологоразведочной и мониторинговой деятельности	<i>Характеристика содержания технологического приоритета.</i> БПЛА позволяют нефтегазовой компании сократить инфраструктурные и кадровые издержки на проведение геологоразведочных работ в экстремальных климатических зонах (Русская Арктика), а также повысить эффективность реагирования компании на нештатные ситуации (техногенные аварии) и сократить потери нефтепродуктов от действий третьих лиц (утечки, воровство, нарушение целостности транспортной системы трубопровода). <i>Примеры бизнес-кейсов:</i> ПАО «Газпром» использует БПЛА для мониторинга нефтепроводов (более 60,0 %, или 7000 км трубопроводов дистанционно контролируются беспилотниками); в 2018 г. БПЛА применялись компанией для строительного аудита нефтеперерабатывающего завода в г. Оренбург; в 2018 г. принято решение о создании Центра технологий беспилотных авиационных систем для формирования собственного флота БПЛА для решения широкого круга задач ¹ .
2. Применение AI-механизмов в управлении бизнес-процессами нефтегазовой добычи	<i>Характеристика содержания технологического приоритета.</i> AI-механизм способен решать многофакторные сценарные задачи по выбору лучшего варианта организации бизнес-процессов нефтегазовой добычи с учетом полученных ранее данных о геологической структуре месторождения, что позволяет сократить стартовые и операционные издержки на ведение скважины на 15,0–30,0 % (в зависимости от условий и местоположения скважины и применяемых технологий бурения). <i>Примеры бизнес-кейсов:</i> ООО «Газпром-Нефть» в 2018 г. запустила роботизированный комплекс «ЭРА.ОптимА» для комплексного управления процессами нефтедобычи (разработка концепции интеллектуального месторождения поможет добывающим компаниям сократить расходы на 5% и увеличить объем добычи на 2%), программа «Когнитивный геолог» позволяет сократить срок проведения геологоразведочных работ с 3 лет до 6–12 месяцев ^{2,3,4} .

Наименование технологического приоритета	Характеристика содержания технологического приоритета, примеры бизнес-кейсов
3. Развитие системы IoT для контроля за оборудованием	<p><i>Характеристика содержания технологического приоритета.</i> IoT-системы позволяют оцифровать бизнес-процессы управления промышленными системами и дистанционно вести их работу. Это позволяет компании снизить издержки на персонал и повысить безопасность работы при размещении промышленных объектов в экстремальных условиях или особо опасных зонах.</p> <p><i>Примеры бизнес-кейсов:</i> ПАО «ЛукОйл» с 2018 г. начала реализацию пилотного проекта по организации безлюдных нефтедобывающих площадок с 85,0 %-автоматизированной инфраструктурой, управляемой дистанционно командой инженеров и программистов, а 2020 г. произвел запуск проекта сети NB-IoT в ООО «ЛукОйл-Пермь»⁵</p>

Источник: составлено автором, источники данных см. Примечания

Примечания:

¹ Никоноров, А. Время летать. Беспилотные летательные аппараты в нефтяной отрасли // Сибирская нефть : онлайн-журнал. 2019. № 163. URL: <https://www.gazprom-neft.ru/press-center/sibneft-online/archive/2019-july-august/3406691/> (29.06.2021, свободный).

² Хасанов М. Как искусственный интеллект ищет месторождения // Газпром нефть : [сайт]. URL: <https://www.gazprom-neft.ru/press-center/lib/1993667/>. Дата публикации 31.10.2018. Доступ свободный.

³ Вронская С. Умные скважины: как искусственный интеллект «качает» нефтегазовую отрасль // VC.Ru : [сайт]. URL: <https://vc.ru/future/155017-umnye-skvazhiny-kak-iskusstvenny-intellekt-kachaet-neftegazovuyu-otrasl>. Дата публикации 02.09.2020. Доступ свободный.

⁴ Делендик Е. Как нефтяные гиганты становятся ИТ-компаниями // СберПро : [сайт]. URL: <https://sber.pro/publication/kak-neftianye-giganty-stanoviatsia-it-kompaniiami-1>. Дата публикации 16.07.2020. Доступ свободный.

⁵ «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» запустил добычу нефти с помощью сети «умных» устройств // РБК : [сайт]. URL: <https://plus.rbc.ru/pressrelease/5ec22c147a8aa9e9f8dfdf49>. Дата публикации 18.05.2020. Доступ свободный.

Как следует из приведенных выше приоритетов в российском нефтегазовом бизнесе менеджмент дает себе отчет о важности скорейшей цифровой трансформации бизнес-моделей собственных компаний с целью их гармонизации мировым трендам цифровой экономики. Для повышения конкурентоспособности нефтегазового бизнеса в цифровой экономике следует обратить внимание на следующие точки приложения менеджментом компаний усилий и инвестиций:

1. Активное развитие межфирменной кооперации и стратегических партнерств между нефтегазовыми компаниями и предприятиями военно-промышленного комплекса, производящими продукцию гражданского назначения, а также технопарков и промышленных кластеров, такое сотрудничество позволит сформировать устойчивые программы технологического развития и изыскать требуемое финансирование на проведение научно-изыскательских работ, а также пилотного испытания новых образцов техники и технологий.

2. Формирование на базе нефтегазовых холдингов дочерних структур по разработке программ цифровизации бизнес-процессов разведки, добычи и транспортировки нефти и газа с привлечением ведущих технологических лидеров — ГК «Ростех», «РосНано», АО «РВК» для совместной работы в вопросах разработки новейших технологий и образцов техники для разведки, добычи и транспортировки нефти и газа, в т. ч. с привлечением команд стартапов в сфере энер-

гетики и университетов, специализирующихся на подготовке специалистов для нефтегазовой сферы и др.

Заключение

Как показали результаты научного исследования мировые тренды цифровизации активно осваивают нефтегазовую отрасль, придавая ей не только новый импульс технологического развития, но и меняя ее фундаментальные конкурентные парадигмы: в цифровой экономике основополагающим тезисом конкурентоспособности является технологическое превосходство. Именно ориентация на бережное использование мест добычи нефти (газа), высокий уровень экологической ответственности и проведение инфраструктурных мероприятий по улучшению техногенно измененных территорий является стратегической основой для формирования новой парадигмы конкурентоспособности в нефтегазовой сфере.

По результатам компаративного анализа стратегий цифровизации нефтегазовой сферы в России и странах-лидерах (ЕС, США, Китай) было установлено сходство в части инициации программ цифровых реформ в нефтегазовой сфере как ответ на формирующиеся сигналы-вызовы и угрозы цифровой экономики, основу конкурентных преимуществ составляет именно информация. Однако уже в части механизма реализации программы цифровизации нефтегазовой сферы начинают появляться существенные различия: в России в основу положен административный механизм реализации цифровых реформ в контексте наци-

ональных программ (например, «Цифровая экономика»), что несет в себе как риски попадания под санкционные меры со стороны ЕС и США и нерыночные инструменты определения цифровых приоритетов также снижают конкурентный потенциал нефтегазовой сферы в долго-срочной перспективе.

Основными препятствиями на пути повышения конкурентоспособности нефтегазовой отрасли России являются: 1) отсутствие ведомственной программы координации цифровых реформ; 2) отсутствие положения о заявительном характере НИОКР по принципу «одного окна», что снижает

практический потенциал R&D-проектов нефтегазовых университетов и института нефти РАН; 3) отсутствие ведомственной или отраслевой инициативы в вопросе разработки государственной программы межфирменной кооперации аэрокосмических технологий и проектов геологоразведки нефтегазовых месторождений; 4) инфраструктурные и финансовые ограничения при создании национального протокола обмена Большими Данными (Big GeoData); 5) техническая и кадровая слабость нефтегазовой сферы для внедрения IoT-систем и формирования цифровых двойников нефтегазовых площадок.

Список источников

1. Асаул 2020 — Асаул В. В. Оценка конкурентоспособности организаций в условиях цифровой экономики / В. В. Асаул, В. А. Кощев, Ю. А. Цветков // Вопросы инновационной экономики = Russian journal of innovation economics. 2020; 10(1): 533–548. DOI: 10.18334/vines.10.1.100025.
2. Багаутдинова 2017 — Багаутдинова Н. Г. Основы конкурентоспособности предприятия в условиях асимметричности информации в информационной экономике / Н. Г. Багаутдинова, Р. А. Никулин // Казанский экономический вестник. 2017; 1(27): 30–35. ISSN: 2305-4212.
3. Белов 2019 — Белов В. Б. Цифровая трансформация европейской промышленности // Европа между трех океанов : монография / [Ал. А. Громыко, В. В. Журкин, В. П. Федоров и др.] ; под общей редакцией Ал. А. Громыко и В. П. Федорова. Москва : ИЕ РАН : Нестор-История, 2019. С. 363–378. ISBN: 978-5-98163-133-7 (ИЕ РАН); ISBN: 978-5-4469-1640-5 («Нестор-История»).
4. Грингард 2016 — Грингард С. Интернет вещей: Будущее уже здесь. Москва : Альпина Пабlishер, 2016. 188 с. ISBN: 978-5-9614-6472-6.
5. Кокорев 2019 — Кокорев А. С. Цифровая экономика: смена ценностей и ориентиров в управлении предприятием // Московский экономический журнал = Moscow economic journal. 2019; 1: 28–34. DOI: 10.24411/2413-046X-2019-11028.
6. Кунцман 2016 — Кунцман А. А. Трансформация внутренней и внешней среды бизнеса в условиях цифровой экономики // Управление экономическими системами. 2016; 11(93): 1. eISSN: 1999-4516.
7. Марцинкевич 2020 — Марцинкевич В. Б. Нефтедобыча в США // Геоэнергетика.Ру : [сайт]. URL: <https://geoenergetics.ru/2020/06/30/neftedobycha-v-ssha/>. Дата публикации 30.06.2020. Доступ свободный.
8. Митина 2017 — Митина Н. Н. Перспективы развития нефтегазовой отрасли в китайской Народной Республике / Н. Н. Митина, Хуэй Ду // Государственное управление. Электронный вестник = E-Journal public administration. 2017; 62: 41–56. eISSN: 2070-1381.
9. Михневич 2020 — Михневич С. В. Стремясь к балансу: анализ деятельности КНР по решению торговых-инвестиционных задач ЦУР на примере сотрудничества с ключевыми партнерами из числа наименее развитых стран (НРС) // Вестник международных организаций. Образование, наука, новая экономика = International organisations research journal. 2020; 15(1): 84–119 (на русском и английском языках). DOI: 10.17323/1996-7845-2020-01-04.
10. Развитие энергетики 2019 — Развитие энергетики : Государственная программа Российской Федерации № 335 от 28.03.2019 г. (в редакции от 09.12.2020 №2049). URL: <https://minenergo.gov.ru/node/323> (24.06.2021, свободный).
11. Савич 2018 — Савич Ю. А. Цифровая трансформация и влияние ее на конкурентоспособность промышленных предприятий // Экономинфо. 2018; 15(4): 44–48. ISSN: 1819-6330.
12. О защите конкуренции 2006 — О защите конкуренции : Федеральный закон N 135-ФЗ от 26.07.2006 (в редакции от 11.06.2021) // СПС КонсультантПлюс.

13. Хуснутдинова 2020 — Хуснутдинова Г. Ф. Управление конкурентоспособностью современной организации в условиях цифровой экономики / Г. Ф. Хуснутдинова, М. А. Хаматханова // Образование и право. 2020; 2: 178–186. DOI: 10.24411/2076-1503-2020-10232.
14. Цифровая экономика... 2017 — Цифровая экономика Российской Федерации : Распоряжение Правительства РФ № 1632-р от 28.07.2017 г. URL: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf> (25.06.2021 г., свободный).
15. Cozzolino 2021 — Cozzolino A. Digital platform-based ecosystems: The evolution of collaboration and competition between incumbent producers and entrant platforms / A. Cozzolino, L. Corbo & P. Aversa // Journal of Business Research. 2021; 126: 385–400. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.12.058.
16. Dahlman 2016 — Dahlman C. Harnessing the Digital Economy for Developing Countries / C. Dahlman, S. Mealy, M. Wermelinger. Paris : OECD, 2016. eISSN: 18151949. DOI: 10.1787/18151949.
17. Ennis 2020 — Ennis S. F. Developing International Perspectives on Digital Competition Policy / S. F. Ennis & A. Fletcher // SSRN Electronic Journal. DOI: 10.2139/ssrn.3565491.
18. Gov 2019 — Gov U. Unlocking digital competition : Report of the Digital Competition Expert Panel. London : Crown copyright, 2019. 150 p. ISBN: 978-1-912809-44-8.
19. Herzallah 2017 — Herzallah A. Quality ambidexterity, competitive strategies, and financial performance: An empirical study in industrial firms / A. Herzallah, L. J. Gutierrez-Gutierrez & J. F. Munoz Rosas // International Journal of Operations and Production Management. 2017; 37(10): 1496–1519. DOI: 10.1108/IJOPM-01-2016-0053.
20. Kostic 2018 — Kostic Z. Innovations and digital transformation as a competition catalyst // Ekonomika. 2018; 64(1): 13–23. DOI: DOI:10.5937/ekonomika1801013K.
21. Micic 2017 — Micic L. Digital transformation and its influence on GDP // Economics. 2017; 5(2). DOI:10.1515/eoik-2017-0028.

References

1. Asaul V. V. Otsenka konkurentosposobnosti organizatsiy v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki [Assessment of the competitiveness of organizations in the digital economy]. V. V. Asaul, V. A. Koshcheev, Yu. A. Tsvetkov. *Russian journal of innovation economics*. 2020; 10 (1) : 533-548. DOI: 10.18334/vinec.10.1.100025 (in Russ.).
2. Bagautdinova N. G., Nikulin R. A. Osnovy konkurentosposobnosti predpriyatiya v uslo-viyakh asimmetrichnosti informatsii v informatsionnoy ekonomike [Fundamentals of enterprise competitiveness in conditions of asymmetry of information in the information economy]. *Kazanskiy ekonomicheskij vestnik* [Kazan Economic Bulletin]. 2017; 1 (27): 30-35. ISSN: 2305-4212 (in Russ.).
3. Belov V. B. Tsifrovaya transformatsiya yevropeyskoy promyshlennosti [Digital transformation of European industry]. *Yevropa mezhdu trekh okeanov* [Europe between three oceans]. [Al. A. Gromyko, V. V. Zhurkin, V. P. Fedorov and others]; under the general editorship of Al. A. Gromyko and V. P. Fedorov. Moscow : IE RAS : Nestor-Istoriya, 2019. P. 363–378. ISBN: 978-5-98163-133-7 (IE RAS); ISBN: 978-5-4469-1640-5 (Nestor-Istoriya) (in Russ.).
4. Greenhard S. *Internet veshchey: Budushcheye uzhe zdes'* [Internet of Things: The future is here]. Moscow : Alpina Publisher, 2016. 188 p. ISBN: 978-5-9614-6472-6 (in Russ.).
5. Kokorev A. S. Tsifrovaya ekonomika: smena tsennostey i oriyentirov v upravlenii predpriyatiyem [Digital economy: change of values and guidelines in enterprise management]. *Moscow economic journal*. 2019; 1: 28–34. DOI: 10.24411 / 2413-046X-2019-11028 (in Russ.).
6. Kuntzman A. A. Transformatsiya vnutrenney i vneshney sredy biznesa v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki [Transformation of the internal and external environment of business in the digital economy]. *Upravleniye ekonomicheskimi sistemami* [Management of economic systems]. 2016; 11 (93): 1. eISSN: 1999-4516 (in Russ.).
7. Martsinkevich V. B. Neftedobycha v SShA [Oil production in the USA] *Geoenergetika.Ru* : [website]. URL: <https://geoenergetics.ru/2020/06/30/neftedobycha-v-ssha/>. Date of publication 06/30/2020. Free access.
8. Mitina N. N., Du Hui. Perspektivy razvitiya neftegazovoy otrasti v kitayskoy Narodnoy Respublike [Prospects for the development of the oil and gas industry in the People's Republic of China]. *E-Journal public administration*. 2017; 62: 41-56. eISSN: 2070-1381 (in Russ.).

9. Mikhnevich S. V. Stremyas' k balansu: analiz deyatel'nosti KNR po resheniyu torgovo-investitsionnykh zadach TSUR na primere sotrudnichestva s klyuchevymi partnerami iz chisla naimeneye razvitykh stran (NRS) [Striving for balance: analysis of the PRC's activities to address trade and investment objectives of the SDGs on the example of cooperation with key partners from among the least developed countries (LDCs)]. *International organizations research journal*. 2020; 15 (1): 84–119 (in Russian and English). DOI: 10.17323/1996-7845-2020-01-04 (in Russ.).
10. Razvitiye energetiki [Energy Development] : State Program of the Russian Federation No. 335 dated 03.28.2019 (as amended on 09.12.2020 No. 2049). URL: <https://minenergo.gov.ru/node/323> (24.06.2021, free) (in Russ.).
11. Savich Yu. A. Tsifrovaya transformatsiya i vliyaniye yeye na konkurentosposobnost' promyshlennykh predpriyatiy [Digital transformation and its impact on the competitiveness of industrial enterprises]. *Econominfo*. 2018; 15 (4): 44–48. ISSN: 1819-6330 (in Russ.).
12. O zashchite konkurentsii [On the protection of competition] : Federal Law No. 135-FZ of July 26, 2006 (as amended on June 11, 2021). *SPS ConsultaniPlus* (in Russ.).
13. Khusnutdinova G. F., Khamatkhanova M. A. Upravleniye konkurentosposobnost'yu sovremennoy organizatsii v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki [Managing the competitiveness of a modern organization in the digital economy]. *Obrazovaniye i pravo* [Education and law]. 2020; 2: 178-186. DOI: 10.24411/2076-1503-2020-10232 (in Russ.).
14. Tsifrovaya ekonomika Rossiyskoy Federatsii [Digital economy of the Russian Federation] : Order of the Government of the Russian Federation No. 1632-r dated July 28, 2017 URL: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf> (25.06.2021, free) (in Russ.).
15. Cozzolino A. Digital platform-based ecosystems: The evolution of collaboration and competition between incumbent producers and entrant platforms. A. Cozzolino, L. Corbo & P. Aversa. *Journal of Business Research*. 2021; 126: 385–400. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.12.058.
16. Dahlman C. *Harnessing the Digital Economy for Developing Countries*. C. Dahlman, S. Mealy, M. Wermelinger. Paris : OECD, 2016. eISSN: 18151949. DOI: 10.1787/18151949.
17. Ennis S. F. Developing International Perspectives on Digital Competition Policy. S. F. Ennis & A. Fletcher. *SSRN Electronic Journal*. DOI: 10.2139/ssrn.3565491.
18. Gov U. *Unlocking digital competition : Report of the Digital Competition Expert Panel*. London : Crown copyright, 2019. 150 p. ISBN: 978-1-912809-44-8.
19. Herzallah A. Quality ambidexterity, competitive strategies, and financial performance: An empirical study in industrial firms. A. Herzallah, L. J. Gutierrez-Gutierrez & J. F. Munoz Rosas. *International Journal of Operations and Production Management*. 2017; 37(10): 1496–1519. DOI: 10.1108/IJOPM-01-2016-0053.
20. Kostic Z. Innovations and digital transformation as a competition catalyst. *Ekonomika*. 2018; 64(1): 13–23. DOI: DOI:10.5937/ekonomika1801013K.
21. Micic L. Digital transformation and its influence on GDP. *Economics*. 2017; 5(2). DOI:10.1515/eoik-2017-0028.

Информация об авторе:

Титков Иван Александрович — соискатель, Институт проблем рынка РАН, Нахимовский проспект, 47, Москва 117418, Россия.

Information about the author:

Titkov Ivan A. – Applicant, Institute of Market Problems, Russian Academy of Sciences, 47 Nakhimovskiy prospect, Moscow 117418, Russia.

Статья поступила в редакцию 06.07.2021; одобрена после рецензирования 29.07.2021; принята к публикации 25.08.2021. The article was submitted 07/06/2021; approved after reviewing 0729//2021; accepted for publication 08/25/2021.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ · DIGITALIZATION AND MANAGEMENT

Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27)'. С. 52–55.

Vestnik MIRBIS. 2021; 3 (27)': 52–55.

Дискуссионная статья

УДК 332

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.5

Проблемы цифровизации в здоровьесберегающих отраслях

Алексей Геннадьевич Григорьев — Институт МИРБИС, grag2@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0291-0193>

Аннотация. В статье описаны основные трудности, возникающие на стыке двух процессов: развития индустрии здоровьесбережения и цифровизации. Большинство проблем можно назвать «болезнями роста» отрасли и бизнеса в ней, так как они связаны с приобретением принципиально нового, беспрецедентного опыта. В данном исследовании выполнен анализ материалов конференций, публикаций вне общественных событий, и очерчен круг проблем, возникающие у бизнеса в процессе цифровизации здоровьесбережения.

Ключевые слова: цифровизация, фармацевтическая отрасль, диджитализация, бизнес-процесс.

Благодарности. Автор выражает благодарность Александру Васильевичу Соломатину, кандидату экономических наук, доценту кафедры экономики и менеджмента Института МИРБИС, под чьим научным руководством написана настоящая статья.

Для цитирования: Григорьев А. Г. Проблемы цифровизации в здоровьесберегающих отраслях / А. Г. Григорьев // Вестник МИРБИС. 2021; 3(27): 52–55. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.5

JEL: E23

Discussion article

Problems of digitalization in health-saving industries

Alexey G. Grigoriev – Institute MIRBIS, grag2@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0291-0193>

Abstract. The article describes the main difficulties arising at the junction of two processes: the development of the health-saving industry and digitalization. Most of the problems can be called "diseases of growth" of the industry and business in it, since they are associated with the acquisition of fundamentally new, unprecedented experience. This study analyzes the materials of conferences, publications outside public events, and outlines the range of problems that businesses face in the process of digitalization of health preservation.

Key words: digitalization, pharmaceutical industry, digitalization, business process.

For citation: Grigoriev A. G. Problems of digitalization in health-saving industries. A. G. Grigoriev. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 3(27)': 52–55. (In Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.5

JEL: E23

Научно-технический прогресс предъявляет высокие требования к скорости и качеству бизнес-процессов, обеспечивающих высокие конкурентные преимущества малого и среднего бизнеса. Тенденции перехода к цифровой экономике диктуют необходимость модернизации на всех уровнях бизнес-структуры. Информационные потоки должны иметь максимальную передающую способность как с точки зрения скорости передачи информации, так и с точки зрения ее объема, качества и содержания. Чтобы соответствовать жестким требованиям рынка, необходим набор инструментов, обеспечивающий скорость и гиб-

кость бизнес-процессов. Таким инструментом является цифровизация. Необходимость перехода к новому виду технологий в широком смысле и ее возможности в России еще в 2016 году обсуждались на Петербургском Международном Экономическом Форуме². Александр Гранкин — основатель, коммерческий директор платформы Интернета вещей «ГО+» заявил о необходимости дешевых софтверных решений, которые обеспечивали бы повсеместное внедрение цифровых

© Григорьев А. Г., 2021

Вестник МИРБИС, 2021, № 3 (27), с. 52–55.

² Анонс конференции «ИТ в фармацевтике: фармацевтическая отрасль на пути к цифровой трансформации» // Калужский фармацевтический кластер : [сайт]. URL: <http://www.pharmclusterkaluga.ru/press-center/events/9--2021-----/> (15.05.2021, свободный)

технологий³. В настоящее время, когда жизнь общества осложнилась вторжением COVID-19, на первый план выходят потребности фармацевтической отрасли, которая остро нуждается в скоростных и энергоэкономичных технологиях. Заместитель генерального директора КРОК по перспективным направлениям бизнеса Максим Андреев в статье «Как цифровизация изменила фармацевтическую отрасль» пишет: «В фармацевтике, традиционно считавшейся консервативной по отношению к техническим инновациям отраслью, переход на «цифру» сегодня решает ряд ключевых задач: повышает уровень взаимодействия между участниками рынка и пациентами, ускоряет вывод новых препаратов, делает более эффективным и безопасным производство, снижает издержки» [Как цифровизация изменила... 2018].

В 2019 году Виктория Андосова, Генеральный директор ИТ компании ФармХаб, в статье «Шесть направлений цифровой трансформации фармацевтической отрасли» [Андросова 2019] в качестве прогноза указала направления развития, которые через год международном онлайн-форуме Forum.Digital Online Medicine&Pharma получили полное подтверждение. Forum.Digital — это электронная площадка, объединяющая спикеров из разных стран без их физического присутствия. Именно это условие позволило 18 мая 2020 года состояться⁴ площадке, которая при других обстоятельствах была бы отменена. Трансляция продолжалась более 5 часов, приняли участие 27 тысяч зрителей. Онлайн-форум, прошедший по инициативе Фонда развития цифровой экономики, определил основные возможности цифровизации медицины и фармацевтики. Сопредседатель совета ТПП РФ по развитию информационных технологий и цифровой экономики, председатель Совета Фонда развития цифровой экономики Герман Клименко заявил о необходимости мощного медийного сопровождения. Действительно, в настоящее время Российскими фармацевтическими фирмами уже накоплен достаточный опыт

применения цифровых технологий и для расширения информационного потока, и для маркетинговой эволюции через такие технологии как SEO, e-commerce, influence-marketing, SMM, SEM, контент-маркетинг. В период пандемии совершенно серьезно рассматривается вопрос внедрения телемедицины уже не в порядке эксперимента, а как реально работающую и востребованную технологию, которая предоставляет широкие возможности пациентам, принимающие курсовые лекарства под наблюдением врача.

На форуме обсуждались возможности цифровой аптеки в силу того, что сейчас онлайн-продажи медикаментов, получают все более широкое распространение, но принципиально отличаются от цифрового варианта тем, что не используют данные биометрии, в то время как технологии будущего предполагают наличие системы мониторинга по биометрическому принципу и идентификацию каждого пациента.

9 апреля 2021 года прошла пятая конференция «ИТ в фармацевтике: фармацевтическая отрасль на пути к цифровой трансформации»⁵. В рамках форума Представители Bayer, Фармимэкс, ФК Пульс и Къези Фармасьютикалс проанализировали опыт внедрения удаленной работы.

Перспективы развития фармацевтической отрасли не ограничиваются производством и продажей медикаментов. Цифровизация открывает новый рынок, связанный с предоставлением услуг мониторинга здоровья и продажей соответствующих гаджетов и приложений. В рамках Петербургского экономического форума обсуждались возможности применения гаджетов для здоровьесбережения [«Сбер» оценил популярность... 2021]. В настоящее время на российском рынке заявлено достаточное количество гаджетов, позволяющих следить за здоровьем с помощью смартфона:

- CardioQVARK — специальный чехол на смартфон, позволяющий записывать кардиограмму при прикосновении двух пальцев к специальным датчикам⁶;
- Монитор Tinké для регистрации сердечно-

3 Гранкин А. ПМЭФ (Россия — Германия: Сотрудничество в рамках концепции «Индустрия 4.0») // YouTube : [сайт]. URL: <https://youtu.be/KYZgG8Zu2hU> (15.05.2021, свободный).

4 Forum.Digital Online Medicine&Pharma : Онлайн-форум по цифровизации медицины и фармацевтической отрасли 2020 18 мая 2020 // Forum.Digital : [сайт]. URL: <https://forum.digital/medpharm2020> (15.05.2021, свободный).

5 Анонс конференции «ИТ в фармацевтике: фармацевтическая отрасль на пути к цифровой трансформации» // Калужский фармацевтический кластер : [сайт]. URL: <http://www.pharmclusterkaluga.ru/press-center/events/9--2021-----/> (15.05.2021, свободный).

6 Кардиомонитор CardioQVARK // CardioQVARK : [сайт]. URL: <https://cardioqvark.ru> (15.05.2021, свободный).

го и дыхательного ритма, и уровня насыщенности крови кислородом.

- Quell — нейростимулятор для борьбы с хронической болью¹;
- Otoscope — подключаемый к смартфону отоскоп, позволяющий делать осмотр уха и отправляющий данные лечащему врачу²;
- BACtrack Vio — индикаторные трубки для определения уровня алкоголя в крови³.

Это не полный список гаджетов, предполагающих снятие показателей здоровье самостоятельно, без участия медперсонала. При массовом использовании однозначно возникает необходимость ИТ-технологий, обеспечивающих бесперебойную активность больших баз данных с возможностью верифицированного доступа. В современных сетевых клиниках применяются базы данных, позволяющие хранить электронную карту, анализы, выполнять назначения по симптомам, выписывать назначения, например, система МедАнгел⁴, QMS и аналогичные. Роль доктора заключается в сборе анамнеза и контроле назначений, подобранных системой. При условии интеграции телемедицины, самостоятельного сбора медицинских данных и размещения их в базе данных, функция врача резко сужается. Виктория Андосова в своей статье пишет: « В новой реальности фармацевтические компании смогут отслеживать воздействие препарата на пациента в режиме онлайн. Благодаря информации, полученной в режиме реального времени [Андросова 2019] через датчики и приложения, производители лекарств смогут лучше понимать, как лекарство влияет на пользователя, а значит смогут оптимизировать его формулу, воздействие и минимизировать побочные эффекты. Аналитика, искусственный интеллект, онлайн данные и другие передовые технологии

помогут компаниям разрабатывать эффективные препараты»⁵.

Применение новых способов сбора и хранения данных предполагает и новые способы их обработки и анализа.

Такие перспективные технологии, как AI (от англ. Artificial Intelligence — искусственный интеллект), созданы для принятия многофакторных решений с использованием больших данных, а также анализа данных и прогнозов. Статистически обоснованные сведения, аналитически «осмысленны» искусственным интеллектом, безошибочно предсказывают тенденцию по заболеванию, а значит и потребность в услугах и препаратах. Реагирование на потребность спроса с небольшим опережением, сделает деятельность фармацевтических компаний по-настоящему эффективными. Таким образом, рынком управляет тот, кто владеет технологией. Цифровые технологии с точки зрения маркетинга, по сути своей являются инструментами завоевания новых сегментов. В силу этого, конкуренция между компаниями отрасли в новой цифровой реальности сводится к конкуренции между технологичностью инструментов. COVID-19 в очередной раз напомнил обществу, что здоровье — это ценность, а вложение в технологии — это не только будущие прибыли, это обеспечение сохранности человечества. Во всем мире активно внедряется концепция «PHARMA 4.0» [Pharma 4.0... 2019], призванная обеспечить эффективность надежность и гибкость бизнес-процессом в фармацевтической отрасли. В России новая цифровая реальность потребует и новых принципов управления, и поддержки на государственном уровне. Сейчас, в преддверии внедрения программы «Умный город — 2030», обстоятельства для внедрения очень благоприятные, однако все упирается в инвестиции. Государственный бюджет вряд ли выдержит такую нагрузку, развивать фармацевтическую отрасль имеет смысл с привлечением частного капитала. Но участие государства все равно потребуется, так как необходимо изменение законодательства. В рамках грядущих изменений фармацев-

1 Safe, Drug-Free Pain Relief. *Quell*: [website]. URL: <https://www.quellrelief.com> (15.05.2021, free).

2 CellScope Oto. *Engineering for change*: [website]. URL: <https://www.engineeringforchange.org/solutions/product/oto/> (15.05.2021, free).

3 Core Features. *BACtrack*: [website]. URL: <https://www.bactrack.com/products/bactrack-vio-smartphone-keychain-breathalyzer> (15.05.2021, free).

4 МедАнгел. Медицинская информационная система // МедАнгел: [сайт]. URL: https://medangel.angelsit.ru/?utm_source=yandex&utm_medium=cpc&utm_campaign=49733116&utm_content=8666302483&utm_term=программа%20для%20медицинского%20центра&yclid=3459085250037834360 (15.05.2021, свободный).

5 Цифровые медицинские и фармацевтические технологии 2021 года // Яндекс. Дзен: [сайт]. URL: <https://zen.yandex.ru/media/id/5b6fe4cc1a054400a795fb17/kakie-cifrovye-medicinskie-i-farmaceuticheskie-tehnologii-poluchat-razvitiye-v-2020-godu-5ece7952b2021304135123de>. Дата публикации 27.05.2020. Доступ свободный.

тическая отрасль будет не просто претерпевать. Остается надеяться, что изменения послужат изменению, а подвергнется серьезной реформе. хранению здоровья нации.

Список источников

1. Андосова 2019 — Андосова В. Шесть направлений цифровизации фармацевтической отрасли // VC.Ru : [сайт]. URL: <https://vc.ru/trade/93172-shest-napravleniy-cifrovoy-transformacii-farmaceuticheskoy-otrasli>. Дата публикации 18.11.2019. Доступ свободный.
2. Как цифровизация изменила... 2018 — Как цифровизация изменила фармацевтическую отрасль // ТАСС : [сайт]. URL: <https://tass.ru/obschestvo/5316510>. Дата публикации 22.06.2018. Доступ свободный.
3. «Сбер» оценил популярность... 2021 — «Сбер» оценил популярность гаджетов для здоровья в России // Ведомости : [сайт]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2021/06/02/872497-sber-otsenil-populyarnost-gadzhetov-dlya-zdorovya-v-rossii>. Дата публикации 02.06.2021. Доступ свободный.
4. Pharma 4.0... 2019 — Pharma 4.0 — фармацевтика нового поколения // Фармацевтическая отрасль = Pharmaceutical Industry Review. 2019; 3 (74): 76–81. URL: <https://promoboz.com/journal/2019/3-74-iyun-2019/pharma-4-0-farmatsevtika-novogo-pokoleniya/>. Доступ свободный.

References

1. Andosova V. Shest' napravleniy tsifrovizatsii farmatsevticheskoy otrasli [Six directions of digitalization of the pharmaceutical industry]. VC.Ru : [website]. URL: <https://vc.ru/trade/93172-shest-napravleniy-cifrovoy-transformacii-farmaceuticheskoy-otrasli>. Date of publication 11/18/2019. Free access (in Russ.).
2. Kak tsifrovizatsiya izmenila farmatsevticheskuyu otrasl' [How digitalization has changed the pharmaceutical industry]. TASS : [website]. URL: <https://tass.ru/obschestvo/5316510>. Date of publication 06/22/2018. Free access (in Russ.).
3. "Sber" otsenil populyarnost' gadzhetov dlya zdorov'ya v Rossii ["Sberbank" assessed the popularity of gadgets for health in Russia]. Vedomosti : [website]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2021/06/02/872497-sber-otsenil-populyarnost-gadzhetov-dlya-zdorovya-v-rossii>. Date of publication 06/02/2021. Free access (in Russ.).
4. Pharma 4.0 — farmatsevtika novogo pokoleniya [Pharma 4.0 – next-generation pharmaceuticals]. Pharmaceutical Industry Review. 2019; 3 (74): 76–81. URL: <https://promoboz.com/journal/2019/3-74-iyun-2019/pharma-4-0-farmatsevtika-novogo-pokoleniya/>. Free access (in Russ.).

Информация об авторе:

Григорьев Алексей Геннадьевич — магистрант, Институт МИРБИС, ул. Марксистская, 34/7, Москва, 109147, Россия.

Information about the author:

Grigoriev Alexey G. – Master's student, MIRBIS Institute, 34/7 Marksistskaya st., Moscow, 109147, Russia.

Статья поступила в редакцию 09.06.2021; одобрена после рецензирования 25.08.2021; принята к публикации 25.08.2021.

The article was submitted 06/09/2021; approved after reviewing 08/25/2021; accepted for publication 08/25/2021

ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ · ECONOMICS: PROBLEMS AND PROSPECTS

Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27): С. 56–60.
Vestnik MIRBIS. 2021; 3 (27): 56–60.

Научная статья
УДК 338.28, 553.04
DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.6

Нефтяные сланцевые плееры как альтернативный источник энергии

Валентин Яковлевич Афанасьев^{1,2}, Анастасия Юрьевна Данилина^{1,3}

1 Государственный Университет Управления, Москва, Россия.

2 vy_afanasyev@guu.ru

3 danilina292000@gmail.com

Аннотация. Добыча в труднодоступном регионе определяется высокими инвестиционными затратами, которые, в свою очередь, требуют высокой оценки развития сырьевой базы и организации добычи новых нетрадиционных видов углеводородного сырья, к которым относится и горючий сланец. В данной статье было проведено исследование энергетического рынка и составлена схема определения экономической эффективности внедряемого инновационного МУН.

Ключевые слова: сланцевая нефть, нефтегазовая отрасль, энергетика.

Для цитирования: Афанасьев В. Я. Нефтяные сланцевые плееры как альтернативный источник энергии / В. Я. Афанасьев, А. Ю. Данилина // Вестник МИРБИС. 2021; 3(27): 56–60. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.6

JEL: E23

Original article

Oil shale players as an alternative energy source

Valentin Ya. Afanasiev^{4,5}, Anastasia Yu. Danilina^{5,6}

4 State University of Management, Moscow, Russia.

5 vy_afanasyev@guu.ru

6 danilina292000@gmail.com

Abstract. Production in a hard-to-reach region is determined by high investment costs, which, in turn, require a high assessment of the development of the raw material base and the organization of production of new unconventional types of hydrocarbon raw materials, which include oil shale. In this article, a study of the energy market was conducted and a scheme for determining the economic efficiency of the innovative MUN being implemented was compiled.

Key words: shale oil, oil and gas industry, energy.

For citation: Afanasiev V. Ya. Oil shale players as an alternative energy source. V. Ya. Afanasiev, A. Yu. Danilina. Vestnik MIRBIS. 2021; 3(27): 56–60. (In Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.6

JEL: E23

Введение

В Российской Федерации НГК занимает большую долю капитализации российского рынка акций, производя для потребления более 86% первичной энергии.

С каждым годом наблюдается тенденция ухудшения качества добываемой нефти, которая приближает традиционную углеводородную энерге-

тику к точке невозврата. Это приводит к диверсификации рынка сбыта с целью повышения прибыли и эффективности производства.

Внедрение инновационных технологий повлияло на изменение приоритетов мировой энергополитики. Правительство всех стран стремится повысить энергетическую безопасность путем снижения зависимости от импорта нефти, а также поддержания конкурентоспособности за счет снижения стоимости энергии [Грушевенко 2012].

Создание огромной неопределенности мировой энергетической системы обуславливается очередным периодом фундаментальных изменений. Если сравнивать ВИЭ с традиционной углеводородной энергетикой с точки зрения мирового баланса, то вырабатываемая мощность не будет удовлетворять мировому спросу. Следовательно, ни одна из имеющихся технологий производства ВИЭ не сможет заменить ископаемые углеводороды.

Материалы и методы исследования

По оценкам центра изучения мировых энергетических рынков ИНЭИ РАН запасы сланцевых ископаемых («сланцевая нефть», «нефтяной сланец», «нефть низкопроницаемых пород»), в мире составляют 755 млрд т, по сравнению с мировыми запасами традиционной нефти — 242 млрд т (CIA World Factbook), таблица 1. Истощение традиционных ресурсов уже привело к освоению сланцевой нефти, как альтернативного источника энергии. Лидером по добыче и по запасам нефтяных сланцевых плееров является США количество запасов которых составляет 600 млрд т, а извлекаемых запасов 136 млрд т [Грушевенко 2012, 8–10].

Таблица 1. Мировые запасы и ресурсы нефтяных сланцевых плееров

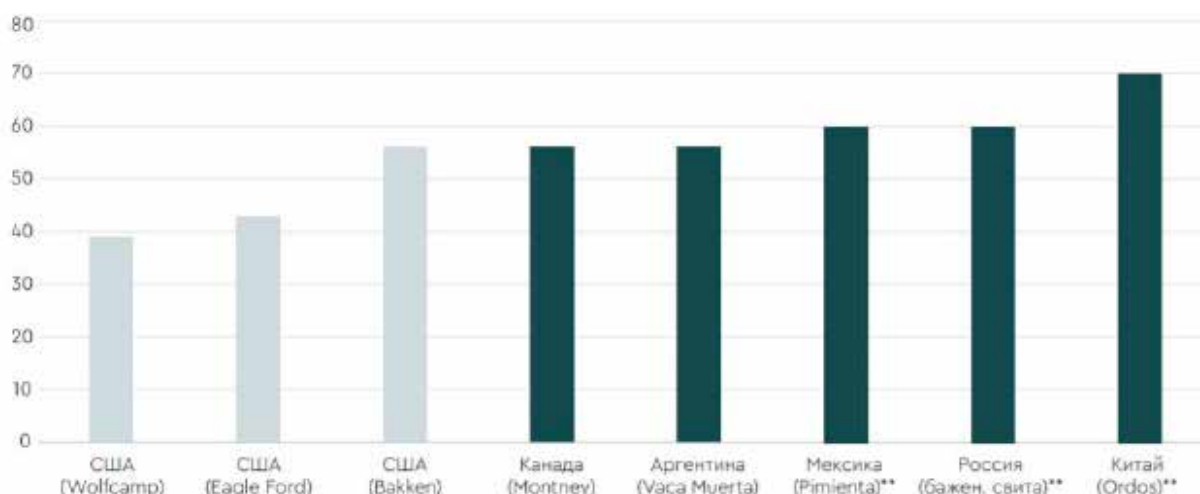
Страна	Ресурсы, млрд т	Извлекаемые запасы, млрд т
США	600	136
Китай	47	1
Австралия	4	2

Страна	Ресурсы, млрд т	Извлекаемые запасы, млрд т
Демократическая Республика Конго	14	н/д
Израиль	35	6
Прочие страны	8	2,7
Мир	755	157

Источник [Грушевенко 2012]

В Российской Федерации с точки зрения потенциала роста добычи сланцевой нефти в долгосрочной перспективе освоение запасов баженовской свиты, расположенной в Западной Сибири, является оптимальным. По существующим оценкам НИЭ РАН запасы сланцевой нефти баженовской свиты могут находиться в диапазоне от 100 млрд до 500 млрд т. Геологические характеристики залежей данного месторождения по геологическим свойствам схожи со сланцевыми плеерами в США, добычу которых относят к альтернативным запасам, рисунок 1.

Сравнение точек безубыточности по типовым сланцевым скважинам показывает высокий ресурсный потенциал за пределами США (рисунок 2). По состоянию на 2019 год добыча сланцевой нефти более чем в 10 странах мира составляет, приблизительно, 600 тыс. барр/сут. Данный показатель не такой высокий в силу того, что существуют технологические ограничения, мешающие росту добычи альтернативного углеводородного сырья.



* Расчеты выполнены исходя из нормы доходности, равной 10%. Результаты расчетов переведены в эквивалент Brent.

** Предварительная оценка достижимого уровня себестоимости добычи на основе информации, полученной по пробуренным скважинам.

Рис. 1. Сравнение точек безубыточности по типовым сланцевым скважинам

Источник [Annual Energy Outlook 2018]

Огромное количество стран просто не имеют буровые установки нужной конфигурации для осуществления операций по добычи сланцевой нефти из труднодоступных месторождений. Также есть ограничения и по климатическим и географическим условиям. Так, около 40 % запасов нефтяных сланцевых плеееров расположены в регионах с дефицитом воды. Ни в одной стране мира, за исключением США, нет такого высоко-го ресурсного потенциала, связанного не только с климатическими условиями, но и с развитым сервисным сектором, который может быстро подстроиться под запросы добывающей отрасли. Совокупность перечисленных факторов способствует формированию высокой себестоимости

освоения сланцевых запасов за пределами США [Основные тенденции развития... 2020]. Успешный подбор технологий и продуктивных участков для освоения месторождений нефтяных сланцевых плеееров базируется на масштабной программе исследования бурения большого количества скважин.

По прогнозам U.S. Energy Information Administration (IEA) добыча сланцевой нефти и газа в США к 2050 году будет расти в силу того, что данная страна обладает высокой ресурсной базой не только в запасах добываемого углеводородного сырья, но и в усовершенствованном технологическом секторе нефтегазовой отрасли.

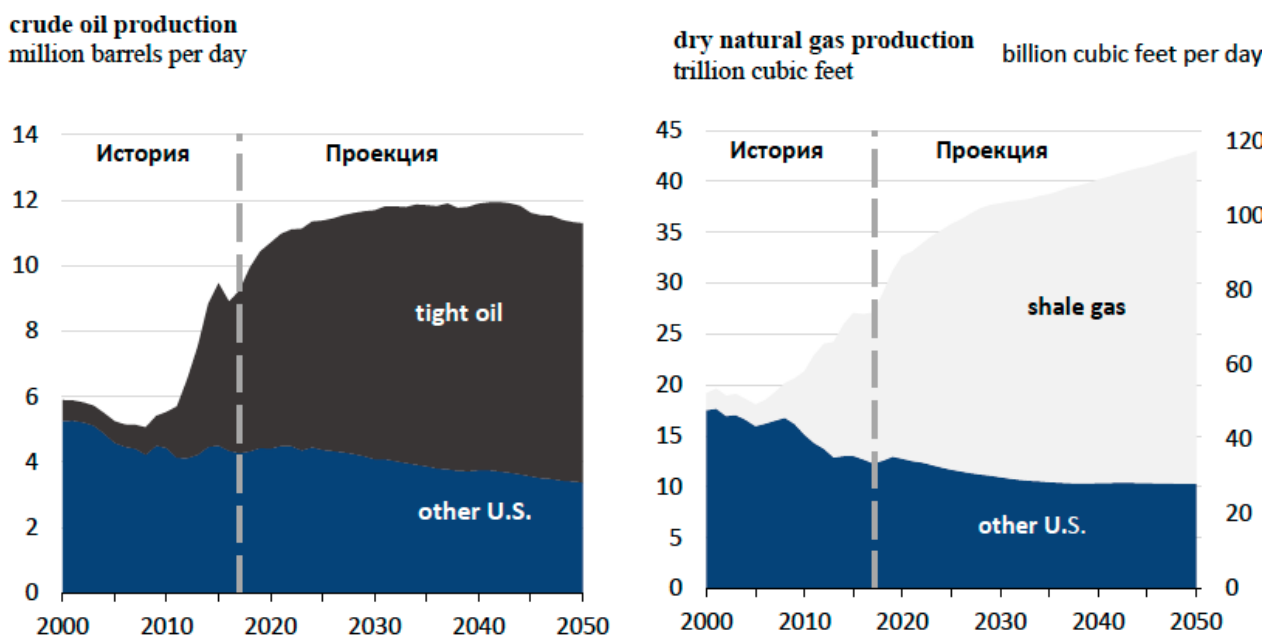


Рис. 2. Прогноз добычи нефти и газа из сланцевых плеееров в США

Примечание: добыча сланцевого газа включает в себя попутный газ из трудноизвлекаемых нефтяных месторождений

Источник [Annual Energy Outlook 2018]

Если говорить про ресурсную базу Российской Федерации по добыче нефти из сланцевых плеееров, то баженовская свита, расположенная на границах уже разрабатываемых месторождений, является оптимальной в силу того, что можно использовать уже имеющуюся инфраструктуру [Основные тенденции развития... 2020].

На сегодняшний день российскими нефтяными компаниями (Лукойл, Роснефть и т. п.) ведется активное изучение участков пластов баженовской свиты. Поиск оптимальных технологий осуществляется с помощью активного обмена между компаниями информацией об опыте исследований альтернативных запасов углеводородного сырья в России. На территории Пальяновского месторождения был создан специализированный полигон для апробации технологий по добыче нефти из горизонтов баженовской свиты [там же].

При освоении сланцевых месторождений нефтедобывающие применяют следующие этапы:

- 1 этап — разведка;
- 2 этап — оценка проектов;
- 3 этап — выбор альтернативных концепций для максимизации стоимости;
- 4 этап — оптимизация затрат на бурение и обустройство месторождения, а также выбор метода повышения КИН [Ильинский 2019].

При увеличении КИН у баженовской свиты должен определяться МУН по геологическим особенностям пласта, так как на сегодняшний день он имеет низкую степень изученности по сравнению с аналогами.

Проект по апробации технологий для успешной добычи сланцевой нефти из трудноизвлекаемых месторождений имеет статус национального, это в свою очередь со стороны государства предполагает определенные льготы для компаний-участников.

В Российской Федерации коэффициент извлечения нефти ниже, чем во многих лидирующих

нефтедобывающих странах. Данная проблема связана с недостаточностью применения методов увеличения нефтеотдачи из-за отсутствия экономических стимулов для нефтедобывающей отрасли, в силу того что операционные затраты применения МУН намного выше, чем традиционное воздействие на пласт [Основные тенденции развития... 2020, 53–55]. Также российская налоговая система не предусматривает льгот для проектов увеличения коэффициента нефти с помощью методов воздействия на пласт. В будущем основу сырьевой базы углеводородов (УВ) будет составлять именно сланцевая нефть.



Рис. 3. Добыча нефти в России с помощью МУН для трудноизвлекаемых месторождений, 2019 год
Источник данных: база ЕАСД

Освоение альтернативных запасов углеводородного сырья зависит от использования методов повышения нефтеотдачи пласта, рисунок 3. За счет интеграции цифровых решений при выборе месторождений и методов можно снизить простои оборудования и снизить потери при добычи сланцевой нефти.

Оценка экономической эффективности учитывает основные характеристики нетрадиционного вида углеводородного сырья для анализа экономических условий, влияющих на выбор рациональных направлений использования запасов и учета характера ценовых параметров.

Оценка эффективности анализа внедрения технологий стимулирования нефтеотдачи производится следующим образом, рисунок 4:

- 1) определяется непосредственно инновационная технология, которая посредством оптимизации улучшает традиционные методы повышения нефтеотдачи;
- 2) производится составление архитектуры, т.е методологии действий, а дальше идет распре-

деление возможностей инновационного продукта. Базовыми показателями оценки экономической эффективности являются: внутренняя норма доходности (ВНД); индекс доходности (ИД) чистый дисконтированный доход (ЧДД); и срок окупаемости капитальных вложений [Основные тенденции развития... 2020].

Распределение во времени капитальных вложений и других факторов влияет на объем инвестиций в сланцевые месторождения [Ильинский 2019]. Основными критериями принятия стратегических и тактических решений по управлению проектами освоения нетрадиционного углеводородного сырья являются:

- ожидаемая денежная оценка объекта (EMV),
- величина чистого дисконтированного дохода (NPV) и внутренней нормы доходности (IRR),
- объем промышленных запасов (Qизвл), индекс доходности затрат, чистый дисконтированный доход государства.

- объем инвестиций (I),
- период окупаемости инвестиций.

Управленческие решения принимаются на основе анализа перечисленных показателей. Так как нормативных значений не существует, каждый недропользователь вырабатывает собственные допустимые уровни экономических показателей [Ильминский 2019].

Выводы

1. МУН больше всего влияют на освоение не-

фтяных сланцевых плееров.

2. Экономический поток в сфере добычи сланцевой нефти еще в процессе формирования.
3. На масштабное освоение нетрадиционного вида углеводородного сырья влияют технологическая особенность разведки и добычи, а также отсутствие государственного механизма экономического стимулирования

Список источников

1. Грушевенко 2012 — Грушевенко Д., Грушевенко Е. Нефть сланцевых плееров — новый вызов энергетическому рынку? : Информационно-аналитический обзор / Центр изучения мировых энергетических рынков ИНЭИ РАН. Москва : ИНЭИ РАН, 2012. 50 с. ISBN: 978-5-91438-010-3.
2. Ильинский 2019 — Ильинский А. А., Пахунов А. М. Методы оценки проектов освоения месторождений сланцевой нефти // Экономика и социум. 2019; 1–1 (56): 521–524. eISSN: 2225-1545.
3. Основные тенденции развития... 2020 — Основные тенденции развития мирового рынка жидких углеводородов до 2035 года / Лукойл. Москва : Лукойл, 2020. 110 с. URL: <https://lukoil.ru/FileSystem/9/451551.pdf>. Доступ свободный.
4. Annual Energy Outlook 2018 — Annual Energy Outlook 2018 : Reference case / U.S. Energy Information Administration, Washington, DC, 2018. 25 p. URL: https://www.eia.gov/pressroom/presentations/Capuano_02052018.pdf. Доступ свободный.

References

1. Grushevenko D., Grushevenko E. *Neft' slantsevykh pleyev — novyy vyzov energeticheskomu rynku?* [Oil from shale plays - a new challenge to the energy market?] : Information and analytical review. Center for the Study of World Energy Markets ERI RAS. Moscow : INEI RAN, 2012. 50 p. ISBN: 978-5-91438-010-3 (in Russ.).
2. Ilyinsky A. A., Pakhunov A. M. *Metody otsenki proyektov osvoyeniya mestorozhdeniy slantsevoy nefti* [Methods for assessing projects for the development of shale oil fields]. *Ekonomika i sotsium*. 2019; 1–1 (56): 521–524. eISSN: 2225-1545 (in Russ.).
3. *Osnovnyye tendentsii razvitiya mirovogo rynka zhidkikh uglevodorodov do 2035 goda* [Main trends in the development of the global liquid hydrocarbons market until 2035]. Moscow : Lukoil, 2020. 110 p. URL: <https://lukoil.ru/FileSystem/9/451551.pdf>. Free access (in Russ.).
4. *Annual Energy Outlook 2018: Reference case*. U.S. Energy Information Administration, Washington, DC, 2018. 25 p. URL: https://www.eia.gov/pressroom/presentations/Capuano_02052018.pdf. Free access.

Информация об авторах:

Афанасьев Валентин Яковлевич — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой ЭУТЭК, РИНЦ AuthorID: 264190; **Данилина Анастасия Юрьевна** — студент. Место работы авторов: Государственный Университет Управления, Рязанский проспект, 99, Москва 109542, Россия.

Information about the authors:

Afanasyev Valentin Ya. – Doctor of Economics, Professor, Head of the EUTEC Department. RSCI AuthorID: 264190; **Danilina Anastasia Yu.** – student. Place of work of the authors: State University of Management, 99 Ryazanskiy prospect, Moscow 109542, Russia.

Статья поступила в редакцию 01.07.2021; одобрена после рецензирования 02.08.2021; принята к публикации 25.08.2021. The article was submitted 07/01/2021; approved after reviewing 08/02/2021; accepted for publication 08/25/2021.

ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ · ECONOMICS: PROBLEMS AND PROSPECTS

Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27): С. 61–71.

Vestnik MIRBIS. 2021; 3 (27): 61–71.

Научная статья

УДК 338.012

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.7

Сценарный прогноз развития энергетического шельфа Арктики

Раиса Хусаиновна Азиева — ГГНТУ им. акад. М. Д. Миллионщикова, Грозный, Чеченская республика, Россия. raisaazieva@list.ru

Аннотация. Высокий интерес к освоению Арктики вызван значительными запасами углеводородов и усилением роли факторов, лежащих в основе энергетической безопасности Российской Федерации. Автором осуществляется оценка перспектив освоения российского арктического нефтегазового шельфа путем выявления ключевых факторов, влияющих на развитие нефтегазовых проектов, включая внутренние (эндогенные) и внешние (экзогенные). На основе выявленных факторов были разработаны критерии, которые легли в основу сценарного прогноза освоения арктического энергетического шельфа: уровень технологического развития, уровень готовности предприятия, уровень геологоразведки, уровень активности государственной политики, уровень цен на нефть. Представлены результаты сценарного прогноза развития энергетического шельфа Арктики с учетом пессимистического, реалистического и оптимистического сценариев до 2035 года. Обоснована необходимость комплексного подхода к прогнозированию развития промышленных систем Арктической зоны. В заключении выявлено, что Арктический регион обладает большим потенциалом в добыче углеводородных ресурсов и может сыграть важную роль в удовлетворении будущих глобальных энергетических потребностей. Полученные результаты могут быть использованы для дальнейших научных исследований, связанных с разработкой прогнозов освоения российского арктического шельфа на основе гармонизации сценариев.

Ключевые слова: сценарии развития, энергетический шельф, Арктика, прогнозирование, нефть, технологии.

Благодарности. Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта «Цифровая трансформация нефтегазовой отрасли с использованием интеллектуальных технологий: необходимость и возможности» №20-010-00583.

Для цитирования: Азиева Р. Х. Сценарный прогноз развития энергетического шельфа Арктики / Р. Х. Азиева // Вестник МИРБИС. 2021; 3(27): 61–71. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.7

JEL: L52, L72, O25, Q47

Original article

Scenario forecast of the development of the Arctic energy shelf

Raisa Kh. Azieva – Millionshchikov Grozny State Oil Technical University (MGSOTU), Grozny, Chechen Republic, Russia, raisaazieva@list.ru

Abstract. The high interest in the development of the Arctic is caused by significant reserves of hydrocarbons and the strengthening of the role of factors underlying the energy security of the Russian Federation. The author evaluates the prospects for the development of the Russian Arctic oil and gas shelf by identifying key factors affecting the development of oil and gas projects, including internal (endogenous) and external (exogenous). Based on the identified factors, criteria were developed that formed the basis for the scenario forecast of the development of the Arctic energy shelf: the level of technological development, the level of readiness of the enterprise, the level of geological exploration, the level of activity of state policy, the level of oil prices. The results of the scenario forecast of the development of the Arctic energy shelf are presented, taking into account the pessimistic, realistic and optimistic scenarios until 2035. The necessity of an integrated approach to forecasting the development of industrial systems in the Arctic zone is justified. In conclusion, it is revealed that the Arctic region has a great potential in the production of hydrocarbon resources and can play an important role in meeting future global energy needs. The obtained results can be used for further scientific research related to the development of forecasts for the development of the Russian Arctic shelf based on the harmonization of scenarios.

Key words: development scenarios, energy shelf, Arctic, forecasting, oil, technologies.

Acknowledgments. The research was carried out with the financial support of the RFBR within the framework of the scientific project "Digital transformation of the oil and gas industry using intelligent technologies: the need and opportunities" No. 20-010-00583.

For citation: Azieva R. Kh. Scenario forecast of the development of the Arctic energy shelf. R. Kh. Azieva. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 3(27): 61–71. (In Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.7

JEL: L52, L72, O25, Q47

Введение

Энергетическая безопасность, выступая ключевым приоритетом в энергетической политике, достаточно длительное время фигурирует в числе первостепенных задач устойчивого развития любого государства, в том числе и России. Так, энергетические ресурсы Российской Федерации составляют 2/3 экспорта, где Арктика является стратегически важным макрорегионом.

По оценкам Организации по экспорту нефти, мировое потребление первичной энергии к 2040 году увеличится на 40–60% по сравнению с 2010 годом. Таким образом, потребление первичной энергии составит 100,7 и 90,3 млн баррелей нефтяного эквивалента в сутки для нефти и природного газа соответственно против 90,1 и 65,5 млн баррелей нефтяного эквивалента в сутки в 2018 г. При этом нефть продолжит играть неотъемлемую роль в мировом энергетическом балансе — доля нефти 25–27%. Ожидается, что природный газ станет вторым по величине источником энергии, достигая доли 25% в общем объеме первичной энергии в 2040 году.

Поскольку спрос на энергию систематически увеличивается, а текущие запасы традиционных углеводородов истощаются, энергетические компании проявляют большой интерес к Арктическим запасам углеводородов. Согласно последним исследованиям, проведенным Геологической исследовательской службой США, в Арктике содержится 13% мировых не открытых запасов нефти и 30% газа. Большая часть этих запасов находится на глубине, не превышающей 500 м, что относит их в разряд мелководного бурения [Арктические стратегии... 2020].

В последние годы появляется все больше исследовательских проектов, которые открывают новые горизонты и возможности, появившиеся в результате сокращения ледяного покрова. Ввиду чрезвычайно высоких затрат и технологических ограничений, исследование Арктического

региона всегда было сдержанным, учитывая, что существуют многочисленные запасы в более доступных и безопасных регионах планеты. Тем не менее, поскольку потребление нефти и газа продолжает увеличиваться, развитие новых месторождений становится неизбежным. Благодаря совершенствованию подводных технологий и новых разработок в области добычи углеводородов, способность компаний переходить в более труднодоступные и суровые территории продолжает расти.

Несмотря на большие возможности по освоению запасов шельфа, единственным полноценным проектом в области морской добычи углеводородов на арктическом шельфе России является платформа «Приразломная».

Кроме того, нефть арктического шельфа является слишком дорогой, ввиду чего работы в Арктических морях осложнены не только суровыми климатическими условиями, но также высокой себестоимостью добычи нефти. По разным оценкам, освоение морских месторождений здесь рентабельно при ценах на нефть от 80–100 долларов США за баррель.

Так, неопределенность в отношении арктических проектов усилилась в период пандемии, когда цены на нефть марки Brent достигли рекордно низкого уровня — ниже 19 долларов за баррель. В свете дискуссий о возможном сокращении доли нефти в мировом энергетическом балансе Арктический шельф может быть интересен своими газовыми ресурсами. Однако жизнеспособность добычи арктических углеводородов зависит от меняющихся макроэкономических, геополитических, рыночных, технологических и других факторов, особенно в последнее время.

В суровых климатических условиях Арктики и с учетом хрупкости местной экосистемы существует опасность, что ущерб от разведки и разработки нефти и газа в этом регионе значительно перевесит любые экономические выгоды, которые могли бы принести эти проекты.

Таким образом, актуальность исследования обуславливается неопределенностью в области

оценки перспективности отдельных шельфовых проектов, неоднозначностью при принятии решений в рамках среднесрочного и долгосрочного прогнозирования перспектив освоения шельфа, отсутствием единого методологического подхода к вопросам прогнозирования освоения нефтегазового шельфа РФ.

В этой связи возникает необходимость при использовании методов сценарного прогнозирования разработать наиболее вероятные направления развития энергетического шельфа Арктики, включая пессимистический, реалистический и оптимистический сценарии.

Обзор литературы

Вопросы, связанные с освоением арктического нефтегазового шельфа, нашли свое отражение в трудах таких авторов, как А. Ф. Чанышева, А. А. Ильинова [Чанышева 2018], А. Е. Череповицын, С. А. Липина, О. О. Евсеева [Череповицын 2018].

В трудах Е. П. Ворониной, М. О. Моргуновой, В. В. Муленко, К. М. Сапрыкиной и др. выявлены существующие проблемы и риски добычи нефти и газа на арктическом шельфе с учетом технологических, экологических, геолого-экономических факторов [Воронина 2017; Моргунова 2018; Муленко 2016].

Исследователи, занимающиеся разработкой запасов углеводородов в Арктике, сходятся во мнении, что данная деятельность сопровождается высоким уровнем рисков, прежде всего, экологических, и поэтому требует поиска инновационных методов добычи. Анализ отчетов и исследований [Аношина 2013; Vatin 2015] позволяет сделать вывод о необходимости разработки технологий в области бурения и добычи нефти и газа с учетом сложных климатических условий и других характерных особенностей Арктического региона.

В трудах зарубежных авторов (R. J. Wenning, H. Robinson, M. Bock, M. A. Rempel-Hester, W. Gardiner) отмечено, что меняющаяся арктическая среда создает новые возможности для развития энергетики, однако не исключено возникновение непредвиденных экологических, экономических и социальных проблем, в числе которых наиболее значимым является риск разливов нефти в Арктике, где технологии изоляции и ликвидации последствий разлива нефти критически важны для регулирующих органов данной

территории [Wenning 2018].

В исследовании A. Necci, S. Tarantola, B. Vamanu, E. Krausmann, L. Ponte широко представлены экологические риски, препятствующие развитию энергетического шельфа Арктики, включающие в себя [Necci 2013]:

- низкие атмосферные температуры с большими колебаниями в течение года;
- ветры высокой интенсивности, продукт внетропических циклонов или полярных минимумов;
- частые туманы, полярная ночь;
- атмосферное обледенение из-за комбинированного воздействия осадков и морских брызг;
- волны с высокой скоростью, движимые сильными ветрами;
- опасность столкновения с айсбергом и др.

В свою очередь, исследователь Т. Чвилева полагает, что, учитывая обозначенную тенденцию и высокий ресурсный потенциал Арктики, нефтегазовые проекты этого региона могут удовлетворить мировой спрос на энергоносители в долгосрочной перспективе [Chvileva 2020]. Наряду с другими авторами, Т. Чвилева также неоднозначно относится к перспективам развития энергетического шельфа Арктики.

Среди общих факторов, сдерживающих развитие Арктики, автор выделяет следующие:

- высокие капитальные вложения в проекты геологоразведки и добычи углеводородов в Арктике;
- высокий уровень себестоимости арктической нефти, что делает ее неконкурентоспособной в условиях более низких цен на нефть в других регионах добычи;
- экстремальные экологические условия Арктического региона;
- чрезвычайно высокая экологическая чувствительность Арктики к любому антропогенному воздействию;
- дефицит специальных технологий добычи углеводородов в Арктике;
- недостаточность квалифицированных кадров для реализации арктических проектов;
- очаговое формирование промышленного развития Арктической зоны;
- малонаселенность, отсутствие инфраструктуры;

- необходимость учета интересов многих сторон, участвующих в освоении Арктической зоны, а также необходимость консолидации ресурсов этих участников, в том числе финансовых, для успешной реализации проекта.

Вместе с тем Арктический регион обладает большим потенциалом в освоении углеводородных ресурсов и может сыграть важную роль в удовлетворении будущих глобальных энергетических потребностей.

К факторам, способствующим развитию технологий арктических углеводородных проектов, относятся:

- высокий ресурсный потенциал Арктического региона;
- исчерпаемость углеводородных ресурсов в регионах традиционной добычи;
- государственная поддержка развития арктических территорий.

Углеводородные ресурсы Арктики имеют ряд специфических особенностей, определяющих технологическую сложность разработки нефтяных и газовых месторождений, а также уникальность и уязвимость Арктического региона.

Среди основных особенностей подобных проектов следует отметить следующие: уникальность каждого проекта; низкий уровень знаний о регионе и арктических запасов углеводородов; высокие экологические риски, связанные с низким знанием последствий возможных разливов нефти и нефтепродуктов; практическое отсутствие инфраструктуры и соответствующих структур поддержки в регионе; практическое отсутствие коммерческой основе проверенных технологий для освоения арктического шельфа за пределами мелководных прибрежных водах.

Рассматривая проблемы управления нефтью на шельфе Российской Арктики, исследователи Д. Шаповалова, Э. Галимуннин, Е. Грушевенко приходят к выводу, что российская экономика в значительной мере зависит от непрерывного производства нефтепродуктов и увеличения использования Северного морского пути, представляющего собой единственную магистраль для перевозки всех природных богатств, разрабатываемых и добываемых в Арктике. Последний обвал цен на нефть продемонстрировал, насколько именно российская валюта зависит от нефтедобывающего сектора. Таким образом,

добыча должна переместиться на север и шельф для поддержания устойчивого выхода нефти и газа на внешние рынки [Sharovalova 2020].

Несмотря на ряд существующих работ, раскрывающие различные аспекты освоения арктического энергетического шельфа, отсутствуют исследования, посвященные оценке ключевых эндогенных и экзогенных факторов, влияющих на добычу нефти и газа в Арктике, с целью создания сценарных прогнозов значений ключевых критериев, отражающих возможное поведение выявленных факторов.

Материалы и методы исследования

Целью исследования является оценка перспектив освоения российского арктического нефтегазового шельфа путем выявления ключевых факторов, влияющих на развитие нефтегазовых проектов; анализ перечня критериев, отражающих поведение ключевых выявленных факторов с целью разработки сценарных прогнозов значений ключевых критериев. Учитывая возможность соблюдения комплекса мер со стороны государства и нефтегазовых компаний по повышению уровня готовности к реализации арктических проектов, автор исследования ориентируется на экспертное заключение по прогнозам ключевых критериев, поскольку исследуемый вопрос сложен и точные расчеты невозможны.

Методология данного исследования включает кабинетное исследование, кейс-стадии, стратегический и системно-ориентированный анализ, метод декомпозиции, консенсус-прогноз, сценарный подход. В качестве информационной базы были использованы отечественные и зарубежные публикации, аналитические отчеты по данной теме (годовой отчет Международного валютного фонда, отчет о деятельности Министерства энергетики и др.).

Факторы, оказывающие влияние на развитие арктических шельфовых проектов

Существует большое количество факторов, влияющих на перспективы реализации шельфовых арктических нефтегазовых проектов. Взяв за основу научные разработки А. Ильиной, А. Чанышевой [Ilinova 2019], а также коллективное исследование А. Н. Виноградова, Е. С. Горячевской, А. А. Козлова, А. М. Фадеева, В. А. Цукермана [Инновационные факторы... 2019] были представлены две группы факторов: внутренние (эндогенные)

и внешние (экзогенные), определяя набор ключевых факторов в каждой группе (таблица 1). Все факторы сложны и взаимосвязаны; изменения в одном факторе влияют на другие. Наряду с декомпозицией факторов, были анализированы их изменчивость, предсказуемость и управляемость.

Для определения критериев, которые могут служить ориентиром при разработке прогнозов, отражающих поведение фактора или группы факторов, сосредоточимся на факторах, являющимися переменными и предсказуемыми. Большинство из этих факторов также поддаются управлению. Отметим, что самым важным и единственным неуправляемым фактором является уровень цен на нефть. Таким образом, на основе

классификации и анализа факторов был разработан ряд критериев, которые могут представлять собой прогнозы изменений ключевых факторов, являющиеся переменными и предсказуемыми. Прогнозы, основанные на таких критериях, как «уровень технологического развития», «уровень готовности предприятия» и «уровень геологоразведки», дают основу для прогнозирования изменений внутренних факторов; государственное регулирование может быть предсказано на основе критерия «уровень активности государственной политики», а цены на нефть — на основе критерия «уровень цен на нефть». В результате были получены критерии для разработки сценарных прогнозов.

Таблица 1. Декомпозиция и анализ факторов, влияющих на освоение энергетического шельфа Арктики

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Показатели			Критерии ориентации
			Изменчивость	Предсказуемость	Управляемость	
Эндогенный	1.1 Технологии	1.1.1 Добыча нефти	Да	Да	Да (уровень компании)	Уровень технологического развития
		1.1.2 Экология				
	1.2 Интеллектуальный капитал и геологическая информация	1.2.1 Человеческий капитал				Уровень геологоразведки
		1.2.2 Структура капитала				
1.2.3 Геологическое изучение						
Экзогенный	2.1 Инфраструктура	2.1.1 Территории	Да	Частично	Косвенно (на уровне штатов и регионов)	—
		2.1.2 Логистика				
	2.2 Геофакторы	2.2.1 Климатические условия	Нет	Нет	Нет	—
		2.2.2 Горно-геологические				
	2.3 Государственная политика	2.3.1 Общехозяйственные	Да	Да	Да (государственный уровень)	Уровень политической активности государства
		2.3.2 Арктическая поддержка и налогообложение				
	2.4 Макроэкономика и геополитика	2.4.1 Санкции	Да	Нет	Нет	—
		2.4.2 Цены на нефть		Да*		Уровень цен на нефть

* Только экспертные методы, частично предсказуемые

Источник: составлено автором на основе [Иновационные факторы... 2019; Ilinova 2020]

Прогнозы освоения арктического энергетического шельфа

Для определения возможных сценариев развития арктического энергетического шельфа проводится аналитический обзор выявленных критериев, таких как уровень цен на нефть и тех-

нологическое развитие, уровень готовности компаний и государственной политики, а также уровень геологоразведки. Кроме того, были учтены прогнозы добычи нефти, основанные на экспертном мнении. На наш взгляд, первые два критерия,

о которых говорилось выше, имеют решающее значение. Так, уровень технологического развития влияет на точку безубыточности арктических шельфовых проектов и определяет их устойчивость в условиях высокой турбулентности энергетического сектора. Данный индикатор находится под контролем в отличие от неуправляемого индикатора цен на нефть.

Уровень цен на нефть. Цены на нефть являются одним из основных показателей, влияющих на рентабельность арктических шельфовых проектов, а также самым неконтролируемым из них. Пандемия, вызванная коронавирусной инфекцией, существенно скорректировала предыдущие позитивные прогнозы динамики этого критерия. До пандемии Международное энергетическое агентство прогнозировало резкое повышение цен на нефть до 113 долларов США за баррель к 2035 году. Тем не менее, последние прогнозы являются более «осторожными», поскольку неопределенность в мировом энергетическом секторе продолжает расти. Международный валютный фонд прогнозирует уровень цен на нефть в 50 долларов за баррель к 2035 году, Deloitte — не превышающий 64 долларов за баррель. Реалистичный сценарий был сформирован на основе консенсус-прогноза и к 2035 году составил 61,3 доллара за баррель. Пессимистические/оптимистические сценарии формировались в соответствии с наиболее негативными/позитивными сценариями, заданными корпорациями, консультантами, брокерами и консенсусной экономикой.

Уровень технологического развития. Благодаря технологическому прогрессу норвежские нефтегазовые компании достигли точки безубыточности в 20 долларов за баррель для глубоководных арктических шельфовых проектов (нефтяные месторождения Йохана Свердрупа и Йохана Кастберга). Для российских шельфовых проектов данный показатель колеблется от 50 до 70 долларов за баррель. Очевидно, что существует прямая взаимосвязь между прибыльностью шельфовых проектов и инновациями. Поэтому расходы на НИОКР рассматриваются как критерий оценки уровня технического прогресса, хотя иногда объем затрат на НИОКР не суммируется с реальными эффектами. Норвежская международная энергетическая компания Equinor (мировой лидер освоения арктического шельфа) инвестировала в НИОКР около \$ 307 млн, \$ 315 млн и \$ 300 млн в

2018 г., 2019 г. и 2020 г. соответственно. Объем финансирования НИОКР для российских компаний доступ на арктический шельф в 2020 году выглядит следующим образом: «Газпром нефть» — около 3,3 млрд рублей (\$ 38 млн), «Лукойл» — на 5,7 млрд рублей (\$ 72 млн), тогда как «Роснефть» — 30 млрд. рублей (около \$ 370 млн). Планируемый рост инвестиций в соответствии с заявленными стратегиями компаний может создать положительный сценарий. Реалистичный сценарий предполагает частичный рост, а негативный — сохранение существующего уровня финансирования НИОКР российских нефтегазовых компаний.

Уровень государственной политической активности. Государственная поддержка является одним из инструментов обеспечения приемлемого уровня рентабельности шельфовых проектов. Уровень поддержки показывает степень интенсификации фискальных и монетарных мер, направленных на обеспечение прибыльности шельфовых проектов (налоговые льготы, мультипликатор инвестиций на геологоразведку, предоставление доступного проектного финансирования и др.). В данном исследовании было акцентировано внимание на таких мерах, как льготный налоговый режим по налогу на прибыль и добычу полезных ископаемых. Существующие ставки определяют пессимистический сценарий; снижение ставок до планового уровня — оптимистический сценарий; частичное снижение ставок — реалистичный сценарий. Меры государственной поддержки могут существенно повысить инвестиционную привлекательность проектов, однако важно сохранять баланс между налоговыми льготами, налоговыми доходами и другими факторами.

Уровень готовности компании. Очевидно, что в ситуации 2020 года, когда цены на нефть упали до 20–30 долларов за баррель (март–апрель 2020 года), резко снизилась инвестиционная привлекательность арктических проектов. Однако в будущем интерес к арктическому шельфу может вырасти. Нефтегазовым компаниям, помимо рассмотренных выше инвестиций в НИОКР, необходимо разработать систему проактивных мер, включая структурирование корпоративных арктических фондов и венчурных фондов, участие в международных консорциумах, ориентацию на инновации и др. Такие критерии можно оценить, как низкую, среднюю и высокую готовность, в зависимости от принимаемых компаниями мер.

Уровень геологоразведки. Данный показатель зависит как от проактивных мер (политики государства и недропользователей), так и макроэкономических условий. В России недропользователи финансируют около 90 % геологоразведочных работ. По данным Министерства энергетики РФ, в 2019–2025 гг. на арктическом шельфе планируется пробурить 35 новых разведочных скважин (2 в 2019 г., 12 в 2020–2022 гг., 17 в 2023–2024 гг. и 4 в 2025 г.). В то же время успешная реализация планов обеспечит разработку около 187 млн тонн запасов нефти (с перспективой роста до 400 млн тонн к 2035 году) и 1,7 трлн кубометров запасов газа.

Прогнозы добычи нефти. Данный показатель является выходным, поскольку на него непосредственно влияет эффективность проактивных мер и текущие макроэкономические условия. Планируется реализация ряда крупномасштабных арктических шельфовых проектов, которые могли бы обеспечить увеличение арктической добычи нефти и газа. При условии успешной реализации в срок всех запланированных проектов, в том числе Силурийского и нижнедевонского возрас-

та месторождений Приразломного месторождения (0,8 млн тонн), месторождений Южно-Обского (0,8 млн тонн) и Северо-Западного (6 млн тонн) лицензионных участков, ежегодная добыча арктической нефти к 2030 году достигнет 15,5 млн тонн. Более реалистичный сценарий связан со скромным ростом добычи нефти за счет развития ряда проектов (наиболее вероятно, Долгинское нефтяное месторождение — 4 млн тонн), поскольку перспективы других проектов остаются неопределенными. Негативный сценарий может быть связан с сохранением существующих объемов добычи арктической нефти. Так, приведем пример прогнозов добычи нефти на шельфе Арктики, осуществляемых в рамках Спецпроекта в партнерстве с ООО «Газпром нефть шельф», Министерства энергетики, проекта «Нефтегазовая промышленность России». Представленные прогнозы, основанные на сценарии сбалансированного развития, показывают наиболее благоприятный исход, полученный в результате добычи нефти на арктическом шельфе, однако реальные показатели добычи значительно ниже.

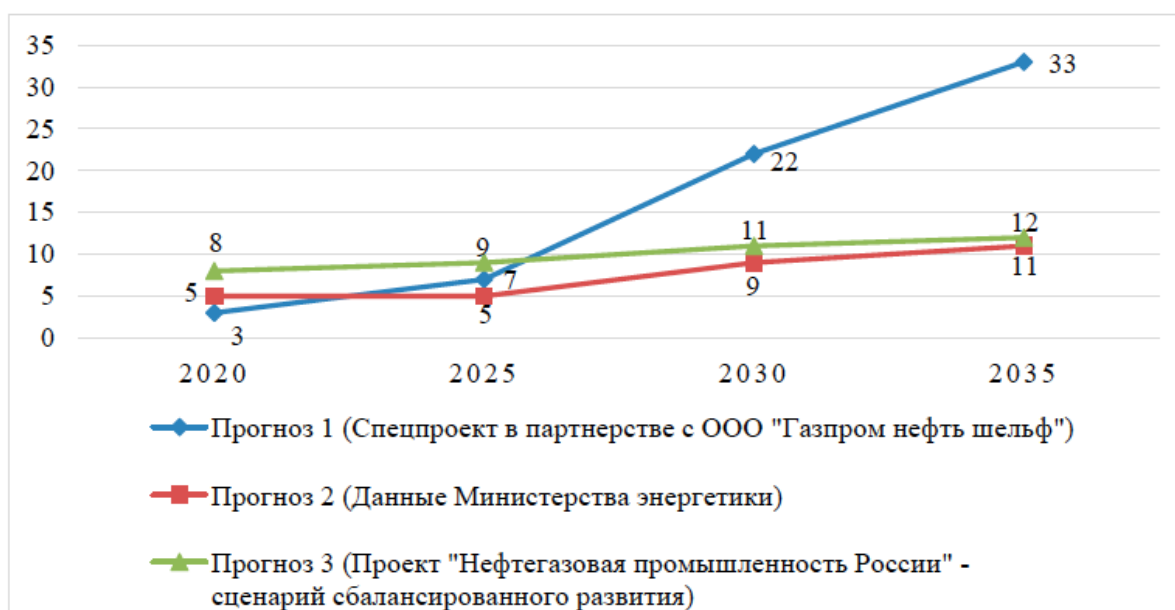


Рис. 1. Прогнозы добычи нефти на шельфе Арктики, млн тонн
Источник: составлено автором на основе [Ильинова 2020]

В таблице 2 представлены результаты сценарного прогноза развития энергетического шельфа Арктики, включая пессимистический, реалистичный и оптимистический сценарии до 2035 года. Использование сценарного метода позволяет повысить качество прогнозов за счет возможности учета альтернативных вариантов развития внешней и внутренней среды углеводо-

родных проектов в Арктике и социально-экономической системы. Метод позволяет проектировать различные сценарии развития технологий и промышленных систем в Арктике с указанием их вероятностной оценки.

Таким образом, различные критерии влияют на освоение арктического энергетического шельфа и имеют свои возможные сценарии. В пере-

чень проактивных мер для успешной реализации жет определить интерес к арктическим проек- арктических шельфовых проектов могут быть там, в том числе уровень геологоразведки и до- включены такие критерии, как уровень техноло- бычи нефти. Полученные результаты могут быть гического развития, активность государственной положены в основу дальнейших исследований, политики и готовность компании. Цены на нефть связанных с разработкой прогнозов освоения очень волатильны, и этот макроэкономический российского арктического шельфа на основе гар- критерий трудно прогнозировать, однако он мо- монизации сценариев.

Таблица 2. Сценарии развития энергетического шельфа Арктики до 2035 года

Критерий	Сущность	Сценарий		
		Пессимистический	Реалистичный	Оптимистичный
Критерии проактивных мер (эффективность политики государства и компаний)				
Уровень политической активности государства	Комплекс мер фискальной и денежно-кредитной поддержки новых шельфовых месторождений, обеспечивающих приемлемый уровень рентабельности шельфовых проектов	20% налог на прибыль; 15% налог на добычу полезных ископаемых (текущие ставки)	5%-10% налог на прибыль; 10% налог на добычу полезных ископаемых (частичное снижение ставок)	0%-3% налог на прибыль; 5% налог на добычу полезных ископаемых (плановые ставки)
Уровень готовности компании	Комплекс проактивных мер (помимо инвестиций в НИОКР) нефтегазовых компаний, обеспечивающих их готовность к реализации шельфовых проектов	Низкая степень готовности (отсутствие мер)	Средняя степень готовности (частичные мероприятия)	Высокая степень готовности (полный возможный комплекс мероприятий)
Уровень технологического развития (уровень инвестиций в НИОКР), % прирост	Определить степень готовности российских нефтегазовых компаний к реализации арктических шельфовых проектов	Стагнация или сокращение	7,7% (частичное увеличение)	11,3% (достижение запланированных критериев)
Макроэкономические критерии				
Уровень цен на нефть, долл. США за баррель	Определите прогнозное значение цен на нефть	50-55 долл. за баррель (самое низкое значение цены на нефть по глобальным постпандемическим прогнозам)	60-63 долл. за баррель (на основе метода консенсусного прогнозирования)	70 долл. за баррель (самое высокое значение цены на нефть по глобальным постпандемическим прогнозам)
Критерии вывода				
Уровень геологоразведки, млн тонн запасов нефти и т куб. м запасов газа	Определить объем коммерчески жизнеспособных нефтегазовых ресурсов, коммерческую привлекательность шельфовых проектов и перспективы освоения арктического энергетического шельфа	650+62 (нефть), 10,8+0,6 (газ) (частичное выполнение планового бурения)	650+187 (нефть), 10,8+1,7 (газ) (реализация всех запланированных бурений с 2025 по 2035 год)	650+400 (нефть), 10,8+4 (газ) (реализация всех запланированных бурений к 2035 году)

Критерий	Сущность	Сценарий		
		Пессимистический	Реалистичный	Оптимистичный
Прогноз добычи нефти, млн тонн	Определить прогнозные объемы добычи нефти	3,9 млн тонн (поддержание существующего объема производства)	7,9 млн тонн (ввод в эксплуатацию только Долгинского месторождения)	15,5 млн тонн (реализация всех запланированных проектов — месторождений Силурийского и нижнедевонского возраста, Приразломного месторождения и нефтяных месторождений Южно-Обского и Северо-Западного лицензионных участков)

Источник: составлено автором на основе [World Oil Outlook ... 2020]

Заключение

На сегодняшний день все еще отсутствует единый методологический подход к вопросам среднесрочного и долгосрочного прогнозирования по вопросам освоения российского арктического энергетического шельфа.

В данном исследовании основное внимание уделяется сценарному прогнозированию освоения энергетического шельфа российской Арктики. Для этого были выявлены ключевые факторы, влияющие на реализацию арктических шельфовых проектов, с целью создания сценариев по ряду основных критериев, характеризующих, с одной стороны, изменение выявленных факторов, с другой — долгосрочные перспективы освоения арктического шельфа.

На основании проведенного исследования были сделаны следующие выводы:

1. Несмотря на неопределенность в развитии арктических нефтегазовых проектов, становится понятно, что даже при снижении доли нефти в энергобалансе Арктический шельф может быть интересен как источник

газа в качестве топлива, а также нефти и газа для нефтехимии и газохимии.

2. На рентабельность арктических проектов оказывают влияние цены на нефть и уровень развития технологий в области бурения и добычи нефти и газа с учетом сложных климатических условий. Поскольку ценами на нефть невозможно управлять, совершенствование инновационных технологий в Арктическом шельфе является единственным способом управления эффективностью арктических проектов на данном этапе.
3. Разработанные сценарии развития энергетического шельфа Арктики до 2035 года могут служить ориентиром для оценки перспектив освоения арктического энергетического шельфа.

Дальнейшие исследования будут направлены на корректировку сценарных прогнозов по основным критериям с целью формирования комплексного сценарного прогноза добычи углеводородов на шельфе Арктики.

Список источников

1. Аношина 2013 — Аношина К. В. Современные технологии разработки нефтегазовых месторождений арктического шельфа // Экспозиция Нефть Газ = Exposition Oil Gas. 2013, 7 (32): 9–12. ISSN: 2076-6785.
2. Арктические стратегии 2020 — Арктические стратегии: энергетика, безопасность, экология и климат / Центр энергетике МШУ СКОЛКОВО ; коллектив авторов. Москва : МШУ СКОЛКОВО, 2020. Т.1. 283 с. URL: https://energy.skolkovo.ru/downloads/documents/SEneC/Research/SKOLKOVO_EneC_RU_Arctic_Vol1.pdf. Доступ свободный.
3. Воронина 2017 — Воронина Е. П. Арктика: идентификация рисков при реализации нефтегазовых проектов // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2017. №1(52). С.165–177. ISSN: 2220-802X.
4. Ильинова 2020 — Ильинова А. А., Соловьева В. М. Арктические нефтегазовые шельфовые проекты: как спрогнозировать их будущее : презентация доклада // Арктика: история и современность : V Международная научная конференция. Санкт-Петербург, 18–19 марта 2020. 11 с. URL: <https://hsss.spbstu>.

ru/userfiles/files/conference/arctic/2020/prezentatsii/arkticheskie_neftegazovie_shelfovie_proekti.pdf. Доступ свободный.

5. Инновационные факторы... 2019 — Инновационные факторы в освоении арктического шельфа и проблемы импортозамещения : коллективная монография / А. Н. Виноградов [и др.] ; под научной редакцией В. А. Цукермана. Апатиты : ФИЦ КНЦ РАН, 2019. 80 с. ISBN: 978-5-91137-412-9.
6. Моргунова 2018 — Моргунова М. О. Перспективы освоения углеводородных ресурсов арктического шельфа России в условиях трансформации мировой энергетики : диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.14 / М. О. Моргунова. Москва, 2018. 137 с.
7. Муленко 2016 — Муленко В. В., Сапрыкина К. М. Экологические и экономические риски разработки морских нефтегазовых месторождений Крайнего Севера // Территория Нефтегаз. 2016;2: 94–99. ISSN: 2072-2745.
8. Чанышева 2018 — Чанышева А. Ф., Ильинова А. А. Методические подходы к прогнозированию перспектив освоения углеводородных ресурсов Арктики // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2018; 6: 53–63. DOI: 10.25702/KSC.2220-802X.6.2018.62.53-63. ISSN: 2220-802X.
9. Череповицын 2018 — Череповицын А. Е. Инновационный подход к освоению минерально-сырьевого потенциала арктической зоны РФ / А. Е. Череповицын, С. А. Липина, О. О. Евсеева // Записки Горного Института = Journal of Mining Institute. 2018; 232: 438–444. DOI: 10.31897/PMI.2018.4.438.
10. Batin 2015 — Batin E. N. Arctic: the main directions of exploration and development, role in the oil and gas industry, transport system / E. N. Batin, K. V. Dedov, N. A. Kochegarova // Science Time. 2015; 12: 47–51. eISSN: 2310-7006.
11. Chvileva 2020 — Chvileva T. Forecasting of Technology Development of the Arctic Hydrocarbon Resources' Extraction // E3S Web of Conferences. 2020; 162: 01008. DOI:10.1051/e3sconf/202016201008.
12. Ilinova 2020 — Ilinova A., Chanysheva A. Algorithm for assessing the prospects of offshore oil and gas projects in the Arctic // Energy Reports. 2020; 6: 504–509. DOI:10.1016/j.egy.2019.11.110.
13. Necci 2019 — Necci A. Lessons learned from offshore oil and gas incidents in the Arctic and other ice-prone seas / Necci A. [et al.] // Ocean Engineering. 2019; 185(1): 12–26. DOI:10.1016/j.oceaneng.2019.05.021.
14. Shapovalova 2020 — Shapovalova D. Russian Arctic offshore petroleum governance: The effects of western sanctions and outlook for northern development / D. Shapovalova, E. Galimullin, E. Grushevenko // Energy Policy. 2020;146: 111753. DOI:10.1016/j.enpol.2020.111753.
15. Wenning 2018 — Wenning R. J. Current practices and knowledge supporting oil spill risk assessment in the Arctic / R.J. Wenning [et al.] // Marine environmental research. 2018; 141: 289–304. DOI: 10.1016/j.marenvres.2018.09.006.
16. World Oil Outlook 2020 — World Oil Outlook 2045 : Executive Summary 2020 / OPEC. Vienna : OPEC, 2020. 24 p. ISBN: 978-3-9504890-1-9 URL: https://www.bigpowernews.ru/photos/0/0_ESWURwbQ62Oh41jmCpXbbT6xL6lQm0A.pdf. Доступ свободный.

References

1. Anoshina K. V. Sovremennyye tekhnologii razrabotki neftegazovykh mestorozhdeniy arkticheskogo shel'fa [Modern technologies for the development of oil and gas deposits of the Arctic shelf]. *Exposition Oil Gas*. 2013, 7 (32): 9-12. ISSN: 2076-6785 (in Russ.).
2. *Arkticheskiye strategii: energetika, bezopasnost', ekologiya i klimat* [Arctic Strategies: Energy, Security, Ecology and Climate]. Energy Center of the Moscow School of Management SKOLKOVO ; team of authors. Moscow : Moscow School of Management SKOLKOVO, 2020. Vol. 1. 283 p. URL: https://energy.skolkovo.ru/downloads/documents/SEneC/Research/SKOLKOVO_EneC_RU_Arctic_Vol1.pdf. Free access (in Russ.).
3. Voronina E. P. Arktika: identifikatsiya riskov pri realizatsii neftegazovykh proyektov [Arctic: Identification of Risks in the Implementation of Oil and Gas Projects]. *Sever i rynek: formirovaniye ekonomicheskogo poryadka* [North and Market: Formation of the Economic Order]. 2017. No. 1 (52). Pp. 165-177. ISSN: 2220-802X (in Russ.).
4. Ilyinova A. A., Solovyova V. M. Arkticheskiye neftegazovyye shel'fovyye projekty: kak sprognozirovat' ikh budushcheye [Arctic oil and gas shelf projects: how to predict their future] : presentation of the report. *Arktika: istoriya i sovremennost'* [Arctic: history and modernity] : 5th International scientific conference. St. Petersburg,

- March 18–19, 2020. 11 p. URL: https://hsss.spbstu.ru/userfiles/files/conference/arctic/2020/prezentatsii/arkticheskie_neftegazovie_shelfovie_proekti.pdf. Free access (in Russ.).
5. *Innovatsionnyye faktory v osvoenii arkticheskogo shel'fa i problemy importozameshcheniya* [Innovative factors in the development of the Arctic shelf and the problem of import substitution]. A. N. Vinogradov [and others]; under the scientific editorship of V. A. Tsukerman. Apatity : Federal Research Center KSC RAS, 2019. 80 p. ISBN: 978-5-91137-412-9 (in Russ.).
 6. Morgunova M. O. *Perspektivy osvoeniya uglevodorodnykh resursov arkticheskogo shel'fa Rossii v usloviyakh transformatsii mirovoy energetiki* [Prospects for the development of hydrocarbon resources of the Arctic shelf of Russia in the conditions of transformation of world energy] : dissertation ... Candidate of Economic Sciences. Moscow, 2018. 137 p. (in Russ.).
 7. Mulyukov V. V., Saprykina K. M. *Ekologicheskiye i ekonomicheskiye riski razrabotki morskikh neftegazovykh mestorozhdeniy Kraynego Severa* [Environmental and Economic Risks of Developing Offshore Oil and Gas Fields in the Far North]. *Territoriya Neftegaz*. 2016; 2: 94–99. ISSN: 2072-2745 (in Russ.).
 8. Chanyshva A. F., Ilyinova A. A. *Metodicheskiye podkhody k prognozirovaniyu perspektiv osvoeniya uglevodorodnykh resursov Arktiki* [Methodological approaches to forecasting the prospects for the development of hydrocarbon resources in the Arctic]. *Sever i rynek: formirovaniye ekonomicheskogo poryadka* [North and Market: Formation of the Economic Order]. 2018; 6: 53–63. DOI: 10.25702/KSC.2220-802X.6.2018.62.53-63 (in Russ.).
 9. Cherepovitsyn A. E. *Innovatsionnyy podkhod k osvoeniyu mineral'no-syr'yevogo potentsiala arkticheskoy zony RF* [An innovative approach to the development of the mineral potential of the Arctic zone of the Russian Federation]. A. E. Cherepovitsyn, S. A. Lipina, O. O. Evseeva. *Journal of Mining Institute*. 2018; 232: 438-444. DOI: 10.31897/PMI.2018.4.438 (in Russ.).
 10. Batin E. N. *Arctic: the main directions of exploration and development, role in the oil and gas industry, transport system*. E. N. Batin, K. V. Dedov, N. A. Kochegarova. *Science Time*. 2015; 12: 47–51. eISSN: 2310-7006.
 11. Chvileva T. *Forecasting of Technology Development of the Arctic Hydrocarbon Resources' Extraction*. *E3S Web of Conferences*. 2020; 162: 01008. DOI:10.1051/e3sconf/202016201008.
 12. Ilyinova A., Chanyshva A. *Algorithm for assessing the prospects of offshore oil and gas projects in the Arctic*. *Energy Reports*. 2020; 6: 504–509. DOI:10.1016/j.egy.2019.11.110.
 13. Necci A. *Lessons learned from offshore oil and gas incidents in the Arctic and other ice-prone seas*. Necci A. [et al.] *Ocean Engineering*. 2019; 185(1): 12–26. DOI:10.1016/j.oceaneng.2019.05.021.
 14. Shapovalova D. *Russian Arctic offshore petroleum governance: The effects of western sanctions and outlook for northern development*. D. Shapovalova, E. Galimullin, E. Grushevenko. *Energy Policy*. 2020; 146: 111753. DOI:10.1016/j.enpol.2020.111753.
 15. Wenning R. J. *Current practices and knowledge supporting oil spill risk assessment in the Arctic*. R.J. Wenning [et al.]. *Marine environmental research*. 2018; 141: 289–304. DOI: 10.1016/j.marenvres.2018.09.006.
 16. *World Oil Outlook 2045 : Executive Summary 2020*. OPEC. Vienna : OPEC, 2020. 24 p. ISBN: 978-3-9504890-1-9 URL: https://www.bigpowernews.ru/photos/0/0_ESWURwbQ62Oh411jmCpXbbT6xL6lQm0A.pdf. Доступ свободный.

Информация об авторе:

Азиева Раиса Хусаиновна — кандидат экономических наук, профессор кафедры «Экономическая теория и государственное управление» ФГБОУ ВО «Грозненский государственный нефтяной технический университет имени академика М. Д. Миллионщикова», проспект Хусейна Исаева, 100, г. Грозный 364024, Россия. РИНЦ AuthorID: 255575; Scopus AuthorID: 57210155520.

Information about the author:

Azieva Raisa Kh. – Candidate of Economic Sciences, Professor of the Department of Economic Theory and Public Administration of the Millionshchikov Grozny State Oil Technical University (MGSOTU), 100 Khusein Isaev Avenue, Grozny 364024, Russia. RSCI AuthorID: 255575; Scopus AuthorID: 57210155520.

Статья поступила в редакцию 16.07.2021; одобрена после рецензирования 18.08.2021; принята к публикации 25.08.2021. The article was submitted 07/16/2021; approved after reviewing 08/18/2021; accepted for publication 08/25/2021.

ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ · ECONOMICS: PROBLEMS AND PROSPECTS

Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27): С. 72–78.

Vestnik MIRBIS. 2021; 3 (27): 72–78.

Научная статья

УДК 331.5

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.8

Влияние гендерных тенденций на формирование человеческого капитала и экономический рост в регионах

Наталья Анатольевна Азарова — ВГЛТУ им. Г. Ф. Морозова, Воронеж, Россия. azarovarsd@rambler.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8244-8922>

Аннотация. Актуальность темы исследования обусловлена изучением тенденций различия экономического развития и экономического роста регионов РФ. Каждый регион РФ обладает различной гендерной спецификой, что подтверждается данными статистических исследований. Преобладание мужчин или женщин в регионе взаимосвязано с уровнем развития человеческого капитала, что обеспечивается дифференциацией уровня образования данных половых групп. Экономическое развитие и экономический рост в регионах РФ также находятся в прямой зависимости от гендерного состава и качества человеческого капитала. Роль гендерного фактора в экономическом росте регионов и формировании человеческого капитала заключается во включении женщин в полноценную трудовую деятельность, а также обеспечение качественного и количественного уровня развития территорий. Гендерное разделение актуально для современной экономики и играет полноценное воздействие на экономическое развитие территорий. Устойчивый экономический рост будет характерен только в случае полноценной занятости женщин в трудовой деятельности. Эта тенденция обеспечит приближение России к странам с высоким уровнем социально-экономического развития.

Ключевые слова: гендерное неравенство, человеческий капитал, мужчины, женщины, регион.

Для цитирования: Азарова Н. А. Влияние гендерных тенденций на формирование человеческого капитала и экономический рост в регионах / Н. А. Азарова // Вестник МИРБИС. 2021; 3(27): 72–78. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.8

JEL: J16

Original article

The impact of gender trends on human capital formation and economic growth in the regions

Natalia A. Azarova – Morozov VSUFT, Voronezh, Russia, azarovarsd@rambler.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8244-8922>

Abstract. The relevance of the research topic is conditioned by the study of trends in differences in economic development and economic growth of Russian regions. Each region of the Russian Federation has different gender specifics, which is confirmed by statistical research data. The predominance of men or women in a region is interconnected with the level of human capital development, which is ensured by the differentiation of educational levels of these gender groups. Economic development and economic growth in Russian regions also depend directly on the gender composition and quality of human capital. The role of gender in regional economic growth and human capital formation lies in the inclusion of women in full-time employment and in ensuring a qualitative and quantitative level of territorial development. The gender divide is relevant for the modern economy and plays a full impact on the economic development of territories. Sustainable economic growth will be characteristic only if women are fully employed in the labour market. This trend will ensure that Russia gets closer to countries with a high level of socio-economic development.

Key words: gender inequality, human capital, men, women, region.

For citation: Azarova N. A. The impact of gender trends on human capital formation and economic growth in the regions. N. A. Azarova. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 3(27): 72–78. (In Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.8

JEL: J16

Введение

Необходимость в выявлении тенденций гендерного равенства в экономике обуславливает особое внимание на перспективность обеспечения стабильного экономического роста России. Не смотря на декларирование и целеполагание международными организациями тенденций к достижению гендерного равенства, данная проблема остается актуальной на протяжении последних десятилетий нового тысячелетия. В любой экономике существует гендерные различия в таких важных показателях, как образование, здоровье, занятость или заработная плата, которые связаны с благополучием проживающего в регионе населения [Зиновьева 2021]. Фактически, гендерные различия снижают уровень благосостояния, поэтому необходимо определить, во-первых, гендерную специфику регионов, во-вторых, эту взаимосвязь через дифференциацию уровня образования населения и экономическое развитие, и рост в регионах. Изучение влияния гендерных различий в образовании на экономический рост в регионах является основной задачей этого исследования. Рост уровня образования женщин приводит не только к улучшению условий их жизни, но и создает ряд эффектов, которые, в целом, способствуют развитию человеческого капитала следующего поколения и, следовательно, экономическому росту в стране. Эта тенденция обусловлена тем, что поскольку женщины и мужчины отличаются по своему сберегательному поведению, то их инвестиции более продуктивны через рациональность поведения в использовании и погашении кредитов, а также они обладают более высокой степенью ответственности вызванной желанием инвестиций в здоровье и образование своих детей. Отсюда следует, что страны, инвестирующие в образование и здравоохранение, будут иметь, более высокие уровни долгосрочного экономического роста и более низкие уровни бедности и гендерных различий.

Обсуждения

Инвестиции в человеческий капитал напрямую влияют на уровень школьного образования и здоровье населения: более высокие государственные расходы на здравоохранение и образование определяют, при прочих равных условиях, существенное улучшение качество обучения де-

тей в школьной системе и более широкий доступ к медицинскому обслуживанию. Вышеназванный постулат имеет важные и долгосрочные последствия для экономических переменных: более высокий уровень человеческого капитала способствует экономическому росту за счет улучшения использования производственных ресурсов и стимулирования инвестиций в производство [Гриненко 2014]. Инвестиции в образование оказывают как современные, так и запаздывающие эффекты: около двух третей этих инвестиций дают эффект в первые пять лет, а третья часть - в последующие пять лет. Вклад в снижение уровня бедности тоже будет значителен: увеличение социальных расходов, равное примерно одному проценту валового внутреннего продукта, снижает уровень бедности примерно на двадцать процентов в течение десятилетие. Однако важны и другие факторы, поскольку инвестиции в человеческий капитал направлены на повышение доходов и сокращение бедности. Среди этих факторов — степень функционирования общественных институтов, низкий уровень экономического и социального неравенства, например там, где гендерные различия ниже, инвестиции в человеческий капитал более эффективны. В целом, страны с самым низким уровнями человеческого капитала и государственных расходов на здравоохранение и образование могут получить больше выгод от незначительного увеличения этих инвестиций для сокращения бедности. Более того, расширение прав и возможностей женщин помогло некоторым странам в увеличении и поддержании процессов экономического развития. Получая больше прав и возможностей женщины начинают получать больше образования, тем самым увеличивая общий человеческий капитал страны [Задорожная 2016].

Человеческий капитал — это навыки и знания, которые мужчина/женщина приобретает в течение своей жизни, например, через школьное образование, опыт работы и обучение [Becker 1994]. Феномен гендерных различий и сегодня остается одной из наиболее значимых социально-экономических, а также и культурных проблем, особенно в отношении возможностей и способностей, в частности, тех, которые касаются образования и обучения. Причина этого кроется в ряде факторов, коренящихся во многих контекстах, как в богатых странах, так и в развивающихся. Более того,

необходимость иметь население, характеризующееся высоким уровнем человеческого капитала, является основным условием для достижения устойчивого экономического роста во времени и, следовательно, пути развития. Таким образом, речь идет о тех фундаментальных предпосылках, которые требуют, как системы государственной политики, ориентированной на широкое распространение научных исследований и современных технологий, и готовности, как государственной, так и частной, инвестировать и использовать преимущества человеческого капитала. частные, инвестировать и использовать в своих интересах рычаги знаний и «нематериального» капитала. Для этого важен вклад обоих полов, мужчин и женщин, и огромное значение достижения большего равенства между этими двумя группами, а также основополагающая роль образовательных процессов в различных способах улучшения условий жизни человечества, особенно в странах с развитой экономикой. Условия жизни человечества, особенно в развивающихся странах, описаны, в частности, в документе «Цели развития тысячелетия». Цели развития тысячелетия, отредактированные Организацией Объединенных Наций. Относительно этих целей говорится следующее: «Ликвидировать гендерное неравенство в начальном и среднем образовании, желательно к 2005 году, а на всех уровнях образования — не позднее 2015 года» (ООН, 2020). В частности, роль женщин, часто недооцениваемая многими обществами, отмечается как более высокий шанс выбраться из бедности, причем последняя наряду с культурными факторами трактуется рядом исследований как главная причина критических проблем, порождающих неравенство между полами. Даже в предложениях, разработанных в результате так называемой Лиссабонской стратегии (2000) и более поздней «Европа 2020» (2010), которая включает набор целей, общих для стран-членов ЕС, содержится перспектива улучшения условий труда для обоих полов и, в более общем плане, сокращения гендерных различий, которые все еще присутствуют в Европе, одном из наиболее развитых регионов мира [Bucciarelli 2011]. В экономической литературе неравенство между мужчинами и женщинами часто рассматривается как предмет изучения, основанный в основном на так называемых гендерных различиях, а также изучение вклада, в который эти гендерные катего-

рии могли бы внести в процесс экономического роста благодаря своим способностям и навыкам, производительности труда и участию в общей динамике развития и инноваций [Boserup 1970]. Россия накопила богатый опыт по разработке гендерно-дифференцированных статистических показателей на федеральном уровне. Начиная с 2007 года, раз в два года выпускается специализированный сборник по гендерной статистике «Женщины и мужчины в России», для которого целый ряд показателей рассчитывается специально. Мониторинг в области равноправия женщин и мужчин и корректировки мероприятий и механизма реализации «Национальной стратегии действий в интересах женщин на 2017–2022 годы» в РФ построен так, чтобы давать возможность получать с его помощью комплексное представление о динамике социально-экономических проблем положения женщин [Тахватулина 2018].

1. Новые возможности развития гендерной статистики связаны с системой Федеральных статистических наблюдений по социально-демографическим проблемам. Россия — страна с высоким уровнем демографических, экономических и социальных различий, что означает наличие существенных региональных особенностей гендерных проблем в субъектах Федерации. Однако на сегодняшний день гендерных статистических показателей, дифференцированных по регионам страны, публикуется недостаточно. В ходе построения рейтинга гендерного равенства регионов России, основанного на показателях, характеризующих здоровье мужчин и женщин, продолжительность их жизни, уровень общего и профессионального образования, участие в рабочей силе, благосостояние, участие в политике и управлении, была дана оценка места г. Москвы среди других регионов. Анализ региональной дифференциации показателей здоровья мужчин и женщин показал, что, по субъективной оценке, здоровья женщин г. Москва занимает девятое место среди регионов страны. В столице доля женщин, оценивающих свое здоровье как хорошее и очень хорошее, составляет 43,9 %, что примерно на 10 % выше, чем по России в целом. При этом гендерные различия в оценке своего здоровья в г. Москве невелики. Отношение доли женщин, оценивающих свое здоровье как хорошее и очень хорошее, к соответствующей доле мужчин, равно 0,88. По этому критерию г. Москва занимает

пятое место. Продолжительность жизни женщин в большинстве регионов составляет от 72 до 80 лет. В г. Москве она выше — 80,4 года. Гендерные различия в продолжительности жизни по России в целом равны 10,6 год в пользу женщин. В г. Москве это различие существенно меньше — 7 лет (четвертое место в рейтинге). Еще меньше только в республиках Северного Кавказа. Уровень общего и профессионального образования населения России очень высок, но имеет значимую как гендерную, так и региональную дифференциацию. В г. Москве наблюдается самая высокая доля женщин, имеющих высшее или среднее профессиональное образование по системе подготовки специалистов — 74,1 %. По доле мужчин, имеющих такой же уровень образования, столица занимает второе место, уступая г. Санкт-Петербургу. При этом в г. Москве отношение доли женщин к доле мужчин, обладающих рассматриваемым уровнем образования (1,17), существенно меньше, чем по России в целом (1,29). В России имеет место достаточно высокая дифференциация регионов по уровню экономической активности женщин. Выше всего этот уровень в Чукотском автономном округе (79,4 %), самый низкий в Дагестане (53 %). В г. Москве значение этого показателя — 72 %, и это — четвертое место среди всех регионов. Отношение уровня участия в рабочей силе женщин к соответствующему уровню мужчин в г. Москве составляет 88,5 %, что выше, чем в среднем по стране (84,1 %). Схожие тенденции наблюдаются и в дифференциации регионов по уровню занятости женщин и мужчин. В столице отношение уровня занятости женщин к уровню занятости мужчин (88,4 %) выше, чем по России в целом (84,1 %). По уровню безработицы в 2016 году г. Москва (1,8 %) занимала второе место во всероссийском рейтинге (ниже он только в г. Санкт-Петербурге — 1,4 %). В подавляющем большинстве регионов страны заработная плата женщин ниже заработной платы мужчин. Исключением являются Крым и г. Севастополь, где зарплата мужчин и женщин практически равна. В г. Москве средняя начисленная заработная плата (показатель благосостояния, имеющий наиболее ярко выраженную гендерную окраску) достаточно высокая. При этом гендерный разрыв этого показателя относительно невелик: заработная плата женщин в столице составляет 86,4 % заработной платы мужчин (по России в целом —

72,6 %). В большинстве регионов размер пенсий женщин ниже, чем размер пенсий мужчин. Однако в целом различия в уровне пенсий намного ниже, чем в уровне заработной платы (в среднем по России размер пенсии женщин составляет 94,5 % от пенсии мужчин). В г. Москве гендерные различия размеров пенсии практически отсутствуют. Участие женщин и мужчин в политике и управлении имеет существенную региональную дифференциацию и гендерную асимметрию. В г. Москве доля женщин в органах государственной власти составляет 14 %, что лишь немного выше среднего по России уровня. Комплексный индекс гендерного равенства, разработанный в рамках исследовательского проекта, базировался на рейтинговых оценках по шести индикаторам: доля женщин, оценивающих свое здоровье как хорошее и очень хорошее; продолжительность жизни женщин; отношение доли женщин с высшим профессиональным образованием и средним профессиональным образованием к соответствующей доле мужчин; отношение уровня экономической активности женщин к уровню экономической активности мужчин; отношение средней заработной платы женщин к средней заработной плате мужчин; доля женщин среди депутатов законодательных (представительных) органов государственной власти. По каждому показателю каждому региону был присвоен рейтинг (рейтинг 1 был присвоен региону с лучшим результатом по данному показателю, рейтинг 83 — региону с худшим результатом). Далее все полученные субиндексы были суммированы и разделены на 6. Всего индекс был рассчитан по 83 регионам (показатель по политическому участию доступен лишь за начало 2014 года, а в тот момент республика Крым и г. Севастополь не входили в состав РФ). Следовательно, рейтинг каждого региона мог быть равен от 1 до 83. Расчеты показали, что выше всего уровень гендерного равенства в г. Санкт-Петербурге. Город Москва по общему индексу занимает второе место. [Гендерный профиль... 2019]. Проанализируем состояние гендерного различия по федеральным округам.

Анализ численности населения по субъектам РФ показывает преобладание женщин во всех федеральных округах РФ. Наибольшее преобладание женщин в Центральном федеральном округе (ЦФО), наименьшее — в Дальневосточном федеральном округе (ДФО).

Таблица 1. Численность мужчин и женщин по субъектам Российской Федерации на 1 января 2020 г.

Федеральные округа и РФ	Численность населения, тыс. человек		Удельный вес в общей численности населения, процентов		На 1000 мужчин приходится женщин
	мужчины	женщины	мужчины	женщины	
РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ	68 123,1	78 625,5	46,4	53,6	1 154
Центральный федеральный округ	18 139,8	21 293,8	46,0	54,0	1 174
Северо-Западный федеральный округ	6 449,8	7 532,2	46,1	53,9	1 168
Южный федеральный округ	7 652,6	8 813,5	46,5	53,5	1 152
Северо-Кавказский федеральный округ	4 720,1	5 210,9	47,5	52,5	1 104
Приволжский федеральный округ	13 528,7	15 759,0	46,2	53,8	1 165
Уральский федеральный округ	5 765,3	6 595,4	46,6	53,4	1 144
Сибирский федеральный округ	7 945,5	9 172,8	46,4	53,6	1 155
Дальневосточный федеральный округ	3 921,3	4 247,9	48,0	52,0	1 083

Источник: таблица составлена автором по данным Федеральной службы государственной статистики, URL: https://gks.ru/bgd/regl/b20_111/Main.htm (27.05.2021, свободный)

Для исследования выделим регион с наибольшим количеством женщин в ЦФО. Согласно статистическим данным за 2020 год этим регионом является город Москва, с количеством женщин 55 % удельного веса в общей численности населения. А в ДФО, как в федеральном регионе с наименьшим количеством женщин выделим регион, с минимальным их количеством. Это Чукотский автономный округ, с количеством женщин 49 % удельного веса в общей численности населения.

Таблица 2. Общая численность населения и в трудоспособном возрасте по регионам с наибольшим и наименьшим удельным весом женщин в общей численности населения за 2019 г.

Регионы	Общая численность населения, чел.	Количество населения в трудоспособном возрасте, чел.	Удельный вес населения в трудоспособном возрасте в общей численности в регионе (ст. 3/ст. 2)
1	2	3	4
г. Москва	12 646 679	7 248 533	57,3
Чукотский автономный округ	49 975	31 180	62,4

Источник: таблица составлена автором по данным настоящего исследования

Анализ полученной информации показывает, что удельный вес населения в трудоспособном возрасте в городе Москве меньше, чем в Чукотском автономном округе. Исходя из этих данных можно сделать вывод о том, что гендерное неравенство в Чукотском автономном округе выражено сильнее, чем в г. Москве.

Заключение

Исследование, проведенное автором, обосновывает, что чем больше сокращается гендерное неравенство, тем устойчивее экономический рост в регионах. Поэтому можно сделать вывод о том, что чем выше уровень экономиче-

ского развития регионов, тем в большей степени гендерное равенство влияет на экономический рост. Определены причины, способствующие возможностям женщин обеспечить экономический рост в регионах. Повышение уровня участия женщин в рабочей силе выступает как локомотив позитивных изменений в экономике. Оценка показателей социально-экономического развития регионов свидетельствует также о существующих гендерных региональных диспропорциях, связанных с разнонаправленными тенденциями в развитии национальных традиций.

Список источников

1. Гендерный профиль... 2019 — Гендерный профиль социально-экономических проблем столичного региона / Под редакцией М. Е. Баскаковой, И. В. Соболевой. Москва : Принт, 2019. 290 с. ISBN 978-5-9631-0726-3.
2. Гриненко 2014 — Гриненко С. В. Гендерные особенности развития человеческого капитала / С. В. Гриненко, И. С. Богомолова, Е. К. Задорожная // Национальные интересы: приоритеты и безопасность = National interests: priorities and security. 2014; 10(38): 20–35. ISSN: 2073-2872.
3. Задорожная 2016 — Задорожная Е. К. Гендерное равенство и экономический рост: взаимообусловленность показателей / Е. К. Задорожная, И. С. Найденко // Фундаментальные исследования. 2016;11-4: 787–791. ISSN: 1812-7339.
4. Зиновьева 2021 — Зиновьева И. С. Эколого-экономические показатели устойчивого развития регионов в контексте обеспечения качества жизни населения / И. С. Зиновьева, Н. А. Азарова, А. Ю. Небесная // Вестник Забайкальского государственного университета. 2021; 27(2): 114–122. DOI: 10.21209/2227-9245-2021-27-2-114-122.
5. Тахватулина 2018 — Тахватулина А. А. Анализ эффективности «Национальная стратегия действий в интересах женщин на 2017–2022 годы» / А. А. Тахватулина [и др.] // Актуальные вопросы современной науки: Сборник статей по материалам XIII международной научно-практической конференции. Томск, 19 июня 2018 года. В 3-х томах. Т. 2. Томск : Дендра, 2018. 207 с. С. 188–197.
6. Becker 1994 — Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. Chicago : University of Chicago Press, 1994. 412 p. ISBN 0-226-04119-0.
7. Boserup 1970 — Boserup E. Women's Role in Economic Development. New York : St. Martin's Press. 1970. 283 p. ISBN: 978-1844073924.
8. Bucciarelli 2011 — Bucciarelli E. Is it possible to define gender effects of the human capital on the processes of well-being? / E. Bucciarelli, F. Muratore, I. Odoardi, C. Pagliari // Procedia –Social and Behavioral Sciences. 2011; 15: 1067–1075. DOI:10.1016/j.sbspro.2011.03.240.

References

1. *Gendernyy profil' sotsial'no-ekonomicheskikh problem stolichnogo regiona* [Gender profile of socio-economic problems of the capital region]. Edited by M. E. Baskakova, I. V. Soboleva. Moscow : Print Publ., 2019. 290 p. ISBN 978-5-9631-0726-3 (in Russ.).
2. Grinenko S. V. Gendernyye osobennosti razvitiya chelovecheskogo kapitala [Gender characteristics of human capital development]. S. V. Grinenko, I. S. Bogomolova, E. K. Zadorozhnyaya. *National interests: priorities and security*. 2014; 10 (38): 20–35. ISSN: 2073-2872 (in Russ.).
3. Zadorozhnyaya E. K., Naydenko I. S. Gendernoye ravenstvo i ekonomicheskiy rost: vzaimoobuslovlennost' pokazateley [Gender equality and economic growth: interdependence of indicators]. *Fundamental'nyye issledovaniya* [Basic research]. 2016; 11-4: 787–791. ISSN: 1812-7339 (in Russ.).
4. Zinovyeva I. S. Ekologo-ekonomicheskiye pokazateli ustoychivogo razvitiya regionov v kontekste obespecheniya kachestva zhizni naseleniya [Ecological and economic indicators of sustainable development of regions in the context of ensuring the quality of life of the population]. I. S. Zinovyeva, N. A. Azarova, A. Yu. Nebesnaya. *Vestnik Zabaykal'skogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Transbaikal State University]. 2021; 27 (2): 114-122. DOI: 10.21209/2227-9245-2021-27-2-114-122 (in Russ.).
5. Takhvatulina A. A. Analiz effektivnosti "Natsional'naya strategiya deystviy v interesakh zhenshchin na 2017–2022 gody" [Analysis of the effectiveness of the "National strategy of action for women for 2017–2022"]. A. A. Takhvatulina [et al.]. *Actual problems of modern science : Proceedings of the 13th international scientific and practical conferences*. Tomsk, June 19, 2018. In 3 volumes. V. 2. Tomsk : Dendra Publ., 2018. 207 p. Pp. 188–197 (in Russ.).
6. Becker G. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Chicago : University of Chicago Press, 1994. 412 p. ISBN 0-226-04119-0.
7. Boserup E. *Women's Role in Economic Development*. New York : St. Martin's Press. 1970. 283 p. ISBN: 978-1844073924.

8. Bucciarelli E. Is it possible to define gender effects of the human capital on the processes of well-being? E. Bucciarelli, F. Muratore, I. Odoardi, C. Pagliari. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2011; 15: 1067–1075. DOI:10.1016/j.sbspro.2011.03.240.

Информация об авторе:

Азарова Наталья Анатольевна — кандидат экономических наук, доцент кафедры мировой и национальной экономики ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г. Ф. Морозова», улица Тимирязева, 8, г. Воронеж 364024, Россия. РИНЦ AuthorID: 583069.

Information about the author:

Azarova Natalia A. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of World and National Economy, Morozov VSUFT, 8 Timiryazeva street, Voronezh 364024, Russia. RSCI AuthorID: 583069.

Статья поступила в редакцию 18.07.2021; одобрена после рецензирования 19.08.2021; принята к публикации 25.08.2021. The article was submitted 07/18/2021; approved after reviewing 08/19/2021; accepted for publication 08/25/2021

Vestnik MIRBIS. 2021; 2(26): 79–86.

Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (26). С. 79–86.

Original article

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.2.9

Improvement of mechanisms for regulation and development of small innovative entrepreneurship

Mohamed Fikree¹, Svetlana U. Murtuzalieva²

1 Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University), Moscow, Russia. m_fikree@hotmail.com

2 Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia. murtuzalieva@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3099-120X>

Abstract. This research paper aims to identify the challenges and solutions for the improvement of mechanisms for regulations and the development of small innovative entrepreneurship. Today, instead of large-scale industries, SMEs have gained importance in the world economy. The development of SMEs helps to develop economic growth, contributes to improving the population's quality of life. In particular, SMEs create new jobs, increase tax revenues, foster innovative development of regions and country as a whole. Despite their importance, they have a financial issue, high budget deficits, unstable exchange rates, legal, regulatory, and administrative environment difficulty for their development. For the research, the applied data was gathered from the World Bank website. The start-up procedures to register a business (number) and data from the six broad dimensions of governance: effectiveness of the government, quality of regulation, and rule of law were utilized. A correlation analysis technique was applied to check the relationship between the variables. The result reveals that both the variables had a positive correlation with each other. To succeed in the difficulties, policymakers, development agencies, entrepreneurs, and SME managers should follow specific practices and guidelines for the development of SMEs around the world. Appointing a business coach, awarding the government projects to the SMEs, creating value and stretching the capabilities, recognizing the team members, and implementing and creating a specific loan for the SMEs are some ways to succeed the problems faced by the SMEs.

Key words: mechanism, improvement, regulation, development, small and medium-sized business (SME), innovation, entrepreneurship.

For citation: Fikree M. Improvement of mechanisms for regulation and development of small innovative entrepreneurship. M. Fikree, S. U. Murtuzalieva. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 3: 79–86. (In. Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.9

JEL: M21

Научная статья
УДК 334.012.64

Совершенствование механизмов регулирования и развития малого инновационного предпринимательства

Мохамед Фикри³, Светлана Юрьевна Муртузалиева⁴

3 Российский университет дружбы народов (РУДН), Москва, Россия. m_fikree@hotmail.com

4 Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, Москва, Россия. murtuzalieva@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3099-120X>

Аннотация. Целью данной исследовательской работы является выявление проблем и решений для улучшения механизмов регулирования и развития малого инновационного предпринимательства. Сегодня вместо крупных предприятий важную роль в мировой экономике приобрели малые и средние предприятия. Развитие малого и среднего бизнеса (далее — МСП) способствует экономическому росту, способствует повышению качества жизни населения. В частности, МСП создают новые рабочие места, увеличивают налоговые поступления, способствуют инновационному развитию регионов и страны в целом. Несмотря на их важность, существуют финансовые проблемы в их развитии: высокий бюджетный дефицит, колебания валютного курса рубля, нормативная и административная среда. Для исследования использовались прикладные данные с сайта Всемирного банка. Были проанализированы процедуры регистрации бизнеса, эффективность правительства, качество регулирования. Методика корреляционного анализа была применена для проверки взаимосвязи между исследуемыми переменными. Результат показывает, что существует корреляция между ростом малого предпринимательства и бизнес средой. Чтобы преуспеть в развитии МСП следует придерживаться лучших мировых практик и выработанных глобальных принципов для развития МСП.

Ключевые слова: механизм, совершенствование, регулирование, развитие, малый и средний бизнес (МСП), инновации, предпринимательство.

Для цитирования: Fikree M. Improvement of mechanisms for regulation and development of small innovative entrepreneurship / M. Fikree, S. U. Murtuzaliev // Вестник МИРБИС. 2021; 3: 79–86. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.9

JEL: M21

1. Introduction

The development of any economy in the world cannot be achieved without vibrant Small and Medium Enterprises (SMEs) [Adamu 2020]. SMEs help to develop all economies by creating new jobs, increase tax revenues, foster innovative development of regions and country. World Bank (2020) study revealed that SMEs represent more than 90% of businesses and contribute 50% of the jobs worldwide. Formal SMEs contribute up to 40% of the gross domestic product (GDP), and these numbers are essentially higher when informal SMEs are combined. As per the World Bank study, 600 million jobs will be required by 2030. In developing business sectors, most jobs are created by SMEs, which make 7 out of 10 jobs².

SME and entrepreneurship development was introduced into the world in the late 1940s with the introduction of targeted policies like grants, subsidized credits, special tax treatment, and the establishment of small businesses [Ayandibu 2017]. The development of SMEs helps to develop economic growth, contributes to improving the population's quality of life. In particular, SMEs create new jobs, increase tax revenues, foster innovative development of regions and country as a whole [Berezhnytska 2019].

SMEs even perform a significant part in the political economy by assisting with advancing and reinforce changes. Financially, they help to promote policies within the economy. Politically, they help to empower the middle-class for democratic reform and sound economic governance³ [5]. They are often much better at identifying and adopting new trends in the industry and, therefore, driving innovation within their respective sectors. This helps them to be pioneers in emerging technologies,

paving the way for bigger and braver investments.

Although SMEs employ a large share of the labor force, increase the tax revenue, and helps to develop innovation in developed and developing countries, they have access to limited external funding compared to large firms [Abraham 2017]. Despite the lack of access to finance, insufficient government support, high taxes, and other tariffs, high inflation rate, internal management problems, risk management problems, human resource problems, implementing ethical practice within the organization, and corruption are their main challenges.

Apart from the internal and external challenges to develop SMEs, they have faced the Covid-19 pandemics. The Covid-19 pandemic is a global shock to the world economy and leads to reduce labor supply and productivity. Lockdowns, business closures, and social distancing reduce household consumption and firms' investment [Chudik 2020]. To overcome the challenges around the world economy, governments, and funding agencies must help these SMEs to develop countries' economies. These can be done across the world by improving the current mechanisms used in SMEs.

1.1. Definition of Small and Medium-Sized Enterprises

SMEs are non-subsidary, independent firms that are defined differently in different parts of the world. Some countries use the term of assets, while others use employment figures, sales, or shareholders' funds as criteria to define SMEs. Some others use a combination of employment and revenue as a combined criterion [Husain 2017]. To provide a clear picture of how South-East Asian countries defined SMEs are shown in tables 1.

© Fikree M., Murtuzaliev S. U., 2021

Vestnik MIRBIS, 2021, no. 3 (27), p. 79–86.

2 World Bank SME Finance. World Bank : [website]. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance> (accessed Mar. 14, 2021).

3 Why small businesses matter EBRD. *European Bank for Reconstruction and Development* : [website]. URL: <https://www.ebrd.com/what-we-do/sectors-and-topics/why-small-businesses-matter.html> (accessed Apr. 01, 2021).

Table 1. SMEs definition of South-East Asia

Country	Micro-enterprise	Small enterprise	Medium enterprise
Viet Nam	Less than 10 employees in all sectors	Between 11–50 employees in trade and service sector Between 11–200 employees in all other sectors	Between 51–100 employees in trade and service sector Between 201 – 300 employees in all other sectors
	–	Capital less than 10 billion VND in trade and service sector Capital less than 20 billion VND in trade and service sector	Capital less than 50 billion VND in trade and service sector Capital less than 100 billion VND in trade and service sector
Thailand	01–09 employees in production and service sector	10–50 employees in production and service sector	51–200 employees in production and service sector
	–	Capital not more than THB 50 million in production and service sector	Capital between THB 51 million – THB 200 million in production and service sector
Philippines	1 - 9 employees	10–99 employees	100–199 employees
	Assets value up to P3,000,000	Assets value between P3,000,001 – P15,000,000	Assets value between P15,000,001 – P100,000,000 [Guide to the Magna... 2019]
Malaysia	Less than 5 employees in manufacturing and other sectors	Employees between 5–75 in the manufacturing sector and 5–30 in other sectors	Employees between 75–200 in the manufacturing sector and 30–75 in other sectors
	Sales Revenue less than RM300,000	Revenue between RM300,000 – RM15 million in the manufacturing sector, and RM300,000 – RM3 million in other sectors	Revenue between RM15 million – RM50 million in the manufacturing sector, and RM3 million – RM20 million in other sectors
Lao People's Democratic Republic	–	Less than 19 employees	Less than 99 employees
	–	Total assets not exceeding 250 million kip	Total assets not exceeding 1.2 billion kip [SMEs in Laos n.d./2021]
Indonesia	1-4 employees	5–19 employees	20–99 employees
	Asset value less than \$3,439.50	Asset value between \$3,439.50–\$34,394.99	Asset value more than \$34,394.99–\$687,899.84
Cambodia	Less than 10 employees	10 - 50 employees	51- 100 employees
	–	Fixed Asset total between \$50,000 to \$250,000	Fixed Asset total between \$250,000 to \$500,000

Source: SMEs in Asia and the Pacific [Abe 2009]

European Union (EU) defines small and medium-sized enterprises (SMEs) based on the number of staff, turnover, or the balance sheet total. These roofs apply to the figures for singular firms⁴. The criteria,

about EU definition of SMEs, are presented in Table 2 below:

4 SME definition. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs.

European Union: [website]. URL: https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en (accessed Mar. 15, 2021).

Table 2. The European Union definition of SMEs

Category	Total Employees	Sales Revenue and Capital
Micro Enterprise	Less than 10 employees	Less than €2 million
Small Enterprise	Between 10–50 employees	Between €2–€10 million
Medium Enterprise	Between 50–250 employees	Between €10–€50 million in revenue or between €10–€43 million in capital

Source: European Union Website

1.2. The objectives of the research

The study has the following objectives:

- To analyze the current challenges for the improvement of mechanisms for regulation and development of small innovative entrepreneurship.
- To identify the ways to overcome the challenges for the improvement of mechanisms for regulation and development of small innovative entrepreneurship.

2. Literature Review

The directors and owners of SMEs complain that the lack of finance stops them from growing profitable investment opportunities. Fatoki and David (2010) stated that the major problems been faced by SMEs include the lack of access to finance and lack collateral [Olawale 2009]. Wang’s (2016) study has also discovered that the biggest challenge for the development and growth of SMEs was the source of finance [Wang 2016]. Naoyuki and Farhad (2016) revealed that lack of finance, lack of complete databases, low level of research and development expenses, and lack of information technology are the main barriers of SMEs in the Asia region [Yoshino 2016]. Tatjana Boskov and Dimko Kokaroski (2014) have also revealed that financing is the main barrier for SMEs to expand their investment, and these restrictions come at two levels in both the macroeconomic and microeconomic environments: high budget deficits, unstable exchange rates, legal, regulatory, and administrative environment difficulty for their development [Boskov 2014]. Anthony (2020) also stated that the social, economic, and political conditions of a country are an important engine for sustainable economic development [Eniola 2020]. Jesca and Leodger (2019) stated that Tanzanian

SMEs face various challenges like limited finances, poor market accessibility, low entrepreneurial knowledge, and bureaucracy which hinders their growth [Nkwabi 2019]. Other researchers have explored that the sources of financial support for the development of entrepreneurship, problems of their insufficiency, lack of incentives for implementation are the main challenges for the development of SMEs around the world [Shokan 2019].

Jaroslav, Lubos, Beata, and Jan (2017) have stated that education and family environment are important factors for managing the SME’s credit risk. These factors are accompanied by economic factors, such as relationship with banks, financial knowledge in the area of capital, and payment discipline [Wolfbein 1967]. Linjie and Xuedong (2010) have stated the problems of internal control in SMEs are increasing day by day. This leads to reduced performance and has become an important reason which constrains the further development of SMEs [Linjie 2010].

Ethical issues affect business organizations of all sizes and they affect all forms of human activity in the organization. Ferdous and Muhammad (2010) stated that ethics and ethical behavior issues are increasingly being focused on the business community today, and every year many cases of unethical practices take place in different business organizations worldwide [Azam 2010]. Another researcher stated that the lack of established relations between SMEs and representatives of the state and local governments has become an issue for most SMEs [Vatamaniuk-Zelinska 2020].

3. Material and Methods

This study was an exploratory research, and the population of the study was the entire SMEs of the globe. Among the several countries, the Asian region was selected for the correlation analysis.

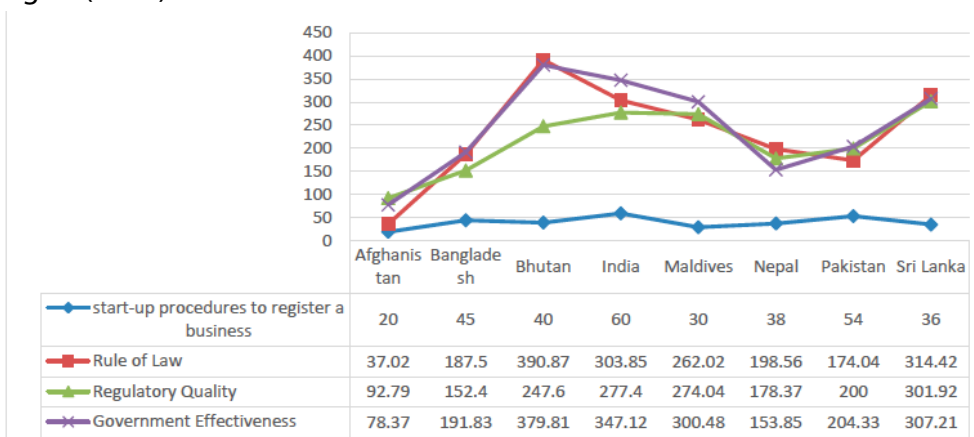


Figure 1. Average start-up procedures to register a business and effectiveness of the government, quality of regulation, and rule of law from the six broad dimensions of governance. *Source: World Bank Website*

The start-up procedures to register a business (number) and data from the six broad dimensions of governance: effectiveness of the government, quality of regulation, and rule of law was used for the research. A correlation analysis was performed to verify the relationship between variables, and data was gathered from the website (www.worldbank.org) for five years from 2015 to 2019. References were taken from articles, journals, a chapter from a book, and websites. Thus, the limitations of this paper could be due to limited resources from databases as mentioned. Collected five years average data is shown in figure 1.

4. Results and Discussions

Rule of Law

The rule of law is essential to worldwide harmony, security and political strength. It accomplishes monetary and social advancement and ensures individuals' privileges and central opportunities. It is central to individuals' admittance to public administrations, controlling corruption, limiting the abuse of force, and setting up the common agreement among individuals and the state.

Rule of law implementation data was collected based on the individual viewpoints on how the rule of law implemented in the society, contracts are enforced, the safety of the people, and court decisions [Kaufmann 2010].

The average rule of law and the average start-up procedures to register a business has a positive correlation, and their relationship is weak. The correlation analysis of both the variables is shown in figure 2.

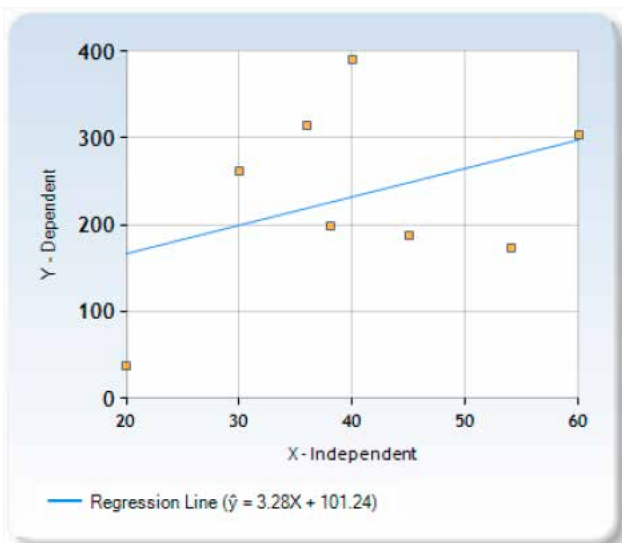


Figure 2. Relationship between Rule of Law and start-up procedures to register a business

Quality of Regulation

Data on the quality of regulations are collected based on the individual viewpoints on how government formulate and implement policies and regulations for the development of the private sector.

The average regulatory quality and the average start-up procedures to register a business has a positive correlation, and their relationship is weak. The correlation analysis of both the variables is shown in figure 3.

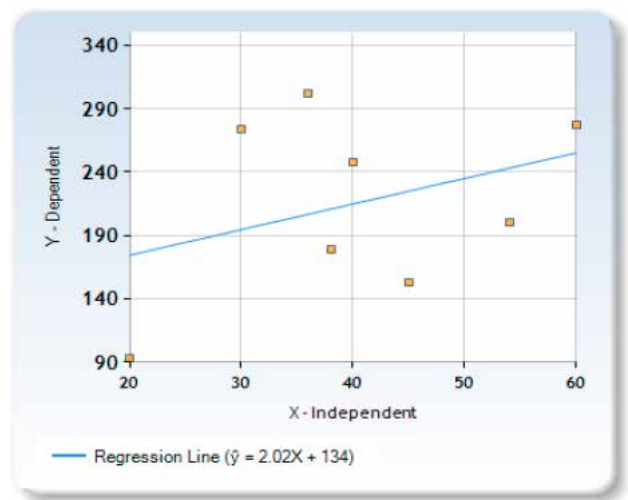


Figure 3. Relationship between Regulatory Quality and start-up procedures to register a business

Effectiveness of the Government

Data on the government effectiveness are based on the quality of the civil service, the quality of the policy implementation, the quality of public service and overall government commitment to improve the economy.

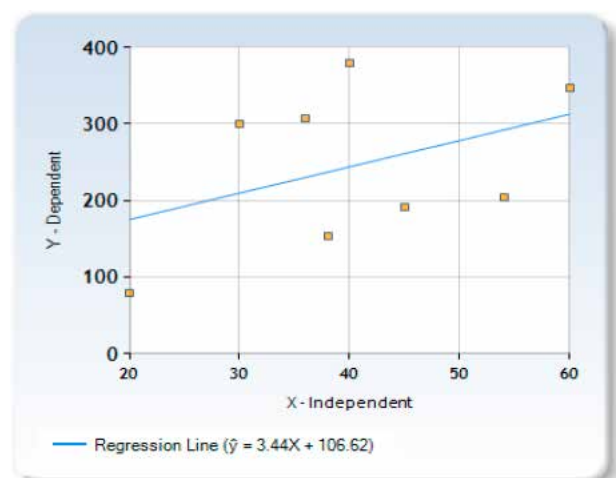


Figure 4. Relationship between Government Effectiveness and start-up procedures to register a business

The average regulatory quality and the average start-up procedures to register a business has a

positive correlation, and their relationship is weak. The correlation analysis of both the variables is shown in figure 4.

The relationship between the six broad dimensions of governance and the start-up procedures to register a business has a positive correlation. Due to that, the quality of services, regulations, and the law passed by the government would affect business development. To succeed in the difficulties, policymakers, development agencies, entrepreneurs, and managers should follow specific practices and guidelines for the development of SMEs. The following recommendations are needed to follow for the further development of SMEs around the world.

- Increase the efficiency of resource allocation – proper allocation of resources increases the effective use of resources available across the SMEs to maximize their utility.
- Expand Banking System – banking sector expansion would help to generate additional funds for further development. With the help of available additional funds, SMEs can utilize them for their expansion and innovation. This would even drag other individuals to the business sector.
- Change collateral laws – commercial banks lent few volumes of money to the SME sector. By changing the collateral law would generate more loans for SME sector for further development.
- Help SMEs in the training and development of their employees – the training and development would help to increase a greater understanding of the role and responsibilities of the employee and increase their overall performance. This would help to increase the productivity of the SMEs.
- Implement policies to support SMEs to market their product at a low cost - this would help SMEs to increase their productivity and profit.
- Give importance to SMEs in awarding government projects – providing government projects to SMEs would increase their role and capacity. This would help them to get motivated in their business and work for

their developments.

- Recognize the team members for their effort in building the business – this would help to strengthen motivation among the member of SMEs and solve the internal management issues among them.
- Have a clear goal and target within the business - having a clear goal and target would help the business for further development. This would improve the productivity of their members and know their part in making it to reality.
- Ensure transparency within the SMEs – this would help to eliminate ethical and behavioral issues within the business.
- Create value within the SMEs – business image is perhaps the most significant assets of an organization. It acts as a comfort factor for customers and assures them that they are buying from the best. Moreover, it influences attitudes of not only customers but also employees, media, analysts, influencers, etc. towards an organization.
- Build stretch capabilities within the SMEs for development – this would help the business to reach high in the future.
- Evolving with Technology – Technology will improve our daily work and it also helps to increase our productivity and reduce cost.
- Appoint business coach – he will align the direction, identify the weakness, identify the strength, give the advice to reduce risk, and ask questions relating to the business which might not the owner has thought about. This would help to reach high in the future.

5. Conclusion

Thus, the key challenges for the development of small and medium enterprises are associated with lack of funding and state support, unstable exchange rates, legal, regulatory, administrative and, ethical issues. The solution to these problems would contribute to expanding the SME sector to a new level and the smooth run of these SMEs in the future. SME development would assist the government and the financial institution to rebuild the economy from this pandemic and would help to achieve World Bank estimates 600 million jobs by 2030.

References

1. Abe 2009 – Abe M. SMEs in Asia and the Pacific. *Studies in Trade and Investment*, in: United Nations Economic & Social Commission for Asia & the Pacific (ESCAP) (ed.), *Globalization of Production and the Competitiveness of Small and Medium-sized Enterprises in Asia and the Pacific: Trends and Prospects*, 2009, volume 65, chapter 1, pages 1–31, United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (ESCAP).

2. Abraham 2017 – Abraham F. and Schmukler S. Addressing the SME finance problem, *Research and Policy Briefs*, vol. 09, no. 120333, p. 4. The World Bank, 2017.
3. Adamu 2020 – Adamu U. G. Effect of marketing innovation on performance of small and medium enterprises in Nigeria. U. G. Adamu, S. R. Hussin, and N. A. Ismail. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. 2020; 11(12): 353–370.
4. Ayandibu 2017 – Ayandibu A. O. and Houghton J. The role of Small and Medium Scale Enterprise in local economic development (LED). *Banach Journal of Mathematical Analysis*. 2017; (11)2: 133–139.
5. Azam 2010 – Azam S. M. F. and Rahman M. K. Implementation Mechanism of Ethics in Business Organizations Implementation Mechanism of Ethics in Business Organizations. *International Business Research*. 2010; 3(4): 145–155, 2010, DOI: 10.5539/ibr.v3n4p145.
6. Bereznytska 2019 – Bereznytska U. Innovative Model of SME Development. *Proceedings of the 2019 7th International Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System (MDSMES 2019)*, pp. 139–143, 2019, doi: 10.2991/mdsmes-19.2019.27.
7. Boskov 2014 – Boskov T. and Kokaroski D. (2014) SME development and FDI: opportunity or necessity. In: *SMEs Development and Innovation: Building competitive future of South-Eastern Europe*, VIII International Conference, 03–04 Oct 2014, Ohrid, Macedonia. Prilep : Faculty of economy, 2014. 1025 p. ISBN: 978-9989-695-56-8.
8. Chudik 2020 – Chudik A. Economic consequences of Covid-19: A multi-country analysis. A. Chudik [et al.]. *VOXEU* : [website]. URL: <https://voxeu.org/article/economic-consequences-covid-19-multi-country-analysis> (publication date October 19, 2020, free acces).
9. Eniola 2020 – Eniola A. A. Entrepreneurial self-efficacy and orientation for SME development. *Small Enterprise Research*. 2020; 27(2): 125–145, 2020. DOI: 10.1080/13215906.2020.1752295.
10. Fjose 2010 – Fjose S. *SMEs and growth in Sub-Saharan Africa: Identifying SME roles and obstacles to SME growth*. S. Fjose, L. A. Grunfeld, C. Green. *MENON Bus. Econ.*, vol. publicatio, no. 14, 28 p., 2010. URL: <https://www.norfund.no/archive/Bilder/Publications/SME%20and%20growth%20MENON%20.pdf>.
11. Guide to the Magna... 2019 – Guide to the Magna Carta for Micro, Small and Medium Enterprises. *SME Finance* : [website]. URL: <https://www.smefinanceforum.org/post/guide-to-the-magna-carta-for-micro-small-and-medium-enterprises> (publication date April 03, 2019, free acces).
12. Husain 2017 – Husain S. S. Issues in SME Development in India. S. S. Husain, S. Raza, V. Arif. *International Research Journal of Commerce and Law (IRJCL)*. 2017; 04(8): 5.
13. Linjie 2010 – Linjie J. Discussions on the Improvement of the Internal Control in SMEs. J. Linjie & L. Xuedong. *International Journal Business Management*. 2010; 5(9): 214–216. DOI: 10.5539/ijbm.v5n9p214.
14. Kaufmann 2010 – Kaufmann D. Governance Matters li: Updated Indicators for 2000-01. D. Kaufmann and A. Kraay and M. Mastruzzi. *World Bank Policy Research Working Paper*. 2010, no. 5430, 31p. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1682130>.
15. Nkwabi 2019 – Nkwabi J. M. and Leodger B. Mboya. A Review of Factors Affecting the Growth of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Tanzania. *European Journal of Business and Management*. 2019; 11: 1–8. DOI: 10.7176/ejbm/11-33-01.
16. Olawale 2009 – Olawale F. and Garwe D. Obstacles to the growth of new SMEs in South Africa: A principal component analysis approach. *African Journal of Business and Management*. 2009; 4(5): 729–738. ISSN: 1993-8233.
17. Shokan 2019 – Shokan R. Economic levers of regulation of entrepreneurship. R. Shokan [et al.]. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2019; 7(2): 1567–1581. DOI:10.9770/jesi.2019.7.2(54).
18. SMEs in Laos 2009 – SMEs in Laos. *Lao National Chamber of Commerce and Industry* : [website]. Available: <https://lncci.la/smes/> (accessed Apr. 01, 2021).
19. Vatamaniuk-Zelinska 2020 – Vatamaniuk-Zelinska U. Z. Development of small entrepreneurship in ATCS. U. Z. Vatamaniuk-Zelinska [et al.]. *International Journal of Management*. 2020; 11(06): 449–462. DOI: 10.34218/IJM.11.6.2020.039.
20. Wang 2016 – Wang Y. What are the biggest obstacles to growth of SMEs in developing countries? – An empirical evidence from an enterprise survey. *Borsa Istanbul Review*. 2016; 16(3):167–176. DOI: 10.1016/j.bir.2016.06.001.

21. Wolfbein 1967 – Wolfbein S. L. The Impact of Social and Economic Change. *Counselor Education and Supervision*. 1967; 6(S3):230–235. DOI: 10.1002/j.1556-6978.1967.tb01896.x.
22. Yoshino 2016 – Yoshino N. and Hesary F. T. Major Challenges Facing Small and Medium-Sized Enterprises in Asia and Solutions for Mitigating Them. *ADB Working Paper*. 2016; 564: 22. doi: 10.2139/ssrn.2766242.

Information about the authors:

Fikree Mohamed – graduate student, Peoples' Friendship University of Russia (RUDN). Applied economics department RUDN University, 6 Miklukho-Maklaya str., Moscow 117198, Russia.

Murtuzalieva Svetlana U. – Candidate of Sci. (Econ.), Associate Professor, Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanniy lane, Moscow 117997, Russia. RSCI AuthorID=390020.

Информация об авторах:

Фикри Мохамед — аспирант, Российский университет дружбы народов (РУДН), ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва 117198, Россия.

Муртузалиева Светлана Юрьевна — кандидат экономических наук, доцент РЭУ им. Г. В. Плеханова, Стремянный пер. 36, г. Москва 117997, Россия. РИНЦ AuthorID=390020.

The article was submitted 06/26/2021; approved after reviewing 07/12/2021; accepted for publication 08/25/2021.

Статья поступила в редакцию 26.06.2021; одобрена после рецензирования 12.07.2021; принята к публикации 25.08.2021

ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ · ECONOMICS: PROBLEMS AND PROSPECTS

Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27): С. 87–93.
Vestnik MIRBIS. 2021; 3 (27): 87–93.

Научная статья
УДК 656.2«1902/1913»+351.81
DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.10

Идеи С. Ю. Витте о роли железных дорог в модернизации России

Сергей Александрович Зубков¹, Анатолий Иванович Панов²

1 Российский университет транспорта (МИИТ), Москва, Россия. zubkoff1956@mail.ru

2 Московский государственный областной университет (МГОУ), Москва, Россия. ponchik.92@bk.ru

Аннотация. Статья представляет собой обобщение идей и суждений известного политического деятеля и мыслителя царской России С. Ю. Витте, о роли железных дорог в процессе модернизации российского государства. В результате выполненного анализа, был выявлен очень важный и обобщенный подход С. Ю. Витте в вопросах оценки не только внутренней необходимости модернизации железных дорог, но и геополитической, особенно обстановки на Дальнем Востоке, где Россия вступала в новые отношения с Китаем. Изучаемые вопросы могут заинтересовать специалистов гуманитарного и естественно профиля, политиков и общественных деятелей, изучающих риски и проблемы современной политики и экономики Российской Федерации.

Ключевые слова: модернизация, железные дороги, экономика, С. Ю. Витте, обороноспособность, кадры, государство, народ, дороги, культура.

Для цитирования: Зубков С. А. Идеи С. Ю. Витте о роли железных дорог в модернизации России / С. А. Зубков, А. И. Панов // Вестник МИРБИС. 2021; 3(27): 87–93. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.10

JEL: B31

Original article

S. Yu. Witte's ideas on the role of railways in the modernization of Russia

Sergey A. Zubkov³, Anatoly I. Panov⁴

3 Russian University of Transport (MIIT), Moscow, Russia. zubkoff1956@mail.ru

4 Moscow Region State University (MRSU), Moscow, Russia. ponchik.92@bk.ru

Abstract. The article is a generalization of the ideas and opinions of the famous politician and thinker of tsarist Russia S. Yu. Witte, about the role of railways in the process of modernization of the Russian state. As a result of the performed analysis, a very important and generalized approach of S. Yu. Witte in assessing not only the internal need to modernize the railways, but also the geopolitical one, especially the situation in the Far East where Russia entered into new relations with China. The issues under study may interest humanitarian and natural specialists, politicians and public figures who study the risks and problems of modern politics and the economy of the Russian Federation.

Key words: modernization, railways, economy, S. Yu. Witte, defense capability, personnel, state, people, roads, culture.

For citation: Zubkov S. A. S. Yu. Witte's ideas on the role of railways in the modernization of Russia. S. A. Zubkov, A. I. Panov. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 3(27): 87–93. (In Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.10

JEL: B31

Актуальность исследуемой темы в том, что современной российской научной литературе от- мечается большой интерес к деятельности С. Ю. Витте, который является выдающимся россий-

ским политиком и мыслителем конца XIX-начала XX веков⁶. Несмотря на то, что многие аспекты его

© Зубков С. А., Панов А. И., 2021
Вестник МИРБИС, 2021, № 3 (27), с. 87–93.

⁶ См. Ананьич Б. В., Ганелин Р. Ш. Сергей Юльевич Витте и его время. Санкт-Петербург : Дмитрий Буланин, 1999; Ильин С. В. Витте. Москва : Молодая гвардия, 2012; Корелин А., Степанов С. С. Ю. Витте — финансист, политик, дипломат. Москва : Терра, 1998; Мартынов С. Д. Государство и

взглядов детально изучены, ряд из них нуждается в дальнейшем исследовании. В частности, это касается идей С. Ю. Витте о роли железных дорог в модернизации России, которые могут служить методологической основой формирования социологической теории транспорта. Её предметное поле включает в себя исследование роли транспортного фактора на основных этапах развития цивилизации, среди которых аграрное, индустриальное и постиндустриальное общество.

Впервые к проблеме модернизаторской роли железных дорог в России С. Ю. Витте обращается в работе «Принципы железнодорожных тарифов по перевозке грузов» [Витте 2013]. При этом он указывает на ряд трудностей, с которыми связана реализация этой роли. Первая заключается в доктринерском подходе к организации железнодорожного хозяйства, которая нашла отражение в некритическом заимствовании германского опыта казенной эксплуатации железных дорог. Как писал С. Ю. Витте, казенная эксплуатация железных дорог «... в принципе весьма желательна. Но это только в принципе. В действительной жизни всё обстоит существенно иначе, а именно: за редкими исключениями со времен Петра Великого казённое хозяйство показывало самые плачевные результаты. При этих условиях железные дороги, оставаясь достоянием государства, были отданы во временную эксплуатацию частным обществам с оставлением за государственной властью права самого широкого контроля и вмешательства» [там же].

Вторая трудность связана с чертами национального характера русского народа, которому, с точки зрения С. Ю. Витте, недостаточно присуща пунктуальность и аккуратность: «У нас народ чрезвычайно сметливый, быстро понимает дело, весьма выносливый; если затронуть некоторые струны его души, как это было во время усиленной перевозки войск в последнюю войну, то он будет работать как вол, не раздеваясь и почти не отдыхая десятки дней, но пунктуальность и аккуратность — столь необходимые для железнодорожной эксплуатации — не в его характере, а потому у нас все железнодорожные неисправности

преимущественно основываются на этой черте характера народа» [там же].

Наиболее всесторонне модернизаторская роль железных дорог в России С. Ю. Витте раскрыта в работе «Конспект лекций о народном и государственном хозяйстве, читанных его императорскому высочеству великому князю Михаилу Александровичу в 1900–1902 годах» [Витте 2011].

Сравнивая модернизаторскую роль железных дорог в России и в странах Запада, С. Ю. Витте отмечает, что в нашей стране эта роль более глубока и масштабна: «Следует прибавить, что в России влияние железных дорог должно быть еще больше, нежели в западно-европейских государствах, вследствие особенностей самой страны. ... Россия в силу исторических судеб, будучи долгое время обречена выдерживать на себе стремительный натиск восточных народов, ко времени открытия железных дорог отстала в культурном отношении от своих западных соседей, и поэтому влияние дорог должно было сказаться заметнее и плодотворнее здесь, чем на Западе» [там же].

Также С. Ю. Витте подчеркивает, что в России во второй половине XIX — начале XX вв. железнодорожная отрасль определяет лицо отечественной индустрии и стимулирует развитие тяжёлой промышленности: «Железная дорога сама по себе представляется крупнейшим, если не самым крупным, промышленным предприятием в государстве, и как таковое, с одной стороны, открывает широкое поприще для приложения народного труда, а с другой — вызывает к жизни целый ряд новых специально железнодорожных отраслей производства. Так, например, на сети русских железных дорог работает свыше 400 тысяч служащих, т. е. столько, сколько не содержит никакая другая отрасль промышленности. Затем, подвижной состав железнодорожной сети империи состоит из 270 тысяч вагонов и 11 500 паровозов, а так как в последние годы постройка нового подвижного состава и ремонт старого производятся исключительно на отечественных заводах, то понятно, в какой мере это способствует развитию заводской деятельности в государстве» [там же].

С. Ю. Витте отмечает, наряду с экономическим, культурно-историческое значение железнодорожного сообщения в России: «Железная дорога является как бы ферментом, вызывающим в населении культурное брожение, и если бы даже она встретила на пути своем совершенно дикое

население, то в короткий срок цивилизовала бы его до необходимого ей уровня» [Витте 2011]. Он выделяет ряд направлений влияния железных дорог на культуру нашей страны в условиях модернизации начала XX века.

Во-первых, ежегодная перевозка по железным дорогам миллионов пассажиров способствовала стиранию различий между городом и деревней в результате посещения сельскими жителями крупных городов и наоборот — городскими жителями деревень: «Едва ли можно отрицать, что каждая поездка из глуши деревень и сёл в крупные центры и наоборот — из этих последних пунктов в деревни — способствует взаимному общению разных общественных классов, которое полезно именно в культурном отношении» [там же].

Во-вторых, подготовка квалифицированных кадров необходимых для работы в железнодорожной отрасли, обладающих общим и высшим техническим образованием, способствовала повышению уровня грамотности населения, росту слоя интеллигенции: «...железные дороги, привлекая к себе на работу сотни тысяч людей, с одной стороны, требуют от них подготовки, начиная с высшего технического и общего образования и кончая хотя бы простой грамотностью, а с другой — и сами оказывают цивилизующее влияние, как школа теоретическая и практическая...» [там же].

В-третьих, регулярная перевозка по железным дорогам большого количества почтовой корреспонденции, включавшей учебники, научные издания, газеты и журналы, способствовала расширению масштаба и интенсивности обмена знаниями и художественными ценностями: «...железные дороги ускоренным движением развивают почтовую корреспонденцию до таких размеров, о которых не могло быть прежде и речи» [там же].

Отдельно С. Ю. Витте рассматривает значение железных дорог для повышения обороноспособности России, занимающей громадное пространство и имеющей чрезвычайно длинную линию границ: «Быстрота передвижения по железным дорогам предоставляет возможность в сравнительно короткие промежутки времени сосредоточивать наличные военные силы, которыми располагает государство, в тех именно местах, где в данное время в них встречается особая надобность, чтобы дать скорый и сильный отпор неприятелю и в возможной мере предотвратить

неблагоприятные последствия занятия им территории государства» [там же].

Особо С. Ю. Витте выделяет значение для обороны Российской империи всех её западных железных дорог, представлявших удобный доступ к границам Германии и Австро-Венгрии: «По отношению к двум последним империям необходимо иметь в виду, что, стоя на высшей степени культурного развития ... эти государства будут пользоваться ... в широкой мере железными дорогами, представляющими в них более густую, лучше устроенную и оборудованную чем у нас сеть путей» [там же].

С. Ю. Витте определяет ряд мер, которое должно предпринять российское государство для того, чтобы оно могло воспользоваться возможностями железных дорог для оборонных целей. В числе этих мер — подготовка железных дорог к выполнению всех перевозок по мобилизации и сосредоточению войск, для чего устанавливается порядок, при котором вместо «...товарных поездов обычного коммерческого движения, назначаются в военное время специальные воинские поезда увеличенной, по сравнению с товарными, скорости, что достигается как ускорением хода поездов, так и сокращением времени стоянок на малых промежуточных станциях» [там же].

Следующая мера — обеспечение в военное время железных дорог личным составом, для чего правительством утверждается положение о железнодорожных служащих в военное время, в силу которого «... никто из лиц, занимающих на железных дорогах (хотя бы на частных и вообще по вольному найму) какую-либо из должностей, перечисленных в особом списке, приложенном к положению, не может без опасения уголовной ответственности отказаться от исполнения возложенных на него обязанностей железнодорожной службы не только на месте своего служения, но и при назначении на другие дороги ...» [там же]. Также ведётся соответственная подготовка лиц, служащих на линиях железных дорог, к предстоящей им деятельности в военное время и ежегодно производятся проверка знания служащими предстоящих им в военное время обязанностей.

Развивая идеи о модернизаторской роли железных дорог в России, С. Ю. Витте особо подчеркивал значение строительства Сибирской железной дороги (Транссиба). При этом свои идеи он воплощал в конкретные планы строительства и

энергичную практику руководства процессом реализации проекта Транссиба, которое С. Ю. Витте осуществлял на посту министра финансов. В своих воспоминаниях он писал: «... когда я сделался 30 августа 1892 г. министром финансов, как во время царствования Императора Александра III, так и после его царствования, я усердно проводил эту мысль о сооружении Великого сибирского пути, и насколько прежние министры задерживали это предприятие, настолько я, памятуя заветы Императора Александра III, старался, как можно быстрее, осуществить этот путь» [Витте 2019].

Чтобы ускорить реализацию проекта Транссиба и преодолеть сопротивление его противников в российском правительстве С. Ю. Витте внёс на рассмотрение Александра III предложение о создании Комитета Сибирской железной дороги, которое получило одобрение со стороны императора: «Чтобы двинуть дело (постройки) Сибирской дороги, когда я сделался министром финансов — я решил, что надо образовать особый комитет Сибирской жел. дор., комитет, который бы имел значительные полномочия для того, чтобы избегать всяких проволочек по различным сношениям с министрами и затем различных затруднений, как в комитете министров, так и в Государственном Совете; чтобы этот комитет был снабжён не только полномочиями по вопросам, касающимся управления постройки дороги, но и по решениям, касающимся постройки, законодательного свойства» [там же].

6 ноября 1892 года во всеподданнейшем докладе «О способах сооружения Великого сибирского пути» С. Ю. Витте представил Александру III своё видение транссибирской магистрали как средства объединения территории России, создания единого национального пространства. С её помощью он предполагал сделать Сибирь полноценной частью России, а её население — активным участником гражданских, культурных и экономических процессов в российском обществе [Витте 2003].

Особую надежду С. Ю. Витте возлагал на то, что строительство Транссиба устранит невыгодные для Сибири аномалии хлебной торговли, колебания цен на зерно и муку, которые в конце XIX века были очень большими. Например, в Иркутске ржаная мука продавалась по 1 руб. 50 коп. за пуд, в то время как в Томске она стоила 45 коп. за пуд. В Томской губернии цена муки колебалась от

15 коп. до 1 руб. 10 коп. в зависимости от объёмов спроса на хлеб со стороны местных рынков. Нередко в земледельческих округах Сибири хлеб не имел сбыта из-за отсутствия спроса, а в промышленных — дневное содержание чернорабочих иногда доходило до 5 руб. из-за дороговизны хлеба [там же, 167].

С. Ю. Витте рассчитывал с помощью Транссиба устранить несправедливые формы товарообмена с коренным населением Сибири и тем самым улучшить его социально-экономическое положение. Например, в Енисейской губернии меновая торговля с «инородцами» производилась на условиях, которые иначе как грабительскими не назовёшь: за шкурку песца скупщики давали охотнику фунт махорки или бутылку разведённого спирта, за пуд хлеба брали 1,5 песца, за кирпич чаю — 2 песца и т. п. На Ирбитской ярмарке в оптовой продаже шкурка енисейского песца шла от 3 руб. 50 коп. до 5 руб. 50 коп. [там же, 168].

Также в докладе от 6 ноября 1892 С. Ю. Витте писал о том, что сооружение Транссиба создавало огромные рынки сбыта товаров российской промышленности в Китае, Корее и Японии и открывало заманчивые перспективы в этих странах Востока для отечественных предпринимателей.

Идеи, изложенные С. Ю. Витте в докладе от 6 ноября 1892, развивались им в дальнейшем по мере того, как продвигался проект Транссиба и решались возникающие при этом проблемы.

С проектом Транссиба министр финансов связал в том числе и цель переселить большое число крестьян-колонистов из перенаселённых западных и центральных губерний Европейской России в малозаселённые области восточной половины империи. В своих воспоминаниях он писал: «Я возбудил и старался двинуть вопрос об организации переселения из Европейской России в Сибирь по мере сооружения Сибирской дороги... В моих понятиях устройство Великого Сибирского пути неразрывно связывалось с вопросом о переселении. Этим путём, с одной стороны, разрежалось население в Европейской России и там (в Европейской России) являлось больше свободы для земельного быта крестьян, а с другой стороны — этим оживлялась великая наша сибирская окраина; затем благодаря переселению можно было надеяться на то, что Сибирский путь в ближайшем будущем сам себя будет окупать» [Витте 2019].

В феврале 1893 года С. Ю. Витте инициировал в Комитете Сибирской железной дороги обсуждение проблем использования Транссиба для целей переселения крестьян в Сибирь и изложил свою программу по этому вопросу.

В предложенной программе С. Ю. Витте обосновывал необходимость увеличения масштабов переселенческого движения в целях колонизации малонаселенных районов, прилегающих к Транссибу. При этом он не выступал сторонником свободы переселений. Он объявил этот принцип экономически неоправданным прежде всего для сельского хозяйства, поскольку «население Европейской России во многих, даже благоприятных для земледелия, местностях не достигло еще той густоты, при которой возможен переход к более усовершенствованным способам хозяйства» [Витте 1960]. Между тем интенсификация крестьянского хозяйства тормозилась аграрным перенаселением и огромными пережитками крепостничества в экономике. Массовое переселение, по мнению министра финансов, было вредным и для развития внутренней промышленности в связи с «отливом значительного количества рабочих рук». Витте воскресил идею Д. Толстого о полном подчинении переселенческого движения правительственной регламентации. Он предложил установить законом порядок вывоза переселенцев из числа безземельных и малоземельных крестьян, в том числе из губерний Западного края, где, по его мнению, обнаружилась особенно острая земельная нужда [там же].

Вторая часть программы, намеченной Витте, касалась мер государственного «попечения» о переселенцах: условий перевозки, отвода земель, административного и поземельного устройства на новых местах, размеров и характера пособий, льгот в уплате податей и отбывании государственных повинностей. Витте предлагал особо обратить внимание на меры для привлечения в Сибирь дворянства и чиновничества. Эта государственная линия стала впоследствии основой постановки переселенческого дела подготовительной комиссией Комитета Сибирской железной дороги.

Однако в целом план Витте поддержки не получил. Против переселения крестьян из западных губерний категорически выступил министр внутренних дел И. Н. Дурново, так как это предложение шло вразрез с русификаторской поли-

тикой царизма на западной границе. Дурново категорически отказался от вывоза крестьян на переселение, указав на 40 тысяч неустроенных переселенцев в Сибири. Он возражал против преимущественного переселения безземельных и малоземельных, сославшись на неудачный опыт колонизации Уссурийского края, потребовавший больших расходов от правительства. Предложение Витте о вознаграждении переселенцев за надел, оставляемый в общине, не получило отклика. Но несмотря на поражение Витте перемены в переселенческой политике были назревшими и неизбежными.

Когда возникли проблемы строительства Транссиба в Приамурском крае, С. Ю. Витте выступил с идеей строительства железной дороги через Манчжурию, являвшуюся территорией Китая, по направлению к Владивостоку. У этой идеи нашлись оппоненты в лице генерал-губернатора Приамурского края С. М. Духовского и военного губернатора Приморской области П. Ф. Унтербергера, по мнению которых дорога на территории иностранного государства в любой момент могла быть изъята. Отвечая им, С. Ю. Витте подробно изложил императору Николаю II в специальной записке от 31 марта 1896 г. аргументы в пользу проведения Транссиба по территории Манчжурии.

Прежде всего, министр финансов отмечал экономические выгоды для России, связанные со строительством и эксплуатацией железной дороги: «Направление ... от Сретенска через Манчжурию к Владивостоку представляется в техническом отношении более выгодным, а в климатическом отношении гораздо более благоприятным, ибо линия пройдет в более южных широтах; наконец, здесь железная дорога прорежет местность населенную и, следовательно, будет более обеспечена необходимой рабочей силой В эксплуатационном отношении манчжурское направление также представит существенные выгоды для Сибирской дороги, ибо по сему направлению от Читы до Владивостока будет приблизительно 2 100 верст ...»¹.

Далее С. Ю. Витте в записке отмечал политические и стратегические выгоды: «С политической и стратегической сторон дорога эта будет иметь

¹ Записка министра финансов Витте (12 апреля) 31 марта 1896 г. // DrevLit : [сайт]. URL: https://drevlit.ru/docs/kitay/XIX/1880-1900/Pervsagi_russk_imp/text2.php Доступ свободный.

то значение, что она предоставит России возможность передвигать во всякое время по кратчайшему пути свои военные силы к Владивостоку и сосредоточивать их в Манчжурии, на берегах Жёлтого моря и в близком расстоянии от столицы Китая. Одна возможность появления значительных русских сил в названных пунктах чрезвычайно усилит престиж и влияние России не только в Китае, но и вообще на Дальнем Востоке; и будет способствовать более тесному сближению подвластных Китаю народностей с Россией»¹.

С. Ю. Витте в записке приводил и геополитические доводы в пользу прокладки Транссиба через китайскую территорию. При этом дорога становилась средством установления геополитического контроля над Северным Китаем непосредственно у дальневосточных границ России и одновременно не позволяла установить этот контроль со стороны западных стран, которые активно приобретали в конце XIX — начале XX вв. концессии на железнодорожное строительство в Китае и вели «концессионные войны» на его территории. Он отмечал: «При таком положении дела Россия по необходимости должна следовать образу действий своих экономических соперников; в противном случае она рискует, что другие европейские государства приобретут преобладающее экономическое влияние в Китае, и в их руки попадут ... главнейшие железнодорожные линии северных провинций Китая, не исключая и Манчжурии. Сего последнего Россия, конечно, допустить не может и потому должна всемерно стремиться к переходу в ее руки сети дорог в северном Китае, и прежде всего магистрали, имеющей прорезать Манчжурию по направлению от Забайкалья к Владивостоку»².

Идея С. Ю. Витте о прокладке Транссиба через китайскую территорию была поддержана импе-

ратором Николаем II и ему было поручено вести переговоры по этому вопросу с правительством Китая. Эти переговоры министр финансов вёл в 1896 г. в Москве с руководителем внешней политики Китая Ли Хуанчжаном, которые привели к подписанию секретного соглашения. В своих воспоминаниях С. Ю. Витте даёт следующую характеристику данному соглашению: «1) ... Китайская империя разрешает нам провести железную дорогу по своей территории по прямому пути из Читы к Владивостоку; но устройство этой дороги должно быть поручено частному обществу; 2) Затем, что мы будем иметь под эту дорогу полосу отчуждения, необходимую для железнодорожного движения. В этой полосе отчуждения мы будем хозяевами в том смысле, что ... мы можем там распоряжаться, иметь свою полицию, иметь свою охрану

Китай не несёт никакого риска по сооружению и по эксплуатации этой дороги. С другой стороны, мы обязуемся защищать Китайскую территорию от всяких агрессивных действий со стороны Японии. Таким образом, мы вступаем в оборонительный союз с Китаем по отношению Японии»³.

Таким образом, в статье показана большая работа проведённая С. Ю. Витте по обеспечению России системой железных дорог, что в конечном итоге привело к резкому развитию экономики страны. Он показал политические и стратегические выгоды обеспечения перевозок, учитывая огромную территорию и не освоенные богатства, а также значение железных дорог для обеспечения безопасности и обороноспособности государства. Это актуально для современной России, поскольку все риски и угрозы к сожалению не устранены и приходится постоянно держать обороноспособность на высоком уровне.

3 Витте Сергей Юльевич Воспоминания. Том 2 // Библиотека электронной литературы в формате fb2 : [сайт]. URL: <https://litresp.ru/chitat/ru/%D0%92/vitte-sergej-yuljevich/vospominaniya-tom-2>. Доступ свободный.

1 Там же.

2 Там же.

Список источников

1. Витте 2003 — *Витте С. Ю.* Всеподданнейший доклад управляющего Министерством финансов о способах сооружения Великого Сибирского железнодорожного пути и о назначении совещания для обсуждения сего дела. 6 ноября 1892 г. // Витте С. Ю. Собрание сочинений и документальных материалов: В 5 т. Т. 2: Налоги, бюджет и государственный долг России. Кн. 2. Москва : Наука, 2003. 490 с.
2. Витте 2011 — *Витте С. Ю.* Конспект лекций о народном и государственном хозяйстве, читанных его императорскому высочеству великому князю Михаилу Александровичу в 1900–1902 годах. Москва : Юрайт, 2011. 640 с. ISBN: 978-5-9916-0001-9.

3. Витте 2013 — *Витте С. Ю.* Принципы железнодорожных тарифов по перевозке грузов / [Соч.] Сергея Витте. 2-е изд., доп. Москва : Рипол Классик, 2013. 298 с. ISBN: 9785458102919.
4. Витте 2019 — *Витте С. Ю.* Воспоминания / С. Ю. Витте ; редактор Е. Г. Басова. Москва : Альфа-книга, 2019. 1247 с. ISBN: 978-5-9922-0583-1.

References

1. Witte S. Yu. Vsepoddanneyshiy доклад upravlyayushchego Ministerstvom finansov o sposobakh sooruzheniya Velikogo Sibirskogo zheleznodorozhnogo puti i o naznachenii soveshchaniya dlya obsuzhdeniya sego dela. 6 noyabrya 1892 g. [The most submissive report of the head of the Ministry of Finance on the methods of constructing the Great Siberian Railway and on the appointment of a meeting to discuss this matter. November 6, 1892]. *Witte S. Yu. Sobraniye sochineniy i dokumental'nykh materialov* [Collected works and documentary materials]: In 5 volumes. Vol. 2: Taxes, budget and public debt of Russia. Book 2. Moscow : Nauka Publ., 2003. 490 p.
2. Witte S. Yu. *Konspekt lektsiy o narodnom i gosudarstvennom khozyaystve, chitannykh yego imperatorskomu vysochestvu velikomu knyazyu Mikhailu Aleksandrovichu v 1900–1902 godakh* [Summary of lectures on the national and state economy, read to His Imperial Highness Grand Duke Mikhail Alexandrovich in 1900–1902]. Moscow : Yurayt Publ., 2011. 640 p. ISBN: 978-5-9916-0001-9.
3. Witte S. Yu. *Printsipy zheleznodorozhnykh tarifov po perevozke gruzov* [Principles of railway tariffs for the carriage of goods]. [Works] by Sergei Witte. 2nd ed., Add. Moscow : Ripol Classic Publ., 2013. 298 p. ISBN: 9785458102919.
4. Witte S. Yu. *Vospominaniya* [Memories]. S. Yu. Witte ; editor E. G. Basova. Moscow : Alfa Kniga Publ., 2019. 1247 p. ISBN: 978-5-9922-0583-1.

Информация об авторах:

Зубков Сергей Александрович — доктор философских наук, профессор. Российский университет транспорта (МИИТ), ул. Образцова, 9/2, Москва 127994, Россия. РИНЦ AuthorID: 765585; **Панов Анатолий Иванович** — доктор политических наук, профессор. Московский государственный областной университет (МГОУ), ул. Радио, 10А, Москва 105005, Россия. РИНЦ AuthorID: 403952

Information about the authors:

Zubkov Sergey A. – Doctor of Philosophy, Professor. Russian University of Transport (MIIT), 9/2 Obraztsova st., Moscow 127994, Russia. RSCI AuthorID: 765585; **Panov Anatoly Ivanovich** – Doctor of Political Sciences, Professor. Moscow State Regional University (MGOU), 10A Radio st., Moscow 105005, Russia. RSCI AuthorID: 403952

Статья поступила в редакцию 18.06.2021; одобрена после рецензирования 14.07.2021; принята к публикации 25.08.2021.
The article was submitted 06/18/2021; approved after reviewing 07/14/2021; accepted for publication 08/25/2021.

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27): С. 94–115.
Vestnik MIRBIS. 2021; 3 (27): 94–115.

Научная статья

УДК 331.54

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.11

Профессиональная деятельность и профессиональная квалификация в сфере управления: межотраслевые профессиональные стандарты руководителей организации

Светлана Борисовна Епихина¹, Елена Игоревна Переверзева²

1 Тинифокс, ООО. Москва, Россия. Epikhina.S@gmail.com

2 Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС, Москва, Россия. pereverzevae@yandex.ru

Аннотация. Авторы предлагают методику формирования профессиональных стандартов НСК России для высших уровней квалификации руководителей, основанную на многофакторном анализе действующей международной и российской нормативно-правовой базы в части требований к коллегиальным и исполнительным органам управления организаций, а также выделении видов профессиональной деятельности и профстандартов руководителей на основе классификаторов занятий. В статье представлена матрица ответственности руководителей и структура функционального управления на основе федерального законодательства РФ, которая используется для дальнейшей разработки рамки квалификаций в сфере управления и права.

Ключевые слова: вид профессиональной деятельности, профессиональные стандарты, руководитель организации, классификаторы занятий, ISCO-08, коллегиальные органы управления, исполнительные органы управления, компетенции органов управления, ответственность руководителя.

Для цитирования: Епихина С. Б. Профессиональная деятельность и профессиональная квалификация в сфере управления: межотраслевые профессиональные стандарты руководителей организации / С. Б. Епихина, Е. И. Переверзева // Вестник МИРБИС. 2021; 3(27): 94–115. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.11

JEL: J80

Original article

Professional activity and professional qualifications in the sphere of management: intersectoral professional standards heads of the organization

Svetlana B. Epikhina³, Elena I. Pereverzeva⁴

3 Tinifox LLC, Moscow, Russia. Epikhina.S@gmail.com

4 Moscow International Higher Business School MIRBIS, Moscow, Russia. pereverzevae@yandex.ru

Abstract. The authors propose a methodology for the creation of professional standards of the NSC (NQF) of Russian Federation for the highest levels of qualification of managers, based on a multifactorial analysis of the current international and Russian legislation and regulatory framework in terms of requirements for collegial and executive management bodies of organizations, as well as the identification of types of professional activities and professional standards of managers based on classifiers of occupations. The article presents the matrix of the responsibility of managers and the structure of functional management based on the federal legislation of the Russian Federation, which is used to further develop the framework of qualifications in the field of management and law.

Key words: professional activity type, professional standards, head of organization, occupation classifiers, ISCO-08, collegial management bodies, executive management bodies, competence of management bodies, manager's responsibility.

For citation: Epikhina S. B. Professional activity and professional qualifications in the sphere of management: intersectoral professional standards heads of the organization. S. B. Epikhina, E. I. Pereverzeva. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 3(27): 94–115. (In Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.11

JEL: J80

Актуальность изменений в сфере квалификации руководителей организаций

Современный этап развития мировой экономики уникален по темпам и глубине трансформации технологий, по критической скорости изменений и нарастанию геополитической борьбы вплоть до глобальных санкций и блокад. Мир демонстрирует все нарастающую конкуренцию между предприятиями всех стран и отраслей, в том числе, в области компетенций работников и руководителей всех уровней. Организации вынуждены подстраиваться под стремительные изменения внешней среды, менять систему подбора и подготовки кадров, формировать социальный запрос системе профессионального образования, влиять на создание федеральных, отраслевых и региональных резервов высококвалифицированных специалистов и руководителей. В отличие от периода противостояния СССР и западных держав 20 века, сегодня граждане РФ имеют беспрецедентный доступ к образованию и миграции, что не могло не отразиться на рынке труда и занятости в России и всего постсоветского пространства.

Россия постепенно утратила преимущества традиционной плановой модели советского высшего и профессионального образования, сегодня система прогнозирования и планирования как количественных, так и качественных показателей для подготовки требуемых высококвалифицированных специалистов и руководителей по отдельным квалификациям не гарантирует эффективного баланса рынка занятости.

Действующие международные методы регулирования рынков образования и занятости призваны обеспечить Евросоюзу, Великобритании и США лидерство в борьбе за таланты, однако Индия и Китай уже фактически вышли из роли доноров дешевой рабочей силы и опережают Старый и Новый Свет в динамике развития [Евтушенко 2021]. Исследования списка Global Fortune 500⁶ в историческом разрезе позволяет отметить успех китайских компаний, стремительно ворвавшихся в FG500 за последние 10 лет. Согласно разверну-

той дискуссии в американской прессе в течение 2017–2020 годов и последовавшим экономическим санкциям, китайские компании последовательно и очень успешно «перехватывали» методологию управления у американских лидеров, вторгались в корпоративные системы знаний, получали самые современные компетенции в ведущих университетах и бизнес-школах мира. Эти активные действия в области развития квалификаций руководителей всех уровней, создание самых современных центров исследования и развития квалификаций внутри страны привели Китай к тому взрывообразному росту, который сегодня не смогла остановить даже пандемия. Фактически Китай повторил опыт СССР, который в период с 1920-х по 1939 г. восстанавливал экономику страны с привлечением американских, немецких, французских компаний и специалистов, приобретая отсутствующий до этого у нового правительства опыт управления в высокотехнологичных отраслях науки и народного хозяйства [Галушка 2021].

Согласно исследованию McKinsey⁷, которое длилось более 10 лет и охватило около 14 000 организаций в более чем 30 странах, хорошо управляемые фирмы имеют более высокую производительность, рыночную стоимость и рост, а также большую способность выживать в неблагоприятных условиях, таких как глобальная финансовая рецессия или пандемия. Исследование также показало, что существует «длинный хвост» постоянно плохо управляемых фирм во всех странах и во всех секторах. На рисунке 1 сравнивается эффективность компаний в разных странах, где оценка национальных объектов экономики сопоставляется с офисами или структурами транснациональных корпораций, представленных в этих же странах. Лидерство транснациональных корпораций, по мнению исследователей, базируется не только и не столько на финансовых или технологических ресурсах, но на инвестициях в повышение квалификации их сотрудников, на высокой эффективности и развитии руководителей всех уровней, создающих беспрецедентный отрыв в производительности труда.

© Епихина С. Б., Переверзева Е. И., 2021
Вестник МИРБИС, 2021, № 3 (27), с. 6–25.

6 Global 500. *Fortune*: [website]. URL: <https://fortune.com/global500/>. Open access.

7 Why management matters for productivity. By John Dowdy and John Van Reenen. *McKinsey*: [website]. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/china/why-management-matters-for-productivity>. Date of publication September 1, 2014. Open access.

Average management scores for domestic companies and foreign multinationals,¹ on a scale of 1 to 5, where 1 = worst practice and 5 = best practice



¹Sample of 7,303 manufacturing companies; domestic subsidiaries of multinational companies—e.g., a Toyota subsidiary in Japan—are excluded.
Source: Updated data from original report, *Management practice and productivity: Why it matters*, July 2007, Centre for Economic Performance, London School of Economics; McKinsey analysis.

Рис. 1. Сравнительный анализ эффективности иностранных транснациональных корпораций в сравнении с местными фирмами

Источник: *Why management matters for productivity*. By John Dowdy and John Van Reenen. McKinsey : [website]. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/china/why-management-matters-for-productivity>. Date of publication September 1, 2014. Open access.

Эти результаты, с точки зрения ведущей команды независимых оценщиков и аналитиков, свидетельствуют о значительном потенциале повышения производительности, зависящем от эффективности руководства фирм в каждой стране. В выводах исследователи отмечали, что менеджеры исследуемых компаний практически полностью не были способны объективно оценить продуктивность или эффективность управления своих компаний. Корреляции между различными корпоративными рейтингами методов управления исследуемых компаний и оценкой, проведенной McKinsey, практически отсутствовали. Возможные решения, предлагаемые данным исследованием, включают перенос лучших методов управления между странами путем ротации ключевых менеджеров как внутри компаний, так и за их пределами.

Фактически, в 21 веке были подтверждены и рекомендованы к использованию советские методы создания высокоэффективных школ управления как в вузах (а их создано было более 600 за период с 1924 года до 1941 гг.), так и в системе непрерывного производственного обмена опытом и повышения квалификации без отрыва от

производства (включая партийные и комсомольские школы для подготовки руководящего состава народного хозяйства). Активное перемещение руководящего состава, ротация и релокация кадрового резерва создавали постоянный процесс объективного обновления методов и подходов, накопление и обмен «лучшими практиками», рост вовлеченности руководителей и специалистов. Все эти достижения советской школы управления прошли критические испытания в период как военной трансформации народного хозяйства 1941–1945 гг., так и послевоенного восстановления. Япония, Восточная Европа, Сингапур, Китай и другие страны мира активно перенимали опыт взрывного роста СССР в период 1950-1960-х, закрепляя это под новыми терминами менеджмента в западных публикациях об управлении фирмами.

А в СССР, начиная с конца 1960-х годов, были допущены искажения и утрачены ключевые звенья системы управления квалификацией руководителей, которые стали превращаться в консервативный и малоподвижный класс партийных и хозяйственных начальников, стремившийся закрепить на полученных должностях, предпочитающих стагнацию изменениям. В период создания рыночной экономики в России потребовалось значительное количество руководителей для вновь создаваемых организаций всех типов собственности, и этот опыт предпринимательства или управления частными активами приобретался в реальном эксперименте по сращиванию капиталистических подходов к управлению предприятиями с социалистическим регулированием возникающих отношений между собственниками, наемными работниками, руководством организаций и привлекаемыми советниками и консультантами всех типов, от международных компаний до представителей силовых структур, помогавших защитить собственников от рейдерских захватов и утраты активов лихих 90-х годов 20 века.

Текущая статистика баланса создания организаций и их ликвидации в России демонстрирует достоверность выводов McKinsey о преобладании неэффективных «длинных хвостов» постоянно плохо управляемых фирм, которые отражены как в частоте создаваемых новых юрлиц, так и в быстрой ликвидации ранее действовавших. Оба рейтинга на рисунке 2 фактически не дают ответа на вопросы о причинах такого дисбаланса

в продолжительности жизни фирм в России, но, согласно подходам McKinsey, можно говорить о низкой эффективности их руководителей, как одной из главных причин. Однако сопоставить конкретную результативность руководителей российских организаций, особенно в секторе МСП,

практически не представляется возможным, так как традиционно низкая выживаемость юрлиц в России чаще приписывается сложностям системы регулирования экономики и другим внешним по отношению к фирмам факторам.

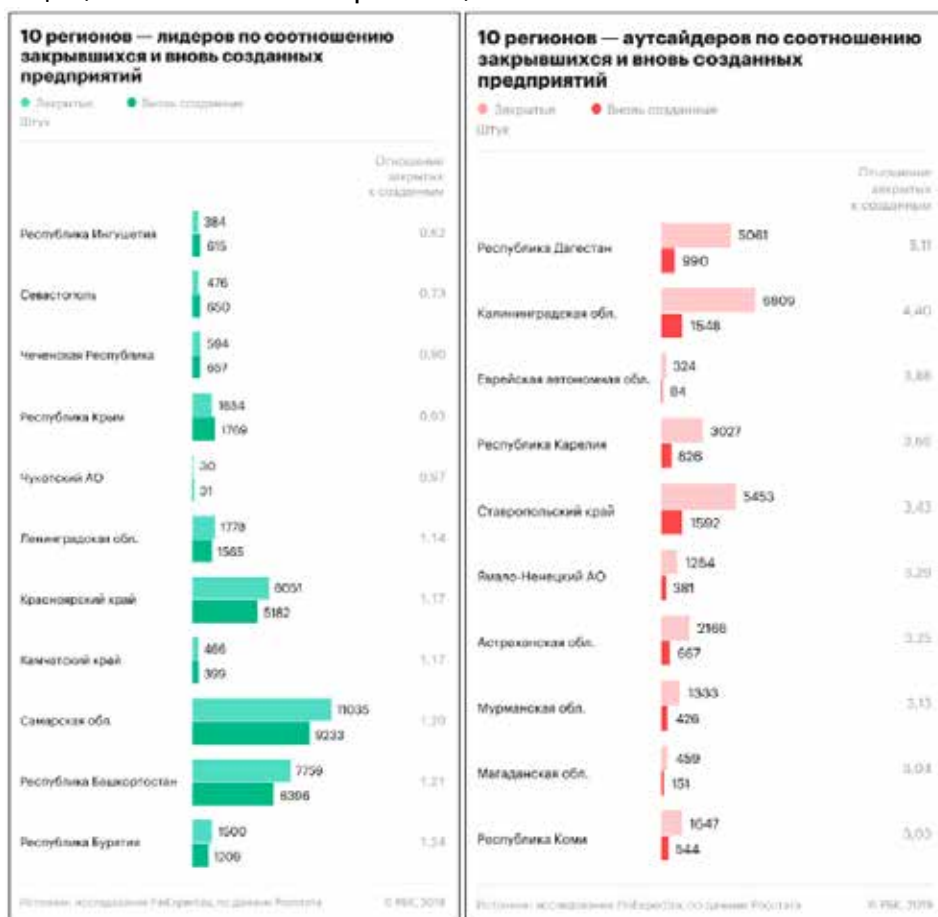


Рис. 2. Сравнительный анализ «выживаемости» организаций по регионам России

Источник: Число закрывшихся бизнесов в два раза превысило число открывшихся // РБК: [сайт]. URL: <https://www.rbc.ru/economics/06/06/2019/5cf7bc9b9a79474f236c46a3>. Дата публикации 06.06.2019. Доступ свободный.

Ключевым вопросом преодоления подобных «длинных хвостов» неэффективных организаций и низкой критичности руководителей организаций к оценке собственной эффективности должна стать новая система подготовки руководителей, которая создавала бы класс профессионалов по уровню квалификации не уступающих уровню руководителей из транснациональных структур. Переход от эталонной модели компетенций (профстандарт) к высоко результативным образовательным инновациям (сроки, содержание, эффективность образовательных программ, отбор педагогов требуемой квалификации не ниже уровня подготавливаемых руководителей и т. д.) должен быть выверен через независимую оценку квалификации (профэкзамен в центре оценки квалифи-

кации вне системы образовательных учреждений, согласно методологии НСК), получаемой по итогу такого образования на всех уровнях: от бакалавриата в менеджменте до программ краткосрочного повышения квалификации или профессиональной переподготовки руководителей.

Такой подход начал формироваться с 2012 года через создание Национального совета по профессиональным квалификациям при Президенте Российской Федерации с целью построения системы формирования эталонных моделей компетенций (профстандартов), образовательных программ и внедрения независимой оценки квалификации.

Национальный совет при Президенте Российской Федерации по профквалификациям и Совет по

профквалификациям в сфере управления и права как центр формирования профессиональных стандартов в сфере управления

Достижение целей национальных проектов и стратегического развития экономики Российской Федерации напрямую зависят от обеспечения регионов и предприятий высококвалифицированными кадрами и руководителями. Указом Президента России В. В. Путина от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» определены планы развития во всех сферах жизнедеятельности государства, в том числе, путем создания системы профессиональных стандартов.

Разработка и актуализация профессиональных стандартов является функцией и полномочием советов¹ по профессиональным квалификациям, которые реализуются в инициативном порядке на основании сформированного заказа работодателей и профессионального сообщества по виду профессиональной деятельности, а также на основании специальных нормативных актов, содержащих поручения Президента и Правительства Российской Федерации, касающихся разработки отдельных профессиональных стандартов.

В декабре 2020 г. в рамках Национального совета при Президенте Российской Федерации по профквалификациям создан совет по профессиональным квалификациям в сфере управления и права (далее — СПК УП), наделенный полномочиями по видам профессиональной деятельности², которые являются сквозными и межотраслевыми. Председателем нового совета по профессиональным квалификациям стал Первый заместитель Председателя Государственной Думы

Александр Дмитриевич Жуков. Полномочиями базовой организации Совета наделена Ассоциация объединений и организаций «Национальный аккредитационный совет делового и управленческого образования». СПК УП будет решать задачи развития системы квалификаций в областях профессиональной деятельности, связанных с юриспруденцией и менеджментом в организациях³.

Определение границ полномочий СПК УП в международных и российских классификаторах занятий

Необходимо отметить, что общественная деятельность в составе СПК сопряжена фактически с научно-исследовательской деятельностью в области занятости, которой ранее занимались специализированные организации в отраслях народного хозяйства СССР, а также экономисты по труду и специалисты по нормированию труда предприятий, которые должны были для целей учета себестоимости и производительности труда четко относить тот или иной вид работ в составе товара или услуги к классификаторам, которые унифицированы в мире еще с середины 20 века. Подобный состав статистики позволяет странам сопоставлять цены в импортно-экспортных контрактах, в оценке активов, а сегодня и сравнивать эффективность фирм в нефинансовой отчетности ведущих игроков мира, используемых Global Fortune и другими инвестиционными и аналитическими структурами. В России сегодня только крупнейшие игроки международных рынков обладают компетенциями подобного уровня (Газпром, Роснефть, РЖД, Лукойл, Русал и др.), а для большинства компаний России подобная работа воспринимается пока как излишнее регулирование внутрифирменных процессов управления. Сокращение числа специалистов и организаций в сфере экономики труда привело к тому, что сегодня ключевые разработки в области определения профессиональных видов деятельности, профессий, специальностей, квалификаций и профессиональных стандартов регулируются более по форме, чем по содержанию.

Разберем на примере первоочередных профессиональных стандартов СПК УП в части профессиональной деятельности управления орга-

1 Об утверждении Примерного положения о совете по профессиональным квалификациям и порядка наделения совета по профессиональным квалификациям полномочиями по организации проведения независимой оценки квалификации по определенному виду профессиональной деятельности и прекращения этих полномочий: Приказ Минтруда России от 19 декабря 2016 г. № 758 н // СПС КонсультантПлюс.

2 Вид профессиональной деятельности, согласно нормативной базе НСК, — это совокупность обобщенных трудовых функций, имеющих близкий характер, результаты и условия труда. См.: О Правилах разработки и утверждения профессиональных стандартов: Постановление Правительства РФ от 22.01.2013 №23 (ред. от 29.11.2018).

3 Заседание Национального совета по профессиональным квалификациям // Официальный сайт Президента России. URL: <http://kremlin.ru/events/councils/by-council/39/64747>. Дата публикации 03.12.2020. Доступ свободный.

низациями принципы использования классификаторов занятий как базовых источников обобщения и разделения работ, обязанностей, задач, действий и других определений, участвующих в формировании границ между профессиями, специальностями, иными видами получения дохода (заработка) в современном мире.

Для целей выбора наименования вида профессиональной деятельности разработчики профстандартов, в том числе и СПК УП, должны использовать (учитывать) Общероссийский классификатор занятий (ОКЗ)⁴.

ОКЗ входит в состав Национальной системы стандартизации Российской Федерации, он гармонизирован с Международной стандартной классификацией занятий 2008 (МСКЗ-08) — International Standard Classification of Occupations 2008⁵ (ISCO-08) путем внесения уточнений, отражающих специфику российской экономики, не нарушающих коды и границы понятий этого международного стандарта. Международная стандартная классификация профессий 2008 года (ISCO-08) представляет собой четырехуровневую иерархически структурированную классификацию, которая охватывает **все профессии и рабочие места в мире**. Разработанный с учетом накопленного национального и международного опыта, а также с помощью экспертов из многих стран и учреждений, ISCO-08 полностью поддерживается международным сообществом в качестве общепризнанного стандарта международной статистики занятости.

ISCO-08 классифицирует рабочие места на 436 групп единиц. Эти группы подразделений объединены в 130 второстепенных групп, 43 подгруппы основных групп и 10 основных групп в зависимости от их сходства с точки зрения уровня навыков и специализации навыков, необходимых для выполнения работ. Это позволяет получать сравнительно подробные сопоставимые на международном уровне данные, а также сводную информацию для 10 групп на самом высоком уровне агрегирования. Основная концепция и модель классификатора профессий ISCO-08 базируется на понятиях «вид деятельности» и «подготовка».

4 Методические рекомендации по разработке профессионального стандарта : Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации №170н от 29 апреля 2013 г. // КонсультантПлюс.

5 International Standard Classification of Occupations. *ILO* : [website]. URL: <https://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/>. Open access.

Вид деятельности при этом означает «набор занятий, задачи и обязанности которых имеют высокую степень схожести».

«Подготовка» определяется как «способность выполнять задачи и обязанности определенных занятий». Для разделения видов деятельности на группы в классификаторе используются два показателя подготовки – «уровень подготовки» и «специализация».

Уровень подготовки — это «функция от сложности и разнообразия выполняемых задач». Всего выделяются 4 уровня подготовки, где 1 — это низший уровень, а 4 – высший, которые операционально определяются при помощи одного или нескольких индикаторов:

1. Природа выполняемой работы в отношении характерных задач и обязанностей каждого уровня подготовки в ISCO-08
2. Уровень образования в соответствии с международной стандартной классификацией образования (ISCED-97), требуемый для компетентного выполнения задач определенного вида деятельности
3. Фактический опыт работы в аналогичном или смежном виде деятельности, требуемый для компетентного выполнения задач.

Специализация складывается из четырех составляющих:

1. Область знаний
2. Применяемые инструменты и механизмы
3. Материалы, с которыми/на которых работают
4. Вид производимых товаров и услуг.

Для целей дальнейшего оперирования ссылками на международную систему классификации занятий, в рамках которой действуют разработчики всех национальных систем квалификаций, необходимо объяснить терминологические расхождения «работа» и «занятия», которые уточняются в других нормативных документах стран-участниц ООН: ISCO-08 учитывает все рабочие места и трудовую деятельность в мире, включая работу по найму за вознаграждение или прибыль, а также трудовую деятельность в других формах работы, включая производство для собственного использования, волонтерскую работу и неоплачиваемую работу стажера⁶.

6 Источники: UNStats, URL: <https://unstats.un.org/unsd/classifications/Family/Detail/1067>; General comment No. 23 (2016) on the right to just and favorable conditions of work (article 7 of the

Общероссийский классификатор занятий (ОКЗ) предназначен для проведения Россией статистических обследований распределения населения по видам занятий, организации статистического учета в целях осуществления эффективной политики занятости, выполнения аналитических исследований и сопоставлений, в том числе международных, прогнозирования показателей в сфере занятости и профессионального образования, регулирования спроса и предложения рабочей силы на рынке труда и занятости.

Объектами классификации в ОКЗ являются занятия. Под занятием понимается вид трудовой деятельности, осуществляемой на рабочем месте с относительно устойчивым составом трудовых функций (работ, обязанностей), приносящий заработок или доход. Любое лицо может быть связано с определенным занятием посредством основной работы, выполняемой в настоящее время, второй работы, будущей работы или ранее выполнявшейся работы.

ОКЗ включает перечень классификационных группировок занятий и их описания (фактически повторяющих группы ISCO-08). В классификаторе приняты следующие основные группы:

Руководители (группа, которая является одним из ключевых объектов для анализа и разработки профстандартов СПК УП),

1. Специалисты высшего уровня квалификации
2. Специалисты среднего уровня квалификации
3. Служащие, занятые подготовкой и оформлением документации, учетом и обслуживанием
4. Работники сферы обслуживания и торговли, охраны граждан и собственности
5. Квалифицированные работники сельского и лесного хозяйства, рыбоводства и рыболовства
6. Квалифицированные рабочие промышленности, строительства, транспорта и рабочие родственных занятий
7. Операторы производственных установок и машин, сборщики и водители
8. Неквалифицированные рабочие
9. Военнослужащие.

Уровень квалификации в ОКЗ определяется как способность выполнять определенные по составу и уровню сложности трудовые функции (за-

дачи, обязанности), который достигается путем освоения необходимого комплекса теоретических знаний и навыков. Специализация отражает специфику (особенности) видов занятий исходя из области требуемых знаний, особенностей технологических или бизнес-процессов, используемых машин и инструментов, обрабатываемых или используемых материалов, видов производимых товаров или услуг, то есть специфику обусловленного этими факторами разделения труда. На каждом последующем уровне сгруппированы виды занятий с учетом более глубокой специализации.

При классификации занятий учитывают, что определенный уровень квалификации может быть достигнут не только путем образования, полученного в организациях высшего и среднего профессионального образования, но достаточно часто его достигают опытом практической работы. Однако для занятий, требующих высокого уровня квалификации (как в части группы «Руководители»), образование, полученное в организациях высшего профессионального образования, имеет определяющее значение, согласно международной практике.

Целью данной работы является формирование методологических подходов и рекомендаций для СПК УП по разработке отраслевой рамки квалификации (ОРК) в межотраслевых видах профессиональной деятельности, объединяемых понятием «руководители организации», а также решение методологической задачи определения границ и пересечения с отраслевыми профстандартами уже созданными или создаваемыми в сфере управления. СПК УП при создании ОРК в сфере управления необходимо определить ключевые профстандарты и связи между ними для целей создания системных процессов и гармонизации независимой оценки квалификации и профессионально-общественной аккредитации образовательных программ в сфере профессиональной подготовки и развития руководителей и специалистов разных форм организаций (АО, ООО, НКО и др.).

Руководители организаций: нормативно-правовая база и практика корпоративного управления для целей формирования профессиональных стандартов

Взаимодействие всех участников процесса руководства деятельностью организации еще более усложняется тем, что понятия «управление»

или «руководство» смешиваются как в нормативной базе, так и в практике применения. Основной обзор этой проблематики был проведен в рамках научно-исследовательской работы «Анализ развития национальной системы квалификаций на современном этапе и исследование возможности развития профессиональных квалификаций в сфере управления и образования на базе Ассоциации объединений и организаций «НАСДОБР», для определения целесообразности формирования межотраслевого специализированного СПК в сфере управления и права. В данной статье мы приводим прикладной анализ нормативной базы, которая используется методологами СПК УП при выделении проектов профстандартов в сфере управления и определения подходов к формированию отраслевой рамки квалификаций.

Основные семантические барьеры возникают при создании профстандартов в России на уровне традиционных стереотипов восприятия юридических и лингвистических различий в переводе или гармонизации понятий «работа», «труд», «профессия», «специальность», «квалификация» в отношении к тем видам профессиональной деятельности, которые не оформляются трудовыми договорами и остаются вне сферы регулирования Трудового Кодекса РФ (далее — ТК РФ). Трудовое право внесло значительную долю сомнений и дискуссий в проведении систематизации занятий в Российской Федерации в постсоветский период, особенно в создание национальной системы квалификаций. Министерство труда России и Минобрнауки не являются полноценными регуляторами для всех видов профессиональной деятельности и профподготовки, так как часть экономических процессов привели к выделению новых форм занятости, таких как самозанятые, работники неформального сектора экономики, волонтеры и другие неоплачиваемые специалисты. Об этом Комитетом по экономическим, социальным и культурным правам были сделаны Замечания общего порядка № 23 (2016) к Международному пакту об экономических, социальных и культурных правах¹.

Многие профессиональные виды деятельности в сфере управления могут быть отнесены к

новым формам занятости для России, например, члены советов директоров, которые сегодня оказались в правовом поле многих нормативных актов из разных отраслей права, что затрудняет определение их положения на рынке занятости.

Например, в крупнейших холдингах и корпорациях часть функционала по управлению активами через коллегиальные органы управления возлагается на работников головных офисов, совмещающих профессиональную деятельность в сфере корпоративного управления (юрист и др.) и профессиональную деятельность членом советов директоров (наблюдательных советов). Представляя интересы крупнейшего акционера — юридического лица, эти специалисты могут иметь трудовой договор с акционером (владельцем актива), но выполнять функции профессионального поверенного, голосующего по поручению акционера и представляющего его интересы в составе коллегиального органа управления этого актива. В то же время в состав конкретного совета директоров могут входить представители государства, муниципалитета (так же выполняющие функции профессиональных поверенных), независимые директора (обеспечивающие объективность через персональную профессиональную деятельность), акционеры-физлица и/или представители исполнительных органов управления организации. Разнообразие профессиональной подготовки членов советов директоров и уровень их квалификации могут значительно различаться, как и форма их отношений с собственниками актива, однако для наступления ответственности будет иметь значение только их действия (бездействия) как физических лиц.

Деятельность членов коллегиального органа управления в течение последних 10 лет активно обсуждается профсообществом на предмет подходов к стандартизации или регулирования. Дискуссия в Центробанке, в Минэкономразвития, в Росимуществе наиболее активно велась в 2013–2015 гг., когда разрабатывались первые системные методические рекомендации по управлению государственными активами, а также внедрялись международные подходы к КСО и нефинансовой отчетности в РФ, требующие открытости и в части корпоративного управления организациями.

В настоящее время Российская Федерация активно применяет стандарты корпоративного управления и контролирует их исполнение в

1 General comment No. 23 (2016) on the right to just and favorable conditions of work (article 7 of the International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights). URL: <https://www.refworld.org/docid/5550a0b14.html>. Open access.

управляемых активах. Ответственными и контролирующими органами являются Росимущество, а также Счетная Палата РФ и другие структуры Правительства РФ. Примером внедрения в подведомственных и управляемых активах стандартов кадрового менеджмента может быть приказ Росимущества от 21.11.2013 № 357 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы Совета директоров в акционерном обществе»¹. Корпоративная модель управления внедрена в Росимуществе через автоматизированный ресурс «Межведомственный портал». При этом, все подведомственные активы (ФГУПы, ГУПы, госкорпорации, корпорации и организации с участием государства) в единообразной форме и в установленные сроки сдают свою отчетность, создавая массив больших данных, используемых далее государством для повышения эффективности государственных программ. В качестве организации процедур внедрения единых стандартов и повышения качества текущего (квартального и годового) контроля, начиная с 2013 года, Росимущество сформировало систему личных кабинетов организаций в единой автоматизированной системе управления (см. рисунок 3).

Для целей контроля внедрения и применения стандартов корпоративного управления создаются целевые показатели (плановые цифры, сроки, глубина и объем проработки внедрения стандартов в количественных и качественных показателях), а затем они переводятся в систему мотивации и отчетности как членов советов директоров, так и исполнительных органов управления организации, в том числе, через КПЭ (ключевые показатели эффективности). В системе управления государственными активами участвует большое количество специалистов подразделений ОИВ и организаций, чье решение при этом не отменяет ответственность членов советов директоров и исполнительных органов управления:

- структурное подразделение Правительства РФ, курирующее подотчетную компанию (актив);
- структурное подразделение Росимущества, курирующее подотчетную компанию (актив);
- независимый директор (профессиональ-

ный поверенный, профессиональный директор) — представитель государства в совете директоров актива;

- ЕИО или председатель правления (генеральный директор актива), назначаемый по согласованию с Правительством РФ;
- правление актива, должностные лица актива, ответственные за внедрение стандарта (уровень заместителя генерального директора, директора по функционалу).



Рис. 3. Раздел сайта Росимущества «Межведомственный портал»

Источник: <https://mvpt.rosim.ru/SitePages/enter.aspx> (скриншот)

И все же современное состояние корпоративного управления, в том числе, в компаниях с государственным участием, в России нельзя признать удовлетворительным, число компаний, имеющих высококвалифицированных независимых директоров в составе коллегиальных органов управления, до сих пор непропорционально мало. Все больше российских компаний выходит на международный уровень деятельности, что сопровождается необходимостью глубоких трансформаций в области корпоративного управления.

Вопросы деятельности советов директоров (наблюдательных советов), а также комитетов по аудиту и других комитетов коллегиального органа управления и контроля организации жестко регулируются законодательством США, Великобритании, Евросоюза. Закон Сарбейнса — Оксли 2002 года² (далее — SOX), принятый в США, стал ответом на критические случаи банкротства нескольких крупных публичных компаний начала 21 века. Хотя большинство требований по их условиям применимы только к публичным компаниям, многие инвестиционные аналитики счита-

1 Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы Совета директоров в акционерном обществе : Приказ Росимущества от 21.11.2013 N 357 // СПС КонсультантПлюс.

2 SARBANES-OXLEY ACT 2002. URL: <http://www.soxlaw.com/> (свободный, 10.08.2021).

ют, что этот закон оказывает значительное влияние на методы управления частных компаний и некоммерческих организаций. Нью-Йоркская фондовая биржа³ («NYSE») и фондовая биржа Nasdaq («Nasdaq»)⁴ также предложили новые требования для усиления стандартов корпоративного управления, применимых к листинговым компаниям. Так, новые стандарты листинга NYSE требуют, чтобы котирующиеся на бирже компании, по крайней мере один раз в год, проводили исполнительную сессию совета директоров, включающую только независимых директоров. Компании, котирующиеся на NYSE, должны принять рекомендации по корпоративному управлению и раскрыть их на веб-сайте компании. В этих руководящих принципах должны быть рассмотрены следующие темы: стандарты квалификации независимого директора — члена коллегиального органа управления и контроля (далее — директора), обязанности директора, доступ директора к руководству и независимым консультантам, вознаграждение директора, непрерывное образование директора, преемственность руководства и ежегодная оценка работы совета директоров.

Наказания для должностных лиц, которыми являются профессиональные (независимые) директора — члены коллегиального органа управления и контроля, согласно SOX, увеличены и составляют штрафы от 100 000 долларов до 5 000 000 долларов для физических лиц (до 25 000 000 долларов для юридического лица) и до 20 лет тюрьмы для физического лица. Подобные меры могут распространяться на широкий круг компаний, которые выходят на международный рынок акций, привлекают частные и корпоративные инвестиции и кредиты, предоставляют документы и сведения о корпоративном управлении (финансовая и нефинансовая отчетность компании, раскрытие обязательной информации, существенные сделки, сделки с заинтересованностью и т. п.) (Раздел 302 SOX «Корпоративная ответственность за финансовые отчеты», раздел 802 «Уголовное наказание за изменение содержания документов»). Биржа LSE (Лондон), согласно статье А.3.2 британского кодекса корпоративного управления, также устанавливает требования к независимым ди-

ректорам, при этом малые и средние компании должны иметь как минимум двух независимых директоров в совете директоров. Биржа Гонконга требует не менее трех независимых директоров, при этом один должен быть со специальными знаниями в области бухгалтерского учета или финансов. Каждый директор должен удовлетворять требованиям Фондовой биржи Гонконга в отношении личных качеств, опыта работы и порядочности. Биржа Сингапура требует не менее трех независимых директоров, включая председателя совета (в том числе для малых компаний). Согласно Goshen Report 2006 г. (Израиль) независимые внешние директора должны составлять, как минимум, половину всех директоров, если в компании нет «группы акционеров, владеющих контрольным пакетом акций», или треть членов совета, если в компании есть «группа акционеров, владеющих контрольным пакетом акций».

NACD, крупнейшая профессиональная ассоциация для директоров в США, создала комитет из независимых директоров, чтобы разработать оценочные средства теста, который будет охватывать такие темы, как обязанности директора и его финансовую грамотность. Ассоциация стремится использовать растущий спрос на образование профессиональных или независимых директоров, поскольку корпоративные советы выходят за рамки традиционного пула кандидатов и привлекают все больше новых членов. Согласно данным аналитической компании Spencer Stuart, треть директоров, присоединившихся к советам директоров S&P 500 в 2018 году, были новичками по сравнению с примерно четвертью в 2008 году⁵.

Федеральный закон Российской Федерации «Об акционерных обществах» №208-ФЗ от 26.12.1995 (ред. от 15.04.2019) в ст. 71 определяет ответственность членов совета директоров (наблюдательного совета) общества за убытки, причиненные обществу их виновными действиями (бездействием). Совет директоров должен осуществлять стратегическое управление деятельностью общества и эффективный контроль с его стороны за деятельностью исполнительных органов общества, а также обеспечить подотчетность членов совета директоров акционерам об-

3 Нью-Йоркская фондовая биржа. URL: <https://www.nyse.com/index> (свободный, 10.08.2021).

4Фондовая биржа Nasdaq. URL: <https://www.nasdaq.com/> (свободный, 10.08.2021).

5 NACD Raises the Bar For Board Service (September/October 2019). *NACDOnline.org*: [website]. URL: https://read.nxtbook.com/nacd/directorship/september_october_2019/nacd_raises_the_bar_for_board.html (accessed 10.08.2021).

щества. Совет директоров определяет стратегию развития общества, а также обеспечивает эффективный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества¹.

Наличие жёстких международных норм и высоких рисков в профессиональной деятельности членов коллегиального органа управления и контроля (совета директоров, наблюдательного совета) организации подтверждают актуальность российского профессионального стандарта по направлению деятельности «член коллегиального органа управления (совета директоров, наблюдательного совета)». Профстандарт должен полноценно раскрыть компетенции руководителей, специалистов и экспертов, которые могут быть привлечены к работе в коллегиальных органах управления российских компаний, для соответствия тем полномочиям и компетенциям, которые определены в ст. 65 №208-ФЗ от 26.12.1995.

Методические материалы для профессиональных директоров, принимающих участие в работе коллегиальных органов управления акционерных обществ с государственным участием², утверждают право профессионального директора или профессионального поверенного, представляющего интересы Российской Федерации, на вознаграждение за исполнение им функций члена совета директоров общества, при этом профессиональный директор обязуется добросовестно и разумно осуществлять возложенные на него обязанности и полномочия, отнесенные к компетенции совета директоров общества согласно действующему законодательству Российской Федерации и внутренним документам общества. При наличии профессиональных обязанностей и должностных компетенций необходимым образом встает вопрос об отборе и назначении достойных представителей профессиональных директоров в акционерные общества.

В России совет директоров (наблюдательный совет) достаточно молодой институт управления, и класс профессиональных директоров еще только формируется: 63 % российских председателей совета директоров (ПСД) возглавляют один-два

совета директоров, а 37 % являются «звездными» председателями (возглавляют три и более советов). Высокий процент «звездных» председателей в России может в какой-то степени объясняться небольшим количеством опытных ПСД и, как следствие, высокой степенью их востребованности³. Выход за пределы операционной деятельности, подготовка к IPO, поиск новых вариантов для развития организации — эти стимулы будут развивать в России институт независимых директоров. Новые технологические тренды требуют повышенной мобильности и открытости компаний будущим вызовам.

Рассмотрим статью 11 Трудового Кодекса РФ, которую мы будем использовать для целей наглядной демонстрации возникших правовых и нормативных коллизий в регулировании профессиональной деятельности членов советов директоров. «Особенности правового регулирования труда отдельных категорий работников (руководителей организаций, лиц, работающих по совместительству, женщин, лиц с семейными обязанностями, молодежи и других) устанавливаются в соответствии с настоящим Кодексом» - гласит статья 11 ТК РФ. Но в ней же мы читаем далее: «Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права, не распространяются на следующих лиц (если в установленном настоящим Кодексом порядке они одновременно не выступают в качестве работодателей или их представителей):

- военнослужащие при исполнении ими обязанностей военной службы;
- члены советов директоров (наблюдательных советов) организаций (за исключением лиц, заключивших с данной организацией трудовой договор);
- лица, работающие на основании договоров гражданско-правового характера;
- другие лица, если это установлено федеральным законом».

В этой статье одновременно используются два термина «руководитель организации» и «члены советов директоров (наблюдательных советов) организаций» как отдельные понятия. Однако в ОКЗ работники, чья основная обязанность со-

1 О рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения : Распоряжение Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг № 421/р от 4 апреля 2002 г. // СПС КонсультантПлюс.

2 Комиссия по отбору проф. директоров // Росимущество : [сайт]. URL: <https://mvpt.rosim.ru/instructions/Commission/DocLib1/Forms/AllItems.aspx> (свободный, 10.08.2021).

3 «Председатель совета директоров»: совместное исследование INSEAD и Talent Equity Institute // Ward Howell : [сайт]. URL: <https://wardhowell.com/teinstitute/predsedatel-soveta-direktorov-sovmestnoe-issledovanie-c-insead> (свободный, 15.02.2020).

стоит в работе в качестве членов совета директоров одного или нескольких предприятий или организаций, учитываются в начальной группе «1120 Руководители учреждений, организаций и предприятий», а председатель совета директоров приведен в качестве примера занятий, отнесенных к данной начальной группе⁴.

Обратимся к федеральному законодательству РФ, регулиющему обязанности членов коллегиальных органов управления в акционерных обществах: «Совет директоров (наблюдательный совет) общества осуществляет общее руководство деятельностью общества, за исключением решения вопросов, отнесенных настоящим Федеральным законом к компетенции общего собрания акционеров»⁵. В компетенцию совета директоров (наблюдательного совета) общества входит решение вопросов общего руководства деятельностью общества, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров. Вопросы, отнесенные к компетенции совета директоров (наблюдательного совета) общества, не могут быть переданы на решение исполнительному органу общества⁶. Таким образом, компетенции органов управления (коллегиального и единоличного исполнительного) разделены законом четкой границей. Совет директоров (наблюдательный совет) исполняет обязанности по осуществлению общего руководства деятельностью организации, а единоличный исполнительный орган в рамках своих компетенций и обязанностей осуществляет руководство текущей деятельностью организации⁷. То есть член коллегиального органа управления является руководителем организации, исполняющим определенные обязанности и приобретающим при этом вполне конкретную ответственность.

Закон, регулирующий деятельность органи-

заций в форме акционерных обществ, проводит границу полномочий (компетенций) руководителей организации, относя и коллегиальный орган управления, и исполнительный орган управления к понятию «руководство деятельностью организации», разделяя только виды этого управления. «Общее руководство» и «руководство текущей деятельностью» как сложно определяемые термины данного закона, привели к странной ситуации в профессиональном сообществе независимых членов советов директоров, часть из которых отказываются считать себя руководителями организации, на основании того, что они не заключали с ней договора о выполнении своих обязанностей, ссылаясь на ст.11 ТК РФ.

Однако нормативное регулирование деятельности коллегиальных органов управления не предусматривает разделение по персональному составу на тех, кто осуществляет общее руководство, и тех, кто только «присутствует на заседаниях и голосует», как представляется отдельным претендентам на данный вид профессиональной деятельности. Согласие на избрание в состав коллегиального органа управления, совершаемые действия (или бездействия) создают основу для признания участия члена коллегиального органа управления в общем руководстве организацией, а следовательно, и наступлению правовой ответственности за причиненные этими действиями (бездействиями) ущерб организации.

Таким образом, анализ нормативно-правовой базы показал безусловное отнесение членов советов директоров к уровню руководства организациями. При выстраивании понимания уровней руководства, их взаимодействия, ответственности и полномочий необходим системный подход по формированию требований к руководителям, которые необходимо учитывать при их отборе, оценке качеств и компетенций, которые им необходимы в профессиональной деятельности в сфере управления.

Для формирования системного подхода авторами разработан метод многофакторного анализа нормативно-правовой базы, при использовании результатов которого выделяются требования к компетенциям (областям ответственности) руководителей, которые могут стать основой формирования профессиональных стандартов для каждого уровня квалификации руководителей.

4 1120 Руководители учреждений, организаций и предприятий // «ОК 010-2014 (МСКЗ-08). Общероссийский классификатор занятий» (принят и введен в действие Приказом Росстандарта N 2020-ст от 12.12.2014) (ред. от 18.02.2021) // СПС Консультант Плюс.

5 Ч. 1., статья 64. Совет директоров (наблюдательный совет) общества // Об акционерных обществах (с изм. и доп., вступ. в силу с 13.07.2021): Федеральный закон №208-ФЗ от 26.12.1995 (ред. от 02.07.2021) // СПС Консультант Плюс.

6 Там же, Ч. 2, статья 65. Компетенция совета директоров (наблюдательного совета) общества.

7 Там же, Статья 69. Исполнительный орган общества. Единоличный исполнительный орган общества (директор, генеральный директор).

Метод многофакторного анализа нормативно-правовой базы для целей формирования профессиональных стандартов руководители организаций

Применение метода многофакторного анализа показано на примере анализа требований к компетенциям коллегиальных органов управления (советов директоров, наблюдательных советов). Авторы методики разработки проекта профстандарта, признавая существование жесткого регулирования в части компетенций коллегиальных и исполнительных органов управления организациями, применили матрицу анализа и установления соответствия уже действующих правовых норм и создаваемого проекта профстандарта (пример в таблице №1). Методология НСК вводит ряд обобщенных наименований разделов шаблонов, которые используют понятие «трудовая функция», «трудовые действия», оперируя вышеприведенными международными и российскими правовыми актами в части определения занятий и видов профессиональной деятельности, а также опира-

ясь на нормы, установленные правовыми международными обязательствами стран-участниц ООН и МОТ, данные семантические и терминологические понятия признаны не противоречащими общим задачам трансформации требований законодательства к действиям (деятельности, компетенциям, обязанностям и т. п.) членов коллегиальных органов управления в унифицированный шаблон профстандарта¹. СПК УП в дальнейших регламентах и рекомендациях по применению профстандарта будет стремиться к непротиворечию законодательству и лучшим практикам корпоративного управления в мире и Российской Федерации, развивая профессиональное сообщество через инструменты НСК, и обеспечивая рост качества образовательных программ профессиональной подготовки руководителей.

¹ Письмо — заключение от 30.07.2021 г. № 03-5774/21 на ПС «Член совета директоров (наблюдательного совета) организации», направленное в СПК УП Ректором Московского государственного юридического университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА) (Университет имени О. Е. Кутафина (МГЮА)) В.В. Блажеевым.

Таблица 1. Пример анализа нормативной базы в части требований к компетенциям членов коллегиальных органов управления (советов директоров, наблюдательных советов) для целей формирования профстандарта

КОМПЕТЕНЦИИ (ФЗ об АО)	КОМПЕТЕНЦИИ (ФЗ об ООО)	ТРУДОВЫЕ ФУНКЦИИ (ПС)	ТРУДОВЫЕ ДЕЙСТВИЯ (ПС)
Общее руководство деятельностью общества			
определение приоритетных направлений деятельности общества	определение основных направлений деятельности общества	Стратегическое управление обществом	Определение приоритетных (основных) направлений деятельности общества
созыв годового и внеочередного общих собраний акционеров, за исключением случаев, предусмотренных пунктом 8 статьи 55 настоящего Федерального закона	решение вопросов, связанных с подготовкой, созывом и проведением общего собрания участников общества;		Решение вопросов, связанных с подготовкой, созывом и проведением общего собрания акционеров (участников) общества
утверждение повестки дня общего собрания акционеров			Утверждение повестки дня собраний акционеров (участников) общества
установление даты определения (фиксации) лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров, и другие вопросы, отнесенные к компетенции совета директоров (наблюдательного совета) общества в соответствии с положениями главы VII настоящего Федерального закона и связанные с подготовкой и проведением общего собрания акционеров;			Контроль соблюдения законодательства в части прав акционеров (участников) на участие в общем собрании акционеров (учредителей)

КОМПЕТЕНЦИИ (ФЗ об АО)	КОМПЕТЕНЦИИ (ФЗ об ООО)	ТРУДОВЫЕ ФУНКЦИИ (ПС)	ТРУДОВЫЕ ДЕЙСТВИЯ (ПС)
Общее руководство деятельностью общества			
утверждение внутренних документов общества, за исключением внутренних документов, утверждение которых отнесено настоящим Федеральным законом к компетенции общего собрания акционеров, а также иных внутренних документов общества, утверждение которых отнесено уставом общества к компетенции исполнительных органов общества	утверждение или принятие документов, регулирующих организацию деятельности общества (внутренних документов общества)	Стратегическое управление обществом	Утверждение внутренних документов общества, отнесённых законодательством к компетенции СД/НС
создание филиалов и открытие представительств общества, если уставом общества это не отнесено к компетенции коллегиального исполнительного органа общества	создание филиалов и открытие представительств общества;		Создание филиалов и открытие представительств общества, согласно вопросам, отнесённым законодательством к компетенции СД/НС
использование резервного фонда и иных фондов общества	–		Решение вопросов об использовании резервного фонда и иных фондов общества
рекомендации по размеру дивиденда по акциям и порядку его выплаты	–		Формирование рекомендаций по выплате дивидендов акционерам (учредителям)
утверждение годового отчета, годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности общества, если уставом общества это отнесено к его компетенции	–		Утверждение или одобрение годового отчета, годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности общества
принятие решений об участии и о прекращении участия общества в других организациях (за исключением организаций, указанных в подпункте 18 пункта 1 статьи 48 настоящего Федерального закона), если уставом общества это не отнесено к компетенции исполнительных органов общества	принятие решения об участии общества в ассоциациях и других объединениях коммерческих организаций		Принятие решений об участии и о прекращении участия общества в других организациях

Источник: таблица составлена авторами по данным настоящего исследования

На следующем этапе разработки проекта профстандарта разработчиками были применены методы установления соответствия знаний и умений тем трудовым действиям, которые были получены на основе анализа компетенций членов советов директоров (наблюдательных советов) (таблица 2). Подобный подход на этапе формирования профстандарта позволяет сделать прозрачным методы определения содержания профстандарта, сделать его более системным и прикладным для целей дальнейшего развития

как системы профессиональной подготовки (образовательные программы), так и независимой оценки квалификации (требования к оценочным средствам и профэкзаменам).

Проведенная работа по анализу нормативно-правовой базы в части коллегиальных органов управления позволила объективно выделить ключевые вопросы для профсообщества:

- наименование профессионального стандарта;
- требования к образованию и опыту;

- требования к профессиональной переподготовке или повышению квалификации (регулярность и объем);
- этические профессиональные нормы и др.

Таблица 2. Метод формирования требований к знаниям (теория) и умениям (практика) членов коллегиальных органов управления (советов директоров, наблюдательных советов) для целей разработки профстандарта

ТРУДОВЫЕ ФУНКЦИИ	ТРУДОВЫЕ ДЕЙСТВИЯ	НЕОБХОДИМЫЕ ЗНАНИЯ	НЕОБХОДИМЫЕ УМЕНИЯ
А/01.7 Стратегическое управление обществом	Общее руководство деятельностью общества	<p>Нормативные правовые акты в сфере экономической деятельности в РФ</p> <p>Нормативные правовые акты в сфере корпоративного управления</p> <p>Кодекс корпоративного управления банка России и общества</p> <p>Стратегический менеджмент организации</p>	<p>Организовывать систему корпоративного управления в обществе и осуществлять контроль за ее функционированием</p> <p>Создавать и обеспечивать эффективную деятельность комитетов совета директоров (по стратегии, по аудиту, по рискам, по кадрам и вознаграждениям, другим)</p> <p>Взаимодействовать с акционерами (участниками) общества, органами управления и контроля общества</p> <p>Принимать ответственные и эффективные решения по вопросам общего руководства деятельностью общества</p>
	Определение приоритетных (основных) направлений деятельности общества	<p>Основы стратегического планирования</p> <p>Основы маркетинга</p> <p>Нормативные правовые акты в области стратегического планирования</p> <p>Международные и российские стандарты и принципы обеспечения устойчивого развития организации, корпоративной социальной ответственности</p> <p>...</p>	<p>Устанавливать основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, утверждать ключевые показатели деятельности, основные бизнес-цели общества, стратегии и бизнес-планы, контролировать их исполнение</p> <p>Обеспечивать мониторинг реализации стратегии, в том числе мониторинг изменения условий внешней среды (законодательство, конкурентные рынки, возникающие технологии, клиенты и др.) и внутренней среды (персонал, внутренние бизнес-процессы, ресурсы и др.), на основе которых принимаются решения о переходе от одного сценария стратегического развития к другому, предусмотренному в рамках утвержденной стратегии организации, и (или) о корректировке промежуточных контрольных и (или) целевых показателей стратегии</p> <p>Анализировать тенденции развития соответствующих отраслей экономики, определять приоритетные направления деятельности общества</p> <p>Оценивать эффективность деятельности общества в долгосрочной и краткосрочной перспективе</p> <p>Формировать миссию и цели организации, ее корпоративную культуру, способствующие достижению целей и задач организации</p> <p>...</p>
	Утверждение стратегии, программы долгосрочного развития общества	<p>Основы стратегического планирования</p> <p>Основы маркетинга</p> <p>Нормативные правовые акты в области стратегического планирования</p> <p>Международные и российские стандарты и принципы обеспечения устойчивого развития организации, корпоративной социальной ответственности</p>	<p>Устанавливать основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, утверждает ключевые показатели деятельности, основные бизнес-цели общества, стратегии и бизнес-планы, контролировать их исполнение</p> <p>Анализировать отрасли экономики, направления деятельности, определять приоритетные направления деятельности общества</p>

ТРУДОВЫЕ ФУНКЦИИ	ТРУДОВЫЕ ДЕЙСТВИЯ	НЕОБХОДИМЫЕ ЗНАНИЯ	НЕОБХОДИМЫЕ УМЕНИЯ
А/01.7 Стратегическое управление обществом	Рассмотрение отчетов о выполнении стратегии, программы долгосрочного развития общества	<p>Нормативные правовые акты в сфере корпоративного управления</p> <p>Кодекс корпоративного управления банка России и общества</p> <p>Основы бухгалтерского учета</p> <p>Основы финансовой и нефинансовой отчетности</p> <p>...</p>	<p>Обеспечивать мониторинг хода реализации стратегии, в том числе мониторинг изменения индикаторов внешней среды (законодательство, конкурентные рынки, возникающие технологии, клиенты и др.) и внутренней среды (персонал, внутренние бизнес-процессы, ресурсы и др.), на основе которых принимаются решения о переходе от одного сценария стратегического развития к другому, предусмотренному в рамках утвержденной стратегии организации, и (или) о корректировке промежуточных контрольных и (или) целевых показателей стратегии</p> <p>Оценивать эффективность деятельности общества в долгосрочной перспективе</p> <p>...</p>
	Рассмотрение и утверждение финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества	<p>Нормативные правовые акты в сфере корпоративного управления</p> <p>Кодекс корпоративного управления банка России и общества</p> <p>Основы бухгалтерского учета</p> <p>Основы финансовой и нефинансовой отчетности</p>	<p>Анализировать финансово-хозяйственную деятельность общества</p> <p>Обеспечить соответствие финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества утвержденной стратегии, долгосрочной программе развития, (планам развития общества и т.п.)</p> <p>Контролировать полноту, точность и достоверность финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества</p>
	Контроль за практикой корпоративного управления в обществе и оценка корпоративного управления	<p>Нормативные правовые акты в сфере корпоративного управления</p> <p>Кодекс корпоративного управления банка России и общества</p>	<p>Осуществлять контроль за практикой корпоративного управления, который предполагает анализ на регулярной основе соответствия системы корпоративного управления в обществе целям и задачам, стоящим перед обществом, а также масштабам его деятельности и принимаемым рискам</p> <p>Разрабатывать предложения, направленные на совершенствование практики корпоративного управления и, при необходимости, внесению соответствующих изменений в устав и внутренние документы общества</p>

Источник: таблица составлена авторами по данным настоящего исследования

Необходимо отметить, что развилка «нужен — не нужен» профстандарт или «легитимен — не легитимен» должна быть уже преодолена к настоящему этапу развития этого вида профессиональной деятельности. Более 30 лет требования к квалификации этих руководителей кристаллизовались в виде компетенций и ответственности в нормативных актах об организациях (ФЗ об АО, ФЗ об ООО, ФЗ об НКО и других), в подходах ведущих ассоциаций (АНД, РИД и др.) в отбору кандидатов в реестры профессиональных кандидатов в коллегиальные органы управления. Кодекс корпоративного управления Центробанка России¹ необходимо отметить, что развилка «нужен — не нужен» профстандарт или «легитимен — не легитимен» должна быть уже преодолена к настоящему этапу развития этого вида профессиональной деятельности. Более 30 лет требования к квалификации этих руководителей кристаллизовались в виде компетенций и ответственности в нормативных актах об организациях (ФЗ об АО, ФЗ об ООО, ФЗ об НКО и других), в подходах ведущих ассоциаций (АНД, РИД и др.) в отбору кандидатов в реестры профессиональных кандидатов в коллегиальные органы управления. Кодекс корпоративного управления Центробанка России¹ совет директоров закрепляет подходы к разумному и добросовестному исполнению обязанностей членов совета директоров, определению функций совета директоров, организации работы совета директоров и его комитетов и другие значимые требования к органам управления организации. Тем самым еще раз нормативно подтверждая, что у каждой должности руководителя организации (избираемой, как член коллегиального органа, или назначаемой, как ЕИО) остается главный критерий ее функций: принятые профессионалом обязанности в рамках определенных

1 О Кодексе корпоративного управления : Письмо Банка России

№ 06-52/2463 от 10 апреля 2014 г. // СПС КонсультантПлюс.

границ ответственности и полномочий. Квалификация руководителя организации является хоть и многофункциональной, сложной по определению, но все же более точно регламентированной законодательством страны происхождения организации, ее отраслью, международными нормами и другими нормативно-правовыми и регуляторными актами, чем, например, творческие профессии и специальности.

Именно данный подход позволил перейти СПК УП к разработке специализированного нормативного акта РФ, каковым является профессиональный стандарт, систематизирующий и закрепляющий основные подходы к определению трудовых функций, трудовых действий (еще раз вспомним здесь широкое определение в международных правовых актах термина «труд», дабы не вступать в повторение дискуссии о Трудовом Кодексе), знаний и умений высококвалифицированных руководителей организации.

Матрица ответственности руководителей и структура функционального управления на основе федерального законодательства РФ как инструмент разработки рамки квалификаций в сфере управления и права. Подходы к определению уровней управления для выделения ключевых профессиональных стандартов в сфере управления

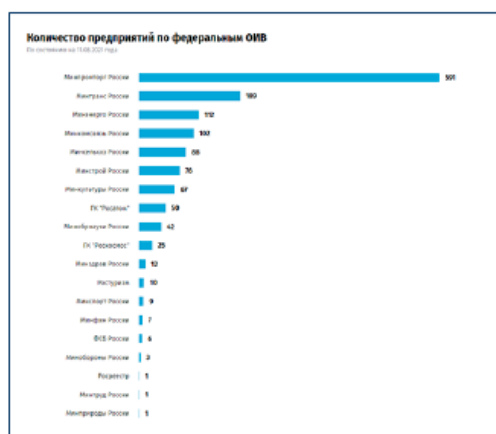


Рис. 4. Раздел сайта Министерства экономического развития Российской Федерации «Системообразующие предприятия»

Источник: <https://data.economy.gov.ru/>

В России нет единого подхода к управляющим должностям в организациях, государственных компаниях и компаниях с госучастием, что затрудняет работу по формированию межотраслевого кадрового резерва руководителей организаций

и функциональных руководителей по направлениям профессиональных видов деятельности как для списка активов, утвержденного Распоряжением Правительства Российской Федерации от 23.01.2003 № 91-р¹, так и для других ключевых для российской экономики предприятий и организаций, называемых сегодня системообразующими предприятиями, число которых по состоянию на 11.08.2021 года составляет 1 392² (рисунок 4).

На основании анализа Федерального закона от 26.12.1995 №208-ФЗ (ред. от 02.07.2021) «Об акционерных обществах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 13.07.2021), Федерального закона от 08.02.1998 №14-ФЗ (ред. от 02.07.2021) «Об обществах с ограниченной ответственностью», Федерального закона «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 №7-ФЗ (последняя редакция), а также законодательства РФ в части требований к организациям и органам управления был предложен метод формирования профессиональных стандартов руководителей, учитывающих определенные компетенции органов управления (обязанности, действия), ответственность должностных лиц и сложившиеся области права, регулирующие функции организаций по отдельным вопросам компетенций (например, в части охраны труда, промышленной безопасности, антикоррупции, закупок, транспорта, недвижимости и т. д.).

Анализ законодательства РФ в части требований к организациям и органам управления по объектам управления в организации (таблица 3) позволил выделить и обобщить основные зоны ответственности органов управления, различные для членов советов директоров (общее руководство организацией) и для единоличных исполнительных органов (руководство текущей деятельностью).

1 Об утверждении перечней акционерных обществ, предусмотренных проектом постановления Правительства Российской Федерации «О порядке управления находящимися в федеральной собственности акциями открытых акционерных обществ, созданных в процессе приватизации, и использовании специального права Российской Федерации на участие в управлении открытыми акционерными обществами («золотой акции»)» (с изменениями на 26 октября 2019 года) : Распоряжение Правительства Российской Федерации № 91-р от 23.01.2003 // СПС КонсультантПлюс.

2 Порядок включения организаций в перечень системообразующих организаций российской экономики // Министерство экономического развития Российской Федерации : [сайт]. URL: <https://data.economy.gov.ru/analytics/facilities/enlist/criteria> (свободный, 10.08.2021).

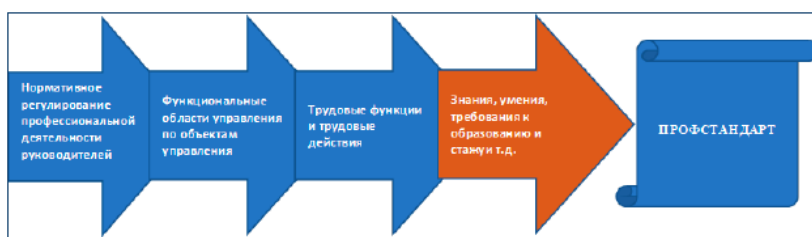


Рис. 5. Методы формирования профстандартов руководителей организации на основе правовых источников
 Источник: рисунок авторов по данным настоящего исследования

Таблица 3. Метод анализа законодательства РФ в части требований к организациям и органам управления по объектам управления в организации (пример)

Объект управления		Нормативно-правовые источники ответственности должностных лиц
Юридическое лицо	Регистрация и документы	«Уголовный кодекс Российской Федерации» от 13.06.1996 N 63-ФЗ (ред. от 01.07.2021) Статья 173.1. Незаконное образование (создание, реорганизация) юридического лица Статья 173.2. Незаконное использование документов для образования (создания, реорганизации) юридического лица
		«Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 01.07.2021) Осуществление предпринимательской деятельности без государственной регистрации или без специального разрешения, лицензии (ст. 14.1) Нарушение законодательства о государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей (ст. 14.25) <ul style="list-style-type: none"> • непредставление, или несвоевременное представление, или представление недостоверных сведений о юридическом лице, Нарушение срока постановки на учет в налоговом органе (ст. 15.3) <ul style="list-style-type: none"> • при постановке на учет обособленного подразделения • при постановке на учет по месту нахождения недвижимого имущества • при постановке на учет по месту нахождения транспортных средств Нарушение срока представления сведений об открытии и о закрытии счета в банке или иной кредитной организации (ст. 15.4) Подделка документов, штампов, печатей или бланков, их использование, передача либо сбыт (ст. 19.23)

Источник: таблица составлена авторами по данным настоящего исследования

С применением метода факторного анализа объекты управления были сгруппированы в функциональные области управления по объектам, определяющие ответственность организации (юридического лица) и его руководителей (физических лиц) перед другими организациями, физическими лицами, государством (таблица 4).

Таблица 4. Функциональные области управления по объектам, выделенные на основе метода факторного анализа ответственности органов управления организации

N	Функциональные области управления по объектам
1	Управление организацией в интересах учредителей
2	Обеспечение регистрации и легитимности юридического лица
3	Обеспечение деятельности коллегиальных органов управления (СД, НС) и проведения корпоративных событий
4	Управление рисками организации

N	Функциональные области управления по объектам
5	Обеспечение регулярного аудита деятельности организации
6	Обеспечение регулярной деятельности ревизионной комиссии
7	Стратегическое управление и развитие организации
8	Распределение полномочий и функций органов управления (в т.ч. ЕИО) в организации
9	Обеспечение реализации прав и обязанностей юридических лиц (экономическая деятельность, налоги)
10	Управление филиалами, представительствами, обособленными структурными подразделениями
11	Обеспечение членства организации в объединениях, ассоциациях и т.д.
12	Управление акциями/ ценными бумагами организации
13	Управление недвижимым имуществом
14	Управление движимым имуществом
15	Управление финансами, кредитами, иными материальными ресурсами организации

№	Функциональные области управления по объектам
16	Управление нематериальными активами (информация, права) организации
17	Управление нематериальными активами (технологии)
18	Управление нематериальными активами (человеческий капитал)
19	Управление производством (товара/ услуги)
...
38	Обеспечение экологической безопасности
39	Обеспечение защиты информации (в том числе, коммерческой тайны, персональных данных, иных режимов информации)
40	Обеспечение охраны труда
41	Обеспечение пожарной безопасности

Источник: таблица составлена авторами по данным настоящего исследования

Орган юридического лица — это правовой термин, обозначающий лицо (единоличный орган) или группу лиц (коллегиальный орган), представляющих интересы юридического лица в отношениях с другими субъектами права без специальных на то полномочий (без доверенности). В соответствии со ст. 53 Гражданского Кодекса РФ именно через свои органы юридическое лицо приобретает гражданские права и прини-

мает на себя гражданские обязанности. Поэтому действия органа (ЕИО) рассматриваются как действия самого юридического лица.

Авторы статьи разработали Матрицу ответственности, включающую компетенции совета директоров (наблюдательного совета), единоличного органа управления (генерального директора, директора), коллегиального исполнительного органа управления (правление, дирекция), руководителей других уровней квалификации, которая определяет основные функции, действия и уровни управления, с учетом методологии национальной системы квалификации Российской Федерации (9 уровней квалификации), международной системы классификации занятий (подход к отраслевой группировке схожих занятий), методов организационного процессного и функционального менеджмента, методов организационного проектирования (подробнее в НИРе «Анализ развития национальной системы квалификаций на современном этапе и исследование возможности развития профессиональных квалификаций в сфере управления и образования на базе Ассоциации объединений и организаций «НАСДОБР»).

Ур. навл.	ПРОФСТАНДАРТ	РУКОВОДСТВО	ФУНКЦИИ					
			Управление организацией в интересах учредителей	Стратегическое управление и развитие организации	Управление филиалами	Управление производством	Управление финансами	Функция N
9	ПСД (Системообр. орг.)	Общее руководство	ПСД	ПСД	Нет ответственности	Нет ответственности	Нет ответственности	
9	ЧСД (Системообр. орг.)	Общее руководство	ЧСД	ЧСД	Нет ответственности	Нет ответственности	Нет ответственности	
9	ЕИО (Системообр. орг.)	Руководство текущей деятельностью	ЕИО	ЕИО	ЕИО	ЕИО	ЕИО	ЕИО
9	Председатель Правления (Системообр. орг.)	Коллегиальный исполнительный орган управления	ПП	ПП	Нет ответственности	ПП	ПП	ПП
9	Член Правления (Системообр. орг.)	Коллегиальный исполнительный орган управления	ЧП	ЧП	Нет ответственности	ЧП	ЧП	ЧП
8	Руков. организации (по отраслевому признаку)	Руководство текущей деятельностью	Отраслевой СПК создает профстандарт в части, обеспечивающей отраслевую специфику деятельности ЕИО, как надстройку над профстандартом ЕИО или дополнение к нему.					
8	Заместитель ЕИО / Директор по направлению	Руководство по функциональному направлению	Директор по корп. управлению	Директор по стратегии	Исполнительный директор/ Директор филиала	Отраслевой СПК	Отраслевой СПК	...
7	Руководитель департамента	Руководство структурным подразделением	Руководитель департамента корпоративного управления	Руководитель департамента по стратегии и развитию		Отраслевой СПК	Отраслевой СПК	...
7	Руководитель проекта	Руководство проектом	Руководитель проекта по корпоративному управлению	Руководитель стратегического проекта		Отраслевой СПК	Отраслевой СПК	...
6	Эксперт	нет	Эксперт по корпоративному праву	Эксперт по стратегии		Отраслевой СПК	Отраслевой СПК	
—						—		—

Рис. 6. Матрица ответственности органов управления организации (модель)

Источник: рисунок авторов по данным настоящего исследования

Матрица ответственности является совокупностью видов деятельности организации (по горизонтали), которые попадают под понятие «текущая деятельность», и вертикаль делегирования ответственности (от коллегиальных органов управления до руководителей (специалистов),

создающую систему внутреннего оргпроектирования для крупных и средних организаций, или перечень трудовых действий для ЕИО в организациях до 100 человек, позволяющую генеральному директору (директору) выстроить систему контроля соблюдения требований норматив-

но-правовых актов, регламентирующих деятельность организации и его персональную ответственность. Распределение полномочий и организационное проектирование (Organizing) — это функция управления, в которой происходит синхронизация и сочетание человеческих, материальных и финансовых ресурсов. «Organizing — это функция, с помощью которой концерн может определить ролевые должности, связанные с ними должности и координацию между властью (полномочиями) и ответственностью» [Barnard 1938]. Следуя практике менеджмента, необходимо идентифицировать деятельности/действия,

сгруппировать и классифицировать их по единицам. Распределить эту деятельность по подразделениям, затем классифицировать полномочия и их объем среди менеджеров (присвоение ранга руководящим должностям называется иерархией). Координация между полномочиями и ответственностью заключается в установлении отношений, обеспечивающих эффективное взаимодействие для достижения целей организации. Каждый сотрудник осведомлен о своих полномочиях, и он / она знает, от кого они должны выполняться, кому они подотчетны и кому они должны подчиняться.

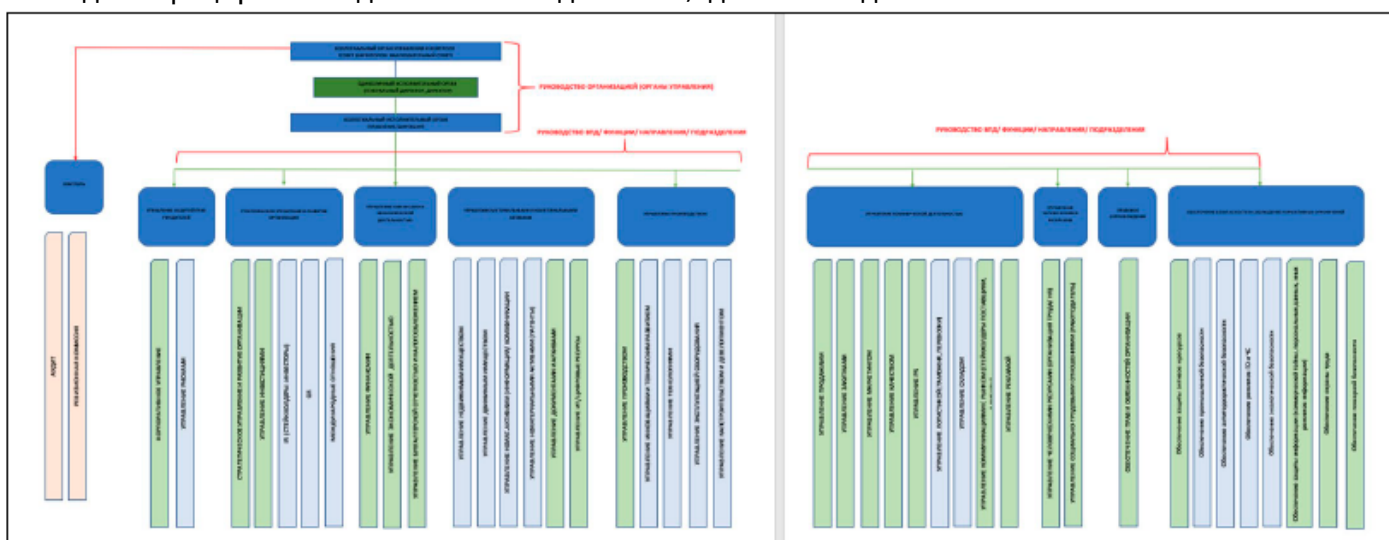


Рис. 7. Схема матрицы ответственности органов управления организации в организационном проектировании: распределение функций ЕИО в объектах управления

Источник: рисунок авторов по данным настоящего исследования

Матрица ответственности и создаваемые на ее основе отраслевая рамка квалификаций, профессиональные стандарты и профессиональные квалификации (выделенные из профстандарта более мелкие функции, детализирующие квалификацию в профессии до возможных рабочих мест и должностей) позволяют говорить о методологии перехода от создания отдельных разрозненных профстандартов к матричному проектированию, по аналогии Периодической системы химических элементов (таблица Менделеева). Классификация химических элементов, устанавливающая зависимость различных свойств элементов от заряда их атомного ядра, позволила всем ученым мира увидеть не только открытые элементы, но и прогнозировать качества и характеристики еще не открытых. Так Матрица ответственности создает границы и определяет элементы для классификации уже созданных, создаваемых и прогнозируемых единиц «профстандарт» в национальной

системе квалификаций России. Она же имеет прикладное значение в системе управления организацией, как методика использования нормативных актов в системе управления организацией. При все нарастающей цифровизации, углублении системы контроля до операций и отдельных сотрудников организаций, подобная модель позволит перейти на новый уровень оргпроектирования в российских компаниях, позволяющий более качественно определять требования к работникам и руководителям по вертикали распределения полномочий.

Практическая значимость данного подхода лежит в области организационного проектирования, поскольку он может стать основой системного подхода к оргпроектированию в противовес практике «персонального» формирования организационных структур и локальных актов, базирующегося на доступных человеческих ресурсах (численность, квалификация и т.д. действующих

руководителей или кандидатов на них). «Персональные» оргструктуры зачастую создают для организации задачу срочного распределения полномочий между разными вертикальными иерархическими структурами (руководителями) при увольнении одного уникального «человека-оркестра»¹, который обладал совокупностью различных квалификаций. Систематизация и выделение ключевых принципов формирования оргструктуры способно повысить производительность труда, эффективность управления, в целом обеспечить стабильность организации и устойчивое развитие. Не случайно распределение полномочий и организационная структура раскрывается лучшими компаниями мира в рамках стандартов нефинансовой отчетности, обеспечивая объективную оценку прозрачности распределения органами управления ответственности и принятия решений в организации.

Для целей дальнейшего использования организациями Матрицы ответственности потребуется создание прикладных рекомендаций, практической доработки с учетом лучших практик крупнейших холдингов России. Однако введение подобного документа в совокупности с разработкой и актуализацией профстандартов позволит перейти на точный и универсальный язык математики, и в следующих работах мы опишем данный подход к использованию методологии матрицы анализа и установления соответствия действующих правовых норм требованиям профстандарта, как нормативного акта.

Выводы

В статье представлены методы многофакторного анализа действующей международной и российской нормативно-правовой базы, как безусловного источника в части требований к коллегиальным и исполнительным органам управления организаций, а также методы выделения видов профессиональной деятельности и профстандартов руководителей на основе классификаторов занятий, методология формирования Матрицы ответственности руководителей, и структура функционального управления на основе федерального законодательства РФ. Данный

подход переводит на новый уровень процесс разработки профстандартов в сфере управления и права, опираясь на правовые и методические разработки предыдущего периода, объединяя усилия как представителей профсообществ в составе СПК УП, так и всего правового и регуляторного сообщества России, закрепившего требования к организациям и их руководителям в общем и отраслевом правовом поле РФ. Итоги работы авторов уже сегодня используются для дальнейшей разработки рамки квалификаций и профстандартов в сфере управления и права.

Применимость метода многофакторного анализа уже сейчас показана авторами на примере анализа деятельности коллегиальных и исполнительных органов управления, на основе которого формируются профессиональные стандарты «Член совета директоров (наблюдательного совета)», «Единоличный исполнительный орган» и др. Важность скорейшей разработки и утверждения этих нормативно-правовых актов сложно переоценить, поскольку развитие экономики требует наличия большого количества высококвалифицированных и непрерывно развивающихся членов коллегиальных и исполнительных органов управления, способных внести свой вклад в капитализацию организаций через руководство ими. Только в Ростехе, принимающем активное участие в работе над профстандартами в сфере управления и права, более 1200 организаций, имеющих коллегиальные и/или исполнительные органы управления, которые постоянно создают спрос на квалификацию руководителей организаций.

При смене возрастных составов предыдущего этапа развития экономики России необходимо будет своевременно обеспечить подготовку кадрового резерва по данным видам профессиональной деятельности, обеспечив достойный уровень преемственности. НСПК в протоколе от 03.12.2020 года отнес проект профстандарта члена коллегиального органа управления (совете директоров, наблюдательного совета) к полномочиям вновь созданного профильного СПК в сфере управления и права, наделив созданный Совет ответственностью за реализацию процедур НСК по данному виду профессиональной деятельности. После завершения процесса утверждения профстандартов в сфере управления открывается следующий уровень развития профсообщества

1 РЖД теряют «глыбу». Госкомпанию покидает первый заместитель гендиректора Анатолий Краснощёк // Vgudok : [сайт]. URL: <https://vgudok.com/lenta/rzhd-teryayut-glybu-goskompaniyu-pokidaet-pervyy-zamestitel-gendirektora-anatolij>. Дата публикации 29.07.2021. Доступ свободный.

руководителей в РФ (крупнейшие из них, в лице Ассоциации менеджеров России, Торгово-промышленной палаты РФ, РСПП, ОПОРЫ, Ассоциации банков России, стали создателями СПК УП и его членами), развитие карьерных траекторий по прозрачным требованиям к квалификации. Опыт ассоциаций и профсообществ может быть применен при утверждении профстандартов и учтен в дальнейшей работе центров оценки квалификации на их базе, экспертных советов по ПОА.

Список источников

1. Галушка 2021 — *Галушка А. С.* Кристалл роста к русскому экономическому чуду / А. С. Галушка, А. К. Ниязметов, М. О. Окулов. Москва : Щербинская типография, 2021. 360 с. ISBN: 978-5-9243-0299-7.
2. Евтушенко 2021 — *Евтушенко С. Н.* Цифровой гражданин и цифровое общество: влияние индивида и общества на достижение национальных стратегических целей / С. Н. Евтушенко, С. Б. Епихина // Экономические стратегии = *Economic Strategies*. 2021; 23(2): 22–37. DOI: 10.33917/es-2.176.2021.22-37
3. Barnard 1938 — *Barnard Chester I.* The Functions of the Executive. Cambridge, MA : Harvard University Press. (1938) OCLC 555075.

References

1. Galushka A. S. *Kristall rosta k russkomu ekonomicheskomu chudu* [Crystal growth to the Russian economic miracle]. A. S. Galushka, A. K. Niyazmetov, M. O. Okulov. Moscow : Shcherbinskaya Printing House, 2021. 360 p. ISBN: 978-5-9243-0299-7.
2. Evtushenko S. N. Digital citizen and digital society: the impact of individual and society on achieving national strategic goals. S. N. Evtushenko, S. B. Epikhina. *Economic Strategies*. 2021; 23 (2): 22–37. DOI: 10.33917/es-2.176.2021.22-37
3. Barnard Chester I. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA : Harvard University Press. (1938). OCLC 555075.

Информация об авторах:

Епихина Светлана Борисовна — генеральный директор ООО «ТИНИФОКС», ул. Маршала Тухачевского, 37/21, Москва 123154, Россия. Член Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров ВЦИОМ;

Переверзева Елена Игоревна — доктор химических наук, профессор. Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС, ул. Марксистская, 34/7, Москва 109147, Россия. РИНЦ AuthorID: 789111.

Information about the authors:

Epikhina Svetlana B. – General Director of TINIFOX LLC, 37/21 Marshal Tukhachevsky st., Moscow 123154, Russia. Member of the Human Resources and Remuneration Committee of the Board of Directors of VTsIOM;

Pereverzeva Elena I. – Doctor of Chemistry, Professor. Moscow International Higher Business School MIRBIS, 34/7 Marksistskaya st., Moscow 109147, Russia. RSCI AuthorID: 789111.2

Статья поступила в редакцию 11.08.2021; одобрена после рецензирования 19.08.2021; принята к публикации 25.08.2021.

The article was submitted 08/11/2021; approved after reviewing 08/19/2021; accepted for publication 08/25/2021.

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27): С. 116–128.

Vestnik MIRBIS. 2021; 3 (27): 116–128.

Научная статья

УДК 338.2

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.12

Мероприятия по развитию системы риск-менеджмента крупных предприятий в рамках повышения эффективности стратегии владельческого управления

Виктория Владимировна Дегтярёва — Государственный университет управления, Москва, Россия. iump@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1165-1373>

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена изучением вопросов разработки мероприятий по развитию системы риск-менеджмента крупных предприятий в рамках повышения эффективности стратегии владельческого управления (на примере Vietnam Airlines JSC). В связи с этим, данная статья направлена на раскрытие необходимости осмысления разработки стратегии владельческого управления для обеспечения устойчивого развития организации. Ведущим методом к исследованию данной проблемы является метод синтеза на основании сбора и обобщения информации, позволяющий комплексно рассмотреть проблемы в стратегии владельческого управления авиаперевозчика в части несовершенства системы анализа и неадекватной оценки рисков в соответствии с внутренними и внешними условиями функционирования. В статье предложены интегральная система оценки рисков и модель процесса управления ими в целях повышения эффективности владельческого управления авиаперевозчика. Материалы статьи представляют практическую ценность для крупных компаний, которые могут применять сделанные выводы по результатам исследования, а именно по системе владельческого управления с целью повышения эффективности реализации их действующей стратегии и снижения рисков.

Ключевые слова: корпоративное управление, владельческое управление, риск-менеджмент, оценка рисков, крупные иностранные предприятия.

Для цитирования: Дегтярёва В. В. Мероприятия по развитию системы риск-менеджмента крупных предприятий в рамках повышения эффективности стратегии владельческого управления / В. В. Дегтярёва // Вестник МИРБИС. 2021; 3(27): 116–128. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.12

JEL: M21

Original article

Measures to develop the risk management system of the large enterprises in the framework of the efficiency of owner/president management strategy improvement

Victoria V. Degtyareva – State University of Management, Moscow, Russia. iump@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1165-1373>

Abstract. The relevance of the study is due to the study of the issues of developing measures for the development of the risk management system of large enterprises in the framework of improving the effectiveness of the ownership management strategy (on the example of Vietnam Airlines JSC). In this regard, this article is aimed at revealing the need to understand the development of an ownership management strategy to ensure the sustainable development of the organization. The leading method for studying this problem is the synthesis method based on the collection and generalization of information, which allows us to comprehensively consider the problems in the strategy of the airline's ownership management in terms of the imperfection of the analysis system and inadequate risk assessment in accordance with internal and external operating conditions. The article proposes an integrated risk assessment system and a model of the risk management process in order to improve the efficiency of the airline's ownership management. The materials of the article are of practical value for large companies that can apply the conclusions drawn from the results of the study, namely, on the system of ownership management in order to increase the effectiveness of the implementation of their current strategy and reduce risks.

Key words: corporate governance, Owner/President Management, risk management, risk assessment, large foreign companies.

For citation: Degtyareva V. V. Measures to develop the risk management system of the large enterprises in the framework of the efficiency of owner/president management strategy improvement. V. V. Degtyareva. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 3(27): 116–128. (In Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.12

JEL: M21

Введение

В современных конкурентных условиях, осложненных тяжелой эпидемиологической обстановкой, неудачи предпринимательской деятельности обусловлены не только низким качеством обслуживания клиентов, длительным обновлением производства или неэффективным использованием ресурсов, а также, главным образом, отсутствием сложившейся грамотно построенной системы стратегического владельческого управления бизнесом или наличием в ней несоответствий.

В соответствии с Восточной теорией корпоративного управления, основы которой заложены в функционировании компаний Юго-Восточной Азии, залогом эффективности их работы является наличие органично развитой системы владельческого управления (англ. Owner/President Management (OPM)).

Владельческое управление представляет собой действия, которые осуществляет владелец, чтобы поддерживать свой бизнес в нужном ему (владельцу) состоянии. Под контролем владельца должен находиться полный спектр аспектов ведения бизнеса, владелец должен контролировать управление всеми процессами бизнеса, оценивать результаты, выявлять несоответствия и управлять ими.

Он управляет стратегией компании, операционными процессами, людьми, выступает в роли Генерального директора, является ключевым драйвером развития компании. Он ориентирован на повышение доходности бизнеса и рост чистой прибыли. Владелец полностью сконцентрирован на одном виде бизнеса, так как большее количество он просто не в состоянии администрировать и развивать в виду ограничения личного ресурса (временного, физического, профессионального). Для владельца главное — сохранить и развивать основу своего дела. Особое место во владельческом управлении принадлежит управлению рисками [Куксов 2019; Хачатурян 2020].

Для целей анализа основных аспектов формирования стратегии владельческого управления в крупных компаниях восточных стран рассматриваются предприятия Вьетнама, Китая, Японии [Миннибаев 2014; Миннибаев 2013;

Гвоздевская 2016].

Система владельческого управления, возникшая в японских компаниях, затем была принята на вооружение в американских и европейских, трансформировавшись в классический универсальный процесс корпоративного управления. Основой в системе корпоративного управления является стратегическое управление, предполагающее разработку целей, которые затем составляют основу долгосрочного планирования [Хачатурян 2018].

Методологические основы

Стратегическое управление включает такие составляющие как: формирование и управление стратегическим видением, миссией, целями компании, проведение стратегического анализа, осуществление стратегического выбора, реализация и оценка результатов внедрения стратегии.

Главный принцип стратегического управления — принцип первого лица. Первое лицо, собственник, является главным активным участником стратегического процесса в компании и контролирует так называемые «реперные точки» в процессе стратегического управления.

Формирование стратегического видения компании и есть первая «реперная точка». В его основе лежит стратегический стиль мышления, что позволяет спланировать и достичь динамичного взаимодействия компании, клиентов и конкурентов, именно из видения формируется набор целей и планов действий собственников и менеджеров компании [Омае 2015].

В таблице 1 представлена система целей, разработанная и применяемая в японских компаниях.

Таблица 1. Система целей в рамках владельческого управления японских компаний

Базовые цели	Рост объемов продаж
	Поддержание темпов роста показателей эффективности деятельности
	Рост объемов прибыли: <ul style="list-style-type: none"> • размера прибыли; • нормы прибыли на весь капитал (или все активы); • отношения прибыли к акционерному капиталу; • отношения прибыли к объему продаж; • дохода на одну акцию
	Увеличение доли рынка

Базовые цели	Достижение баланса структуры капитала
	Рост дивидендов
	Увеличение цены акций
	Рост заработной платы сотрудников
	Повышение уровня качества продукции
	Улучшение базовой политики роста и развития
	Улучшение базовой политики устойчивости
	Улучшение базовой политики извлечения прибыли
Оперативные (производственные) цели	Установление целевых показателей добавленной стоимости
	Установление целевых показателей производительности труда
	Установление целевых показателей инвестиций на одного работающего
	Поддержание уровня коэффициента оборачиваемости капитала
	Проведение политики в области снижения издержек

Источник: таблица составлена автором по данным настоящего исследования

Вторая «реперная точка» — участие владельца в стратегическом выборе и делегирование топ-менеджерам полномочий и ответственности, то есть владелец должен выбирать и утверждать более приемлемую траекторию движения развития бизнеса из стратегий, которые были разработаны топ-менеджерами. Получив набор полномочий от владельца, топ-менеджеры ставят цели перед подразделениями компании и определяют их полномочия и ответственность. При этом необходимо соблюдать принцип целостности бизнес-системы. И в процессе разработки, и в процессе выполнения стратегии происходит согласование целей компании в целом, и между различными структурными подразделениями и должностными лицами не должны возникать конфликты. Соответственно, основная стратегическая цель собственника определяется во многом ключевыми компетенциями. Логическая цепочка представлена на рисунках 1 и 2.

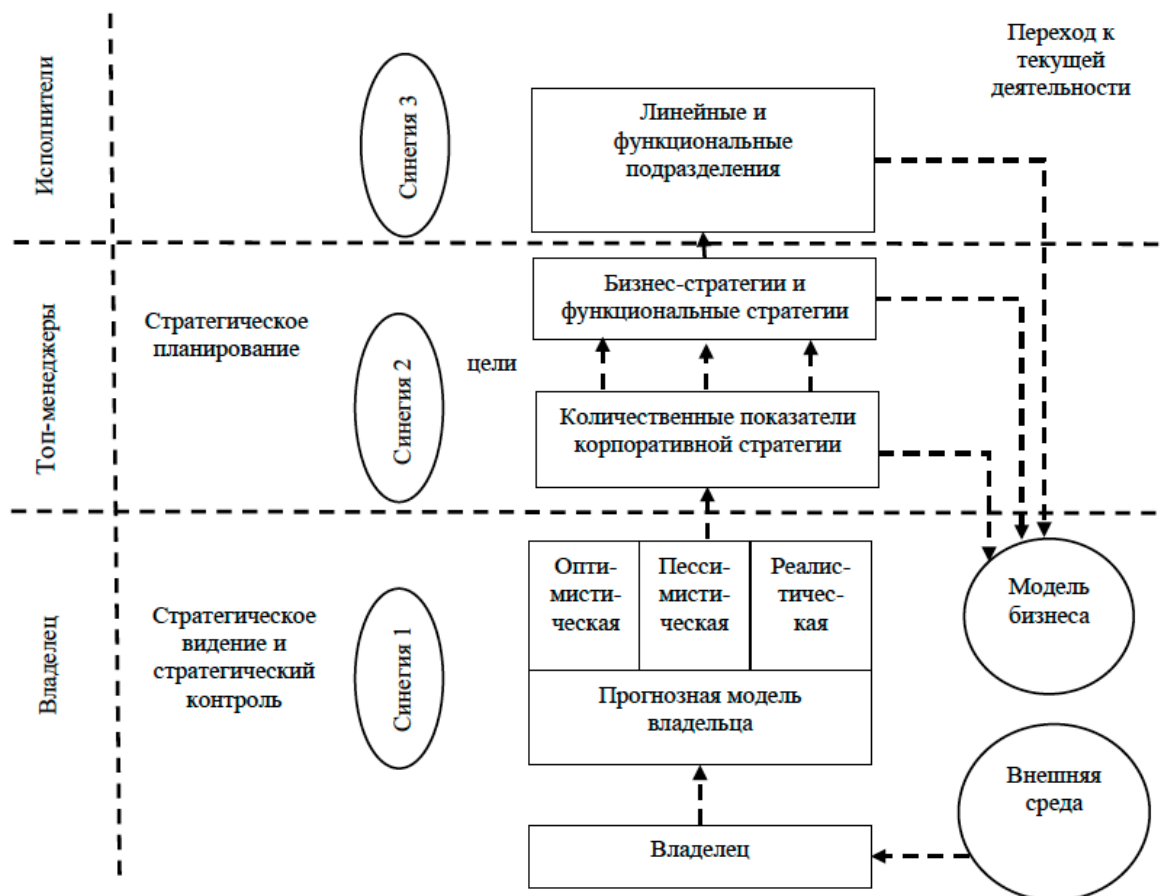
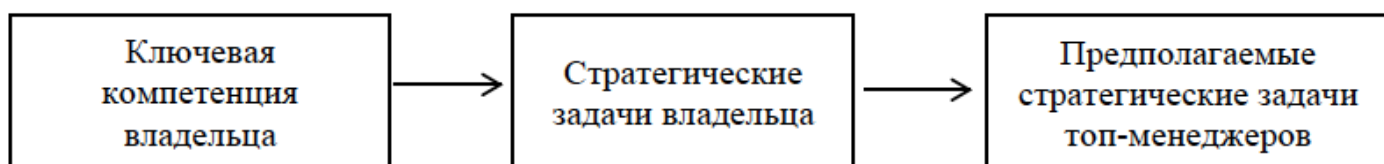


Рис. 1. Обобщенная модель стратегического управления компанией
 Источник: схема составлена автором по данным [Антонов 2014]

Третья «реперная точка» — организация стратегического контроля и оценка стратегии. Главными элементами для эффективной системы оценки являются мотивация для оценки, информация для оценки, критерии оценки и решение по результатам оценки. Оценка должна быть своевременной, достоверной, и для оценки должны

иметься не только оперативные и стратегические показатели, но и их правила оценивания и анализ чувствительности показателей. К стратегическим показателям относятся стоимость активов, репутация компании, навыки и знания персонала, производительность труда и др.



Активы в наличии	Сохранить активы, расширить область их применения, усилить их возможность генерировать доход	Рост стоимости за счет маркетинга
Целевая группа клиентов	Доскональное знание клиента, его нужд, мотивов и потребностей, прогнозирование их динамики	Рост стоимости за счет лояльности потребителей, CRM
Функциональные качества товара и (или) услуги	Непрерывное совершенствование качества товара и (или) услуги	Рост стоимости за счет продуктового лидерства
Местоположение клиентов, доступ к ним	Расширение возможности доступа к клиентам	Рост стоимости за счет логического и сбытового лидерства
Знание технологических особенностей	Непрерывное совершенствование технологии, повышение производительности, снижение затрат	Рост стоимости за счет технологического лидерства, или лидерства по затратам, и маркетинга замещения
Наличие связей с поставщиками ресурсов	Поддержка связей с поставщиками ресурсов, исследование их финансово-экономического и организационно-управленческого положения	Рост стоимости за счет лояльности поставщиков, SCM
Наличие своих денежных средств и доступ к заемным средствам	Поддержка связей с инвесторами, обеспечение приемлемой доходности	Рост стоимости за счет финансовой деятельности

Рис. 2. Взаимосвязь ключевых компетенций владельца и стратегических задач владельца и топ-менеджеров

Источник: схема составлена автором по данным [Антонов 2014]

		Стратегическое видение	
		+	-
Оперативная компетентность	+	A Ясное стратегическое видение Обладание оперативной компетентностью	B Неясное стратегическое видение Обладание оперативной компетентностью
	-	C Ясное стратегическое видение Недостаточная оперативная компетентность	D Неясное стратегическое видение Недостаточная оперативная компетентность

Рис. 3. Сочетание свойств собственника предприятия в рамках стратегии владельческого управления

Источник: схема составлена автором по данным [Омае 2015]

Стратегические решения являются наиболее сложным видом управленческих решений. Владелец должен принимать решения, сохранять или корректировать стратегические цели, или изменять направления инвестиционных вложений [Камчатова 2021]. Стратегическое и оперативное управление редко одновременно задействуют, то есть владелец может обладать оперативной

компетентностью, но у него отсутствует стратегическое видение. Сочетание качеств представлено на рисунке 3. Рисунок 3 демонстрирует, что самый эффективный собственник попадает в А квадрат, то есть обладает и оперативной компетентностью, и стратегическим видением, а самый распространенный — в В квадрат.

Можно сделать выводы, что для принятия эффективных стратегических решений владелец должен обладать знаниями и навыками, с помощью которых можно обеспечить понимание компании на системном уровне, иметь четкую стратегию развития бизнеса, обеспечить поддержку стратегии сотрудниками компании, иметь активы, компетенции, ресурсы для реализации стратегии или план по их приобретению.

Результаты

Что касается предприятий Вьетнама, страны с преобладанием государственной собственности, система стратегического владельческого менеджмента возникла там недавно и не так распространена из-за нехватки кадрового потенциала в стратегическом управлении, знаний и консультаций. В отличие от крупных, многие средние и малые предприятия не имеют эффективного стратегического владельческого менеджмента [Ле 2013].

Отдельно необходимо рассмотреть особенности построения и функционирования системы ОРМ в азиатских транс-национальных компаниях (далее — ТНК) (на примере государственного предприятия Vietnam Airlines JSC, вьетн. TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM — СТСП).

Головной офис Vietnam Airlines JSC располагается г. Ханой (Вьетнам) по адресу: 200 Nguyen Son, Bo De Ward, Long Bien District. Год основания компании — 1956. В данный момент государству принадлежит 86 % акций компании [Vietnam Airlines... 2019].

Позиционируя свой международно-признанный бренд в качестве молодого и современного перевозчика, Vietnam Airlines JSC реализуют крупные инновационные проекты по приобретению и эксплуатации самых современных и экологических самолетов в мире, таких как Boeing 787 Dreamliner и Airbus A350-900 с целью улучшения авиапарка, повышения качества сервиса, максимизации прибыли, улучшения инфраструктуры и операционной деятельности.

Основные виды деятельности авиакомпании:

- Выполнение авиационных перевозок по внутренним и международным авиалиниям регулярной и чартерной основе.
- Обслуживание пассажиров, карго отправителей и получателей.
- Общая авиационная деятельность (аэрофотосъемка, геологоразведочные работы, авиационное управление воздушным движением, ремонт и техническое обслуживание высоковольтных линий электропередачи, нефтегазовое обслуживание, лесонасаждение, экологическая инспекция, поиск и спасение, неотложная медицинская помощь, выполнение политических экономических социальных задач, вопросов безопасности и обороны).
- Предоставление коммерческих, туристических и гостиничных услуг, продажа беспошлинной продукции в гэйт-зоне аэропорта, на воздушных судах.
- Предоставление технических услуг для наземной торговли, услуг в пассажирских терминалах, грузовых терминалах и на парковке в аэропортах и аэродромах.
- Техническое обслуживание и ремонт воздушных судов.
- Издание, оформление, продажа пассажирских и грузовых перевозочных документов.

По состоянию на 31.12.2019 г. Vietnam Airlines JSC имеет обширную географическую сеть, охватывающую Европу, Азию, Австралию и Северную Америку с 33 филиалами и представительствами в более чем 20 странах.

В настоящее время Vietnam Airlines JSC (русск. АО «Генеральная Авиационная Компания Вьетнама») имеет представительство в РФ, располагающееся по адресу: г. Москва, ул. 7-й Коровий Вал стр. 1.

Взаимоотношения материнской компании с ее представительствами играют важную роль в стратегическом управлении. Это касается определения целей развития, которые дифференцируются в зависимости от характера деятельности подконтрольных компаний.

В дочерних компаниях и филиалах, которые ориентируются на внутренний рынок, цели развития устанавливаются с точки зрения материнской компании по таким показателям, как:

- объем продаж;
- прибыль;

- устойчивость;
- укрепление имиджа торговой марки.

В дочерних компаниях и филиалах, которые ориентируются на эффективность производства, цели устанавливаются с точки зрения филиалов по объему продаж, прибыли и вкладу в развитие принимающей страны.

В филиалах, которые ориентируются на ресурсы, цели устанавливаются с точки зрения ТНК в целом по таким показателям, как объем продаж, прибыль, доля на мировом рынке.

Главный конкурент АО «Генеральная Авиацонная Компания Вьетнама» на российском рынке на вьетнамском направлении — ПАО «Аэрофлот», рейсы которого во Ханой из Москвы производится из аэропорта Шереметьево ежедневно, в Хошимин — трижды в неделю. АО «Генеральная Авиацонная Компания Вьетнама» осуществляет

рейсы на самолетах Boeing 787 Dreamliner. Авиарейсы из Шереметьево осуществляются в г. Ханой, в который самолет вылетает 3 раза в неделю, с пересадкой в Нячанг и г. Хошимин. Цена на авиабилеты у Аэрофлота, как правило, ниже (на 5–7 %).

Из иностранных компаний из Москвы во Вьетнам летают самолеты «Катарских Авиалиний» (с пересадкой в г. Доха на другой самолет этой же авиакомпании), «Сингапурских Авиалиний», «Турецких Авиалиний», «Emirates» (ОАЭ) с пересадкой в г. Дубай.

По результатам анализа показателей финансовой отчетности компании [Камчатова 2021], были идентифицированы ключевые проблемы деятельности Представительства АО «Генеральная Авиацонная Компания Вьетнама» в РФ, классифицированные, сгруппированные и представленные автором в виде «дерева проблем».

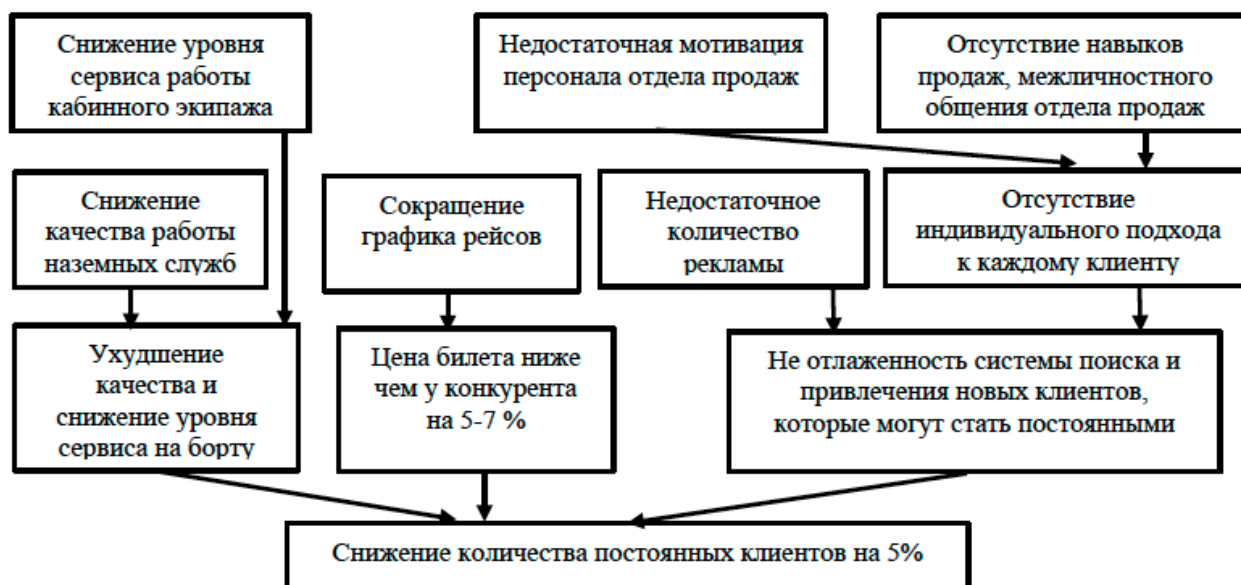


Рис. 4. «Дерево проблем» деятельности Представительства АО «Генеральная Авиацонная Компания Вьетнама» в РФ

Источник: схема составлена автором по данным настоящего исследования

По результатам анализа имеющихся у авиаперевозчика проблем, сопровождающих его деятельность в Российской Федерации, выявлены негативные последствия и риски (таблица 2). По результатам анализа данных, представленных в таблице 2, выявлено, что концептуальными проблемами (в координации процессов) Представительства АО «Генеральная авиацонная компания Вьетнама» в РФ являются снижение количества постоянных клиентов, ухудшение качества и уровня сервиса, цена билета конкурента «Аэрофлот» ниже на 5–7 % по сравнению с авиакомпанией, что ведет к сильному влиянию на репутацию и имидж авиакомпании, отрицательные

отзывы клиентов и уход к конкурентам с более эффективной рекламой и преимуществами для постоянных клиентов.

Операционные проблемы (в части оптимизации процессов) — снижение качества работы наземных служб, обслуживающих ВС, снижение уровня сервиса кабинного экипажа, отсутствие навыков продаж, межличностного общения у персонала отдела продаж, отсутствие индивидуального подхода к каждому клиенту, сокращение графика рейсов (3 рейса в неделю). Данные проблемы негативно влияют на репутацию авиакомпании, на возможность клиента узнать о всех доступных преимуществах для него, снижение лояльности клиента и уход в конеч-

ном итоге к конкуренту из-за неудовлетворенности качеством обслуживания.

Таблица 2. **Проблемы, возможные негативные последствия и риски деятельности Представительства АО «Генеральная Авиакомпания Вьетнама» в РФ**

Формулировка проблемы	Возможные негативные последствия и риски
Концептуальные проблемы	
1. Снижение количества постоянных клиентов	1.1. Снижение пассажиропотока авиакомпании 1.2. Потеря клиентской базы 1.3. Снижение имиджа авиакомпании среди населения 1.4. Неэффективное использование ресурсов (неполная загрузка воздушного судна)
2. Ухудшение качества и снижение уровня сервиса	2.1. Выбор клиентами авиакомпаний-конкурентов 2.2. «Дурная репутация» авиакомпании среди пассажиров 2.3. Снижение пассажиропотока 2.4. Увеличение количества жалоб от пассажиров 2.5. Задержки рейсов 2.6. Ложная, неточная информация о деятельности VNA в средствах массовой информации, социальных сетях, форумах
3. Высокий уровень цен в сравнении с конкурентами	3.1. Выбор клиентами авиакомпаний-конкурентов 3.2. Снижение пассажиропотока 3.3. Потеря клиентской базы 3.4. Риск снижения доли рынка из-за развития и конкуренции со стороны авиакомпаний, имеющих более дешевой ценой билета
Операционные проблемы. Отклонение от стандартов	
1. Снижение уровня сервиса каabinного экипажа	1.1. Увеличение количества жалоб на работу КЭ 1.2. «Дурная репутация» авиакомпании среди пассажиров 1.3. Возможность нарушений технологий Авиакомпания безопасности и процедур по их предотвращению
2. Снижение качества работы наземных служб, обслуживающих ВС	2.1. Возможность нарушений в сфере авиационной безопасности 2.2. Сбои при выполнении полетов 2.3. Задержки вылетов 2.4. Возможны споры, судебные разбирательства 2.5. Ложная, неточная информация о деятельности VNA в средствах массовой информации, социальных сетях, форумах
3. Отсутствие навыков продаж, межличностного общения у персонала отдела продаж	2.1. Снижение уровня продаж авиабилетов 2.2. Недовольство клиентов обслуживанием 2.3. Выбор клиентами авиакомпаний-конкурентов 2.4. «Дурная репутация» авиакомпании среди пассажиров
4. Отсутствие индивидуального подхода к каждому клиенту	4.1. Снижение повторного использования услуг авиакомпании 4.2. Клиент не переходит из статуса «случайного» в статус «постоянного»
5. Сокращение графика рейсов (3 рейса в неделю)	5.1. Выбор клиентами авиакомпаний-конкурентов 5.2. Снижение пассажиропотока 5.3. Снижение уровня продаж авиабилетов 5.4. Потеря известности бренда 5.5. Потеря клиентской базы 5.6. Конкуренты ускоряют расширение эксплуатации, доли рынка и создают конкурентное давление на вьетнамском направлении
Потери процессов	
1. Не отлаженность системы поиска и привлечения новых клиентов, которые могут стать постоянными	1.1. Невозможность клиента узнать об авиакомпании и предоставляемых ей услугах 1.2. Клиент не переходит из статуса «случайного» в статус «постоянного»

Формулировка проблемы	Возможные негативные последствия и риски
Отсутствие гибкости	
1. Недостаточная мотивация персонала отдела продаж	1.1. Незаинтересованность сотрудников в привлечении новых клиентов 1.2. Незаинтересованность сотрудников в работе с потенциальными постоянными клиентами
2. Недостаточное количество рекламы, недостаточное информирование населения об услугах авиакомпании	2.1. Снижение пассажиропотока авиакомпании 2.2. Невозможность клиента узнать об авиакомпании и предоставляемых ей услугах 2.3. Выбор клиентами авиакомпаний-конкурентов

Источник: таблица составлена автором по данным настоящего исследования

Что касается проблемы, относящейся к потерям процессов, то отсутствует слаженная система, позволяющая привлечь и расположить клиента, донести до него все преимущества, которые он может получить, став клиентом авиакомпании.

Также проблемой является отсутствие гибкости, то есть недостаточная мотивация персонала отдела продаж и недостаточное количество рекламы, недостаточное информирование населения об услугах авиакомпании. Все данные проблемы влияют на успешность и процветание

авиакомпании, так как сотрудники не заинтересованы в своей работе. Проанализировав вышечисленные проблемы, можем выделить еще одну причину — недостаточно эффективную систему стимулирования персонала, отсутствие мотивационных инструментов.

Как показано на рисунке 5, недостаточно внимания уделено анализу, оценке минимизации многочисленных рисков, поскольку в структуре корпоративного управления не выделено отдельной структуры, управляющей рисками и ответственной за данный процесс.



Рис. 5. Структура корпоративного управления Представительства АО «Генеральная авиационная компания Вьетнама»

Источник: схема составлена автором по данным настоящего исследования

Выявленные несовершенства системы анализа и отсутствие адекватной оценки рисков внедрения инноваций в соответствии с внутренними и внешними условиями функционирования существенно снижают эффективность стратегии владельческого управления авиаперевозчика.

Основным элементом системы владельческого контроля является регламент контроля бизнеса — набор типовых мероприятий, периодически осуществляемых владельцем для улучшения работы бизнеса. Эти мероприятия проводятся по всем важным направлениям деятельности: результаты, сотрудники, рынок, финансы и их использование, бизнес-проекты, производство,

безопасность и окружение компании, управление и роль владельца.

Владельческий контроль и риск-менеджмент — это основа владельческого управления бизнесом. Они необходимы для повышения доходов при сокращении затрат, развития эффективности и защищенности бизнеса и создания условий для эффективного построения новых бизнес-проектов. Управление рисками — одна из главных функций владельца, которая обеспечивает успешность функционирования любой компании в независимости от ее размеров и сферы деятельности. Поэтому, можно сказать, повышение эффективности владельческого кон-

троля и риск-менеджмента являются основой Представительства АО «Генеральная авиационно-успешности стратегии владельческого управления для обеспечения устойчивого развития JSC в целом.

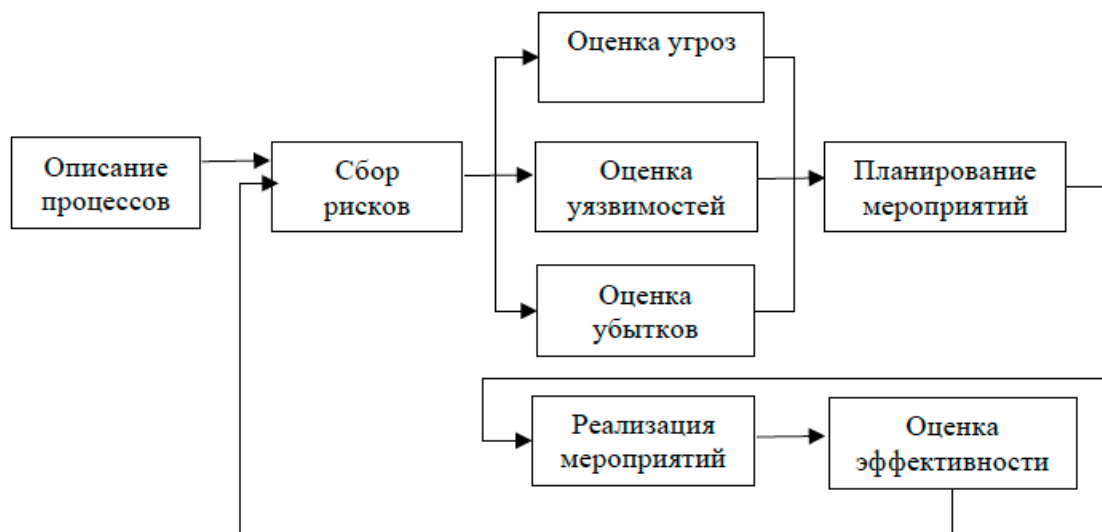


Рис. 6. Модель процесса управления рисками Представительства АО «Генеральная авиационная компания Вьетнама»

Источник: схема составлена автором по данным [Савин 2017]

Как показано на рисунке 6, для каждого мероприятия должна быть сформирована система «зеленой», «желтой» и «красной» зон. В табл. 3 представлена оценка рисков Представительства АО «Генеральная авиационная компания Вьетнама», классифицированных по цветовым зонам.

Далее необходимо определить степень влияния наступления риска на бизнес (от 1 до 10) и вероятность наступления риска (от 0 до 1). После чего выстроить риски на интегральной шкале в зависимости от их значимости: по результатам качественной, количественной оценок, после

Согласно интегральным оценкам, полученным на основании таблицы 3 были предложены мероприятия по развитию системы риск-менеджмента Представительства АО «Генеральная авиационно-авиационная компания Вьетнама» в РФ, которые представлены в таблице 4.

Таблица 3. Проблемы, возможные негативные последствия и риски деятельности Представительства АО «Генеральная Авиационная Компания Вьетнама» в РФ

Риски	Сила влияния на бизнес	Вероятность наступления	Интегральная оценка	Зеленая зона	Желтая зона	Красная зона
1. Снижение пассажиропотока авиакомпании	8	0,5	4	на 2 %	на 5 %	> 7 %
2. Потеря клиентской базы	7	0,3	2,1	Кража менее 5% важной информации	Кража менее 7 % важной информации	Кража более 10% важной информации
3. Снижение имиджа авиакомпании	7	0,2	1,4	5% неизвестности авиакомпании	10 % неизвестности авиакомпании	>20 % неизвестности авиакомпании
4. Неэффективное использование ресурсов (неполная загрузка ВС)	9	0,2	1,8	5 % незаполняемости ВС	10 % незаполняемости ВС	>10 % незаполняемости ВС
5. Выбор клиентами авиакомпаний-конкурентов	8	0,3	2,4	3 %	5 %	>8 %

Риски	Сила влияния на бизнес	Вероятность наступления	Интегральная оценка	Зеленая зона	Желтая зона	Красная зона
6. «Дурная репутация» авиакомпании среди пассажиров	7	0,2	1,4	5 % критик	10 % критик	>10 % критик
7. Увеличение количества жалоб от пассажиров	6	0,3	1,8	5 % жалоб среди всех опросов	7 % жалоб среди всех опросов	>10 % жалоб среди всех опросов
8. Задержки рейсов	5	0,3	1,5	на 15 мин	на 30 мин	> часа
9. Увеличение количества жалоб на работу команды экипажа	6	0,2	1,2	5 % жалоб среди всех опросов	7 % жалоб среди всех опросов	>10 % жалоб среди всех опросов
10. Возможность нарушений в сфере авиационной безопасности	8	0,1	0,8	1 нарушение	2 нарушение	>2
11. Сбои при выполнении полетов	9	0,1	0,9	1	2	>2
12. Снижение уровня продаж авиабилетов	8	0,5	4	на 5%	на 7%	>10%
13. Недовольство клиентов обслуживанием	7	0,4	2,8	5%	10%	>10%
14. Снижение повторного использования услуг авиакомпании	7	0,3	2,1	5%	10%	>10%
15. Клиент не переходит из статуса «случайного» в статус «постоянного»	7	0,4	2,8	5%	10%	>10%
16. Потеря известности бренда	7	0,2	1,4	5% неизвестности авиакомпании	10% неизвестности авиакомпании	>20% неизвестности авиакомпании
17. Ложная, неточная информация о деятельности VNA в средствах массовой информации, социальных сетях, форумах	5	0,2	1	5	7	>10
18. Конкуренты ускоряют расширение эксплуатации, доли рынка и создают конкурентное давление на вьетнамском направлении	8	0,4	3,2	2	4	>5
19. Возможны споры, судебные разбирательства	5	0,2	1	1 в год	2 в год	>3
20. Риск снижения доли рынка из-за развития и конкуренции со стороны авиакомпаний, имеющих более дешевой ценой билета	8	0,4	3,2	на 5%	10%	>10%
Max 4 Min 0,8						

Источник: таблица составлена автором по данным настоящего исследования

Таблица 4. Мероприятия по развитию системы риск-менеджмента Представительства АО «Генеральная авиационная компания Вьетнама» в РФ

Идентифицированная проблема / риск	Область возникновения	Причина возникновения	Мероприятия по развитию системы риск-менеджмента
Снижение количества постоянных клиентов на 5 %	основные процессы — маркетинг и продажа услуг АК	недостаточное финансирование, неотлаженная работа подразделения маркетинга	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перераспределение использования имеющихся финансовых ресурсов 2. Размещение бортового журнала «Heritage» не только на бортах ВС, а также в здании аэровокзалов и прилегающих территорий 3. Путем улучшения качества обслуживания повышать имидж компании среди населения 4. Создание эффективной программы лояльности для часто летающих пассажиров 5. Привилегии для постоянных клиентов на борту ВС (отдельное приветствие для часто летающих пассажиров при информационном обслуживании на борту ВС)
Цена билета конкурента ПАО «Аэрофлот» ниже на 5–7 % по сравнению с авиакомпанией	основные процессы — закупка и продажа	недостаточное финансирование, неэффективное использование ресурсов, большие затраты на обслуживания процесса создания ценности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Корректировка соответственного тарифа, даже при постоянном изменении валютного курса 2. Эффективный выбор каналов сбыта 3. Смена ценового сегмента, снижение затрат 4. Введение улучшенной системы контроля качества, стандартизация услуг; модернизация отдела владельческого контроля 5. Введение новых более уникальных бонусных программ
Недостаточное количество рекламы. Недостаточное информирование населения об услугах авиакомпании.	основные процессы — Маркетинг и продажи услуг авиакомпании	недостаточное финансирование	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перераспределение использования имеющихся финансовых ресурсов 2. Размещение бортового журнала «Heritage» не только на бортах ВС, а также в здании аэровокзалов и прилегающих территорий 3. Путем улучшения качества обслуживания повышать имидж компании среди населения 4. Участие в форумах, выставках, посвященных туризму, авиаперевозок
Ухудшение качества и снижение уровня сервиса на борту ВС. Снижения уровня сервиса работы кабинного экипажа. Снижение качества работы наземных служб, обслуживающих ВС. Отсутствие индивидуального подхода к каждому клиенту. Недостаточная мотивация персонала отдела продаж	основные процессы — персонал и обслуживание клиента	недостаточное финансирование; недостаточная мотивация персонала; потеря профессионализма в обслуживании клиентов; отсутствие знания.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мониторинг удовлетворенности сотрудников 2. Мониторинг персонала, организация тренинга по обслуживанию клиентов 3. Нормализация трудового климата в компании, разработка мероприятий по мотивированию сотрудников 4. Модернизация отдела владельческого контроля 5. Смена персонала
Сокращение графика рейсов	основные процессы — продажи услуг авиакомпании	расходы превышают доходы; неполная занятость кресел на каждом рейсе; снижение количества пассажиров	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перераспределение использования имеющихся финансовых ресурсов 2. Корректировка соответственного тарифа, даже при постоянном изменении валютного курса 3. Смена ценового сегмента, снижение затрат 4. Технологические усовершенствования, формирование лояльности к услугам

Идентифицированная проблема / риск	Область возникновения	Причина возникновения	Мероприятия по развитию системы риск-менеджмента
Не отлаженность системы поиска и привлечения новых клиентов, которые могут стать постоянными	основные процессы — персонал и обслуживание клиента	недостаточная мотивация персонала	1. Мониторинг удовлетворенности сотрудников 2. Мониторинг персонала, организация тренинга по обслуживанию клиентов 3. Нормализация трудового климата в компании, разработка мероприятий по мотивированию сотрудников

Источник: таблица составлена автором по данным настоящего исследования

Заключение

В настоящее время общий уровень эффективности системы риск-менеджмента, владельческого и корпоративного управления авиакомпания недостаточен. Реализация предложенных авторами мероприятий позволит в скорости достичь указанных стратегических целей, четко определить место и ответственность владельцев бизнеса и менеджеров в цепочке создания ценности, установить прочную взаимосвязь между цепочкой создания ценности и эффективностью стратегического управления, повысить уровень коор-

динации бизнеса с партнерами и инвесторами в зависимости от условий.

Рекомендации

Данное исследование представляет ценность для крупных транснациональных компаний, которые в своем управлении применяют элементы владельческого управления. Некоторые особенности управления в странах юго-восточной Азии были учтены для конкретной компании, но как уже было представлено ранее авторами, что положительный опыт зачастую переносятся и европейские компании.

Список источников

1. Антонов 2014 — Антонов, В. Г. Стратегический менеджмент для собственника / В. Г. Антонов, В. В. Масленников // Вестник Университета. 2014; 6: 13–22. ISSN: 1816-4277.
2. Гвоздевская 2016 — Гвоздевская Г. А. Концептуальные основы системы управления в Японии // Знание. Понимание. Умение = Knowledge. Understanding. Skill. 2016; 2: 198–208. DOI: 10.17805/zpu.2016.2.17.
3. Камчатова 2021 — Камчатова Е. Ю. Современные инструменты управления бизнесом в условиях развития цифровых технологий / Е. Ю. Камчатова, М. В. Хайрулова, Е. К. Зорин // Путеводитель предпринимателя. 2021; 14(1): 28–41. DOI: 10.24182/2073-9885-2021-14-1-28-41.
4. Куксов 2019 — Куксов А. С. Классификация предпринимательских рисков в целях определения бизнес-процессов владельца бизнеса / А. С. Куксов, К. Л. Неопуло // E-Management. 2019; 2(1): 26–32. DOI: 10.26425/2658-3445-2019-1-26-32.
5. Миннибаев 2013 — Миннибаев Б. И. Системы государственного управления Китайской Народной Республики // Новый университет. Серия: Экономика и право. 2013; 12: 107–109. ISSN: 2221-7347.
6. Миннибаев 2014 — Миннибаев Б. И. Особенности системы государственного управления Республики Вьетнам / Б. И. Миннибаев, Р. Ф. Шарифуллин // Молодой ученый. 2014; 1-1: 33–35. ISSN: 2072-0297.
7. Омае 2015 — Омае К. Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски. Москва : Альпина Паблишер, 2015. 211 с. ISBN: 978-5-9614-0565-1.
8. Савин 2017 — Савин А. В. Управление рисками в промышленных организациях / А. В. Савин. Москва : Государственный университет управления, 2017. 98 с. ISBN 978-5-215-02924-4.
9. Хачатурян 2018 — Хачатурян М. В. О проблемах развития систем управления владельческими рисками // Самоуправление. 2018; 2: 49–52. ISSN: 2221-8173.
10. Хачатурян 2020 — Хачатурян М. В. Развитие систем управления владельческими рисками как основа обеспечения экономической устойчивости российских организаций в условиях пандемии / М. В. Хачатурян, Е. В. Кlicheва // Современные технологии управления = Modern management technology. 2020; 3: 3. eISSN: 2226-9339.
11. Le 2013 — Le Tkhe Zoi. Strategic management. Vol. 3. Hanoi : National Economics University, 2013. 312 p.

12. Vietnam Airlines... 2019 — Vietnam Airlines JSC : Annual Report 2019. Vietnam, 2019. 170 p. URL: <https://www.vietnamairlines.com/~media/FilesDownload/AboutUs/Investor-Relations/Bao-Cao-Thuong-Nien/2019-bctn-english.pdf>.

References

1. Antonov V. G. Strategicheskii menedzhment dlya sobstvennika [Strategic management for the owner]. V. G. Antonov, V. V. Maslennikov. *Vestnik Universiteta*. 2014; 6: 13-22. ISSN: 1816-4277 (in Russ.).
2. Gvozdevskaya G. A. Kontseptual'nyye osnovy sistemy upravleniya v Yaponii [Conceptual foundations of the management system in Japan]. *Knowledge. Understanding. Skill*. 2016; 2: 198–208. DOI: 10.17805/zpu.2016.2.17 (in Russ.).
3. Kamchatova E. Yu. Sovremennyye instrumenty upravleniya biznesom v usloviyakh razvitiya tsifrovyykh tekhnologiy [Modern business management tools in the context of digital technologies development]. E. Yu. Kamchatova, M. V. Khairulova, E. K. Zorin. *Putevoditel' predprinimatel'ya* [Entrepreneur's Guide]. 2021; 14 (1): 28-41. DOI: 10.24182/2073-9885-2021-14-1-28-41 (in Russ.).
4. Kuksov A. S. Klassifikatsiya predprinimatel'skikh riskov v tselyakh opredeleniya biznes-protsessov vladel'tsa biznesa [Classification of entrepreneurial risks in order to determine the business processes of a business owner] A. S. Kuksov, K. L. Neopulo. *E-Management*. 2019; 2 (1): 26–32. DOI: 10.26425/2658-3445-2019-1-26-32 (in Russ.).
5. Minnibaev B. I. Sistemy gosudarstvennogo upravleniya Kitayskoy Narodnoy Respubliki [Public administration systems of the People's Republic of China]. *Novyy universitet. Seriya: Ekonomika i pravo*. [New University. Series: Economics and Law]. 2013; 12: 107–109. ISSN: 2221-7347 (in Russ.).
6. Minnibaev B. I., Sharifullin R. F. Osobennosti sistemy gosudarstvennogo upravleniya Respubliki V'yetnam [Features of the system of public administration of the Republic of Vietnam]. *Molodoy uchenyy*. 2014; 1-1: 33-35. ISSN: 2072-0297 (in Russ.).
7. Omae K. *Myshleniye stratega. Iskusstvo biznesa po-yaponski* [Thinking of a strategist. The art of business in Japanese]. Moscow : Alpina Publisher, 2015. 211 p. ISBN: 978-5-9614-0565-1 (in Russ.).
8. Savin A. V. *Upravleniye riskami v promyshlennykh organizatsiyakh* [Risk management in industrial organizations] A. V. Savin. Moscow : State University of Management Publ., 2017. 98 p. ISBN 978-5-215-02924-4 (in Russ.).
9. Khachatryan M. V. O problemakh razvitiya sistem upravleniya vladel'cheskimi riskami [On the Problems of Development of Ownership Risk Management Systems]. *Samoupravleniye* [Self-Management]. 2018; 2: 49–52. ISSN: 2221-8173 (in Russ.).
10. Khachatryan M. V. Razvitiye sistem upravleniya vladel'cheskimi riskami kak osnova obespecheniya ekonomicheskoy ustoychivosti rossiyskikh organizatsiy v usloviyakh pandemii [Development of owner risk management systems as the basis for ensuring the economic stability of Russian organizations in a pandemic]. M. V. Khachatryan, E. V. Klicheva. *Modern management technology*. 2020; 3: 3. eISSN: 2226-9339 (in Russ.).
11. Le 2013 — Le Tkhe Zoi. Strategic management. Vol. 3. Hanoi : National Economics University, 2013. 312 p.
12. Vietnam Airlines... 2019 — Vietnam Airlines JSC : Annual Report 2019. Vietnam, 2019. 170 p. URL: <https://www.vietnamairlines.com/~media/FilesDownload/AboutUs/Investor-Relations/Bao-Cao-Thuong-Nien/2019-bctn-english.pdf>.

Информация об авторе:

Дегтярёва Виктория Владимировна — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления инновациями, Государственный Университет Управления, Рязанский проспект, 99, Москва 109542, Россия. РИНЦ AuthorID: 494889; ResearcherID: AAA-7789-2020.

Information about the author:

Degtyareva Viktoriya V. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Innovation Management, State University of Management, 99 Ryazanskiy prospect, Moscow 109542, Russia. RSCI AuthorID: 494889; ResearcherID: AAA-7789-2020.

Статья поступила в редакцию 04.07.2021; одобрена после рецензирования 19.07.2021; принята к публикации 25.08.2021. The article was submitted 07/04/2021; approved after reviewing 07/19/2021; accepted for publication 08/25/2021.

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27): С. 129–136.

Vestnik MIRBIS. 2021; 3 (27): 129–136.

Научная статья

УДК 339.138

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.13

Маркетинговые исследования потребителей высшего образования

Петр Юрьевич Тазов — Государственный университет управления, Москва, Россия. islake@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1852-5708>

Аннотация. В статье рассматриваются результаты маркетинговых исследований абитуриентов, студентов 1-го курса Московского политехнического университета, проведенных автором. Основная цель исследований — выявить факторы, мотивы, потребности получения высшего образования и выбора вуза для поступления на программы бакалавриата. Полученные результаты исследований легли в основу формирования новых подходов к планированию и реализации маркетинговых коммуникаций, прежде всего, в цифровой среде. Исследования касались также посетителей онлайн Дней открытых дверей, проводимых Московским политехническим университетом в мае–июне 2020 г. По итогам исследований была существенно переработана программа Дня открытых дверей (ДОД), что повлияло на повышение удовлетворенности мероприятием абитуриентами. Актуальность статьи обусловлена необходимостью выработки методологии маркетинговых исследований, формирования подхода к персонализации цифровых маркетинговых коммуникаций на основе результатов маркетинговых исследований потребителей образовательных услуг.

Ключевые слова: корпоративное управление, маркетинговые исследования, образовательные услуги, потребителей образовательных услуг, маркетинг образовательных услуг.

Для цитирования: Тазов П. Ю. Маркетинговые исследования потребителей высшего образования / П. Ю. Тазов // Вестник МИРБИС. 2021; 3(27): 129–136. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.13

JEL: M31

Original article

Marketing research of consumers of higher education

Petr Yu. Tazov – State University of Management, Moscow, Russia. islake@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1852-5708>

Abstract. The article discusses the results of marketing research of applicants, 1st year students of the Moscow Polytechnic University, conducted by the author. The main goal of the research is to identify the factors, motives, needs for obtaining higher education and the choice of a university for admission to bachelor's programs. The obtained research results formed the basis for the formation of new approaches to planning and implementing marketing communications, primarily in the digital environment. The research also concerned visitors to the online Open House Days held by the Moscow Polytechnic University in May–June 2020.

Based on the results of the research, the program of the Open House Day (DOD) was significantly revised, which influenced an increase in applicants' satisfaction with the event.

The relevance of the article is due to the need to develop a methodology for marketing research, to form an approach to personalizing digital marketing communications based on the results of marketing research of consumers of educational services.

Key words: marketing research, educational services, educational services consumers, educational services marketing.

For citation: Tazov P. Yu. Marketing research of consumers of higher education. P. Yu. Tazov. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 3(27): 129–136. (In Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.13

JEL: M31

Введение

Теоретическая значимость: проанализированы критерии выбора вузов потребителями образовательных услуг.

Практическая значимость: проанализированы результаты маркетинговых исследований потребителей образовательных услуг высшего образования, рассмотрены практические шаги, направленные на совершенствование маркетинговой деятельности вуза на основе исследования.

Маркетинговые следования потребителей образовательных услуг помогают решить ряд задач в области формирования профиля потребителей, а также изучения характеристик целевой аудитории и персонализации маркетинговых цифровых коммуникаций на основе проведённых исследований.

Из современных исследований в области маркетингового изучения мотивов поступления в вуз у потребителей образовательных услуг, а также факторов принятия решения абитуриентами стоит выделить работы А. В. Нетёсовой [Нетесова 2011], М. В. Рыченкова, И. В. Рыченкова, В. С. Киреева [Рыченкова 2013].

В ряде западных исследований уделяется внимание факторам принятия решения о выборе вуза. К таковым исследователи причисляют: репутацию вуза [Kim 2011], возможность дальнейшей карьеры [Bowman 2019], влияние родителей [Briggs 2007], инфраструктуру вуза [Price 2003], стоимость обучения [Shanka 2006], рекомендации [Murphy 1981].

При изучении факторов принятия решения об обучении в итальянских вузах Giovanni Azzone и Mara Soncin выделяют: экономические факторы; репутацию; легкость поступления; качество студенческого сервиса; близость; качество жизни; возможности трудоустройства; стоимость жизни [Azzone 2018].

В некоторых западных исследованиях показано, что среди факторов принятия решения об обучении присутствуют такие как: академическая репутация, гранты и финансирование, местоположение, рекламные и маркетинговые каналы и др. [Maniu 2014].

Анализ факторов принятия решения важен как в контексте развития маркетинга в локальном (абитуриенты конкретного региона), так и гло-

бальном разрезе (абитуриенты других регионов). В последнем случае в научной литературе можно встретить термин «образовательная миграция» [Azzone 2018; Булатова 2019]. Рассмотрение факторов привлекательности вузов для иностранных абитуриентов направлено на поиск путей совершенствования работы администрации в области маркетинга для поддержания высоких показателей притока иностранных студентов, например, в вузы Великобритании [Hailat 2011].

Задачи, которые решаются с помощью маркетинговых исследований в области изучения потребителей образовательных услуг (в нашем случае — высшее образование) включают изучение социокультурных характеристик целевой аудитории, изучение мотивации поступления в вуз, изучение факторов выбора вуза. На основе изучения мотивации поступления в вуз решаются задачи в области совершенствования стратегии развития маркетинговых коммуникаций вуза, прежде всего, в области персонализации маркетинговых коммуникаций в цифровой среде (корректировка фото, видео и текстовых блоков, используемых в формировании сайта [Тазов 2021], лендинга, коммуникации в социальных сетях и др.), а также формирование персонализированных предложений представителям целевой аудитории с учётом значимости факторов принятия решения об обучении.

В области формирования медийной рекламы, полученные результаты исследований ложатся в основу корректировки содержания и формата баннеров, размещаемых вузом на образовательных порталах.

Кроме того, результаты маркетинговых исследований помогут скорректировать выбор приоритетных каналов цифровых маркетинговых коммуникаций и программ лояльности (система скидок при поступлении) и улучшить план Дня открытых дверей.

Для совершенствования и развития стратегии маркетинга Московского политехнического университета (далее — МП) нами были проведены ряд исследований абитуриентов и студентов МП для решения следующих задач:

1. Исследование социокультурных и мотивационных характеристик студентов МП (исследование ценностных ориентаций, представлений об успехе, трудовых установок, изучение того, о чем мечтают студенты). Результаты исследования

должны улучшить маркетинговые коммуникации с будущими абитуриентами на основе персонализации маркетинговых активностей, прежде всего, в цифровой среде.

2. Выявить критерии принятия решения о поступлении в вуз и оценить сильные стороны МП в глазах абитуриентов, а также:

- оценить критерии выборе вуза для поступления;
- узнать степень информированности абитуриентов о программе лояльности МП для абитуриентов;
- по итогам исследования, предложить меры по совершенствованию маркетинговой деятельности по привлечению абитуриентов.

4. Выявить мотивы поступления в вуз и оценить критерии выбора МП у студентов первого курса. А также:

- выявить преимущества МП в глазах «вчерашних» абитуриентов (студенты первого курса);
- оценить критерии выбора МП;
- выявить каналы, по которым студенты узнали о МП.

5. Исследовать удовлетворенность Днем открытых дверей абитуриентов и выявить пожелания респондентов по совершенствованию данного мероприятия. А также:

- проанализировать полезность программы Дня открытых дверей для респондентов;
- оценить полноту информации на Дне открытых дверей и вопросы, которые были не до конца освещены.

Материалы и методы

Мы проводили маркетинговые исследования абитуриентов и студентов первого курса МП в период с мая по октябрь 2020 г. Ссылки на опросы были отправлены через e-mail. Опросы в форме анкетирования проводились с использованием google forms в электронном виде. Для изучения факторов принятия решения о выборе вуза использовалась номинальная шкала (важно; скорее важно; скорее неважно; не важно; затрудняюсь с ответом). Для изучения основных преимуществ в сознании абитуриентов, мы сузили количество вариантов ответа до трех (отметьте три сильные стороны Московского Политеха, которые для Вас важны). В ряде вопросов о значимости мотивов предлагалось выбрать не более трех мотивов. Для изучения понимания студентами понятия

«успех» предлагалось выбрать не более трех вариантов из предложенных описаний. Это было сделано для того, чтобы выявить «ядро» мотивов. В ряде вопросов применялась шкала Р. Лайкерта. Для изучения отношения к определенным предметам — шкала Л. Терстоуна.

Результаты исследования

В исследовании абитуриентов, посетивших День открытых дверей приняло участие 251 респондент. При оценке факторов выбора вуза абитуриентами, ответы распределились следующим образом: на первом месте по популярности — наличие бюджетных мест (это важно для 80,4 % опрошенных и скорее важно для 14 %), гарантии трудоустройства (важно для 65,7 % и скорее важно для 30 %), стоимость обучения — важно для 64,5 %, и скорее важно для 21 %), участие во внеучебной деятельности (спортивные секции, театральные кружки, и др. (важно 40% и скорее важно для 38 %). Эти критерии вуза можно назвать наиболее популярными.

«Периферию» по популярности заняли такие критерии оценки вуза как: традиции вуза и факультета (23,9 %), наличие научной школы на факультете/кафедре (26,2 %), наличие на кафедре известных преподавателей профессоров (19 %), близость к дому (21,5 %).

Таким образом, самыми популярными критериями оценки вуза для абитуриентов являются наличие бюджетных мест, гарантии трудоустройства и стоимость обучения.

Среди сильных сторон МП первое место по популярности заняла возможность трудоустройства на высокооплачиваемую работу после окончания вуза (73,9 %), далее — рейтинги вуза (рейтинг трудоустройства выпускников, зарплатный рейтинг и пр.) — 58,4 %; возможность участия во внеучебной работе вуза (работа в студенческом активе, кружка, конкурсах и пр.) — 41 %; наличие кампуса (общежитие, спортивный комплекс и др.) — 40 %.

Также абитуриенты среди сильных сторон отмечали наличие научной школы на факультете/кафедре (23,3 %), наличие на кафедре известных преподавателей, профессоров (23,3 %), стоимость обучения (25,7 %).

Анализируя факторы принятия решения и оценку сильных сторон МП, можно предположить, что именно карьерные перспективы и гарантии трудоустройств являются для опрошенных одним из главных факторов принятия реше-

ния в пользу поступления в МП. Поэтому важным, с точки зрения продвижения МП, будет участие МП в различных рейтингах на порталах, посвященных трудоустройству (hh.ru, superjob.ru), а также максимальное освещение вопросов, связанных с трудоустройством студентов и выпускников МП. Эта информация может отразиться и на отдельной странице сайта. Респонденты могут узнать о МП по различным каналам. Каждый третий респондент узнал о МП от родителей и друзей (30 %), почти каждый четвертый нашел информацию на образовательных порталах (23 %), каждый пятый — через поисковые системы (20 %), 10 % опрошенных — через сайт МП; через день открытых дверей — 4,4 %, по информации в школе/колледже — 6,8 %. 3,2 % абитуриентов узнали о МП из социальных сетей. В социальных сетях проходили рекламные кампании, за последний квартал было более 9 000 переходов из них на сайт МП. Всего за последний квартал сайт МП посетили 154 740 человек.

Среди ответов «другое» два респондента получили информацию от преподавателей в художественной школе, один респондент признался, что «моё сердце указало мне на вас»

Анализируя каналы, по которым приходят абитуриенты надо сказать, что ведущим каналом является «сарафанное радио» — от друзей и родителей. И это один из лучших каналов с учетом доверия к нему. Стоит обратить внимание на коммуникацию с художественными школами (раздаточная литература, программы лояльности), поскольку абитуриенты отмечают рекомендации преподавателей из художественных школ.

Также, учитывая, что всего 3 % опрошенных узнали о МП через социальные сети, нужно повышать активность вовлечение абитуриентов через них.

Опрос показал, что 71,6 % опрошенным неизвестно о программе лояльности МП (скидки и льготы для абитуриентов) и это значит, что имеет смысл более активнее информировать абитуриентов о данной программе (рассылки, контекстная реклама, в социальных сетях и пр.). Среди опрошенных абитуриентов, посетивших ДОД неизвестно о программе лояльности каждому третьему (30 %).

Исследование выбора студентами 1-го курса МП

В период 09.09.2020–12.09.2020 был проведен электронный опрос студентов первого курса Московского Политеха. В исследовании приняло

участие 306 респондентов. Молодых людей — 51,3 %, девушек — 48,7 %.

Критерии выбора МП

Условно критерии, по которым осуществлялся выбор МП для поступления можно разделить на ядро и периферию. В ядро вошли те критерии, которые были самыми популярными у абитуриентов и оказались на «переднем крае» в процессе принятия решения. Периферию составили факторы, которые имели важное значение, но не были ключевыми, а скорее дополнительными в процессе принятия решения.

«Ядро» критериев выбора МП

№ 1. Наличие бюджетных мест. Отвечая на вопрос «Что для Вас было важно при выборе Московского Политеха?» 85 % студентов отметили бюджетные места.

№ 2. Содержание программы 72 % студентов отметили практическую направленность и содержание программы.

№ 3. Гарантии трудоустройства. 61 % опрошенных отметили гарантии трудоустройства.

Половина опрошенных обратила внимание на наличие кампуса (общежития, спортивный комплекс и др.), каждый третий — на возможность участия во внеучебной деятельности (спортивные секции, театральные кружки, и др.)

Оценка МП в PR среде

Почти половина (45 %) опрошенных при поступлении обращала внимание на рейтинги МП (рейтинг трудоустройства выпускников, зарплатный рейтинг и пр.); для каждого третьего была важна известность МП. Из тех, кто подал документы в МП летом в 2020 этот процент был выше (58,4 %).

Оценка стоимости программ МП. Для 60 % студентов первого курса фактор более низкой стоимости обучения при выборе вуза был не значим (50 % опрошенных отметили — не важно, 10 % — скорее не важно). 20 % опрошенных отметили, что это важно, еще 19 % — скорее важно. Перед объявлением стоимости обучения Управлением маркетинга была проведена аналитика цен конкурентов. То, что фактор более низкой стоимости программ не был важен при рассмотрении МП для большинства студентов может говорить о том, что цены были конкурентными.

В периферию критериев оценки МП вошли: традиции вуза и факультета (важно для 14 %, скорее важно — 26 %); наличие на кафедре извест-

ных преподавателей, профессоров (важно для 20 %, скорее важно — 32 %); наличие научной школы на факультете/кафедре (важно для 20 %, скорее важно — 34 %); близость к дому (важно для 14 %, скорее важно — 23 %).

Мотивация поступления в вуз.

Ключевыми мотивами поступления в вуз для большинства студентов является мотив самореализации (как человека, специалиста, профессионала образованного человека с широким кругозором) и мотив саморазвития:

- получить хорошую, престижную, высокооплачиваемую работу (72 %)
- получить хорошее образование, профессию, специальность (87 %)
- реализовать себя (71 %)
- стать хорошим специалистом, профессионалом (79 %)
- расширить кругозор, быть образованным (75 %)
- Менее популярными мотивами поступления в вуз являются социальные мотивы:
- расширить круг знакомств (55 %)
- добиться положения в обществе (16,7 %)
- приносить пользу государству, своей семье, нести истину (26 %)

Мотивация в достижении материального благосостояния

Большая часть студентов хочет хорошо зарабатывать, иметь достойный уровень жизни (71 %).

Карьерные амбиции популярны у каждого второго студента — пункт «сделать карьеру» отметили 50 % опрошенных.

Косвенная мотивация. Небольшую популярность получили мотивы, связанные с необходимостью, исходящей, например, от требований родителей:

- в/о — это необходимость сегодня в жизни, это престижно (19%)
- это выбор родителей (4,2 %)
- отсрочка от армии (12,7 %)

Каналы, по которым пришли студенты узнали о МП. Самым популярным каналом получения информации о МП для «вчерашних» абитуриентов является рекомендация друзей и родителей (27,8 %), почти каждый четвертый (24,2 %) узнал о МП через поисковые системы, каждый пятый — через образовательные порталы; 9,2 % опрошенных — через сайт МП.

5,2 % студентов узнали о МП через информа-

цию из школы, колледжа, столько же — через День открытых дверей.

2,6 % опрошенных узнали о МП через социальные сети (vk, Instagram, facebook, одноклассники и др.). Стоит отметить, что данный вопрос фиксирует первые точки контакта с целевой аудиторией. В социальные сети опрошенные могли зайти на втором этапе, а узнать о МП через поисковые системы.

Обсуждения

Электронная форма проведения опроса имеет ряд преимуществ. Так, исследователю не приходится вручную обрабатывать данные, а значит количество ошибок, которые возникают при введении данных с бумажных анкет в программу практически отсутствует. В тоже время, мы столкнулись с техническими проблемами при формировании аналитики по ряду исследований, связанных с возникновением дублей анкет.

В тоже время, мы столкнулись с тем, что с каждым разом, активность участия в опросах среди студентов и абитуриентов МП снижалась. В этом случае необходимо формирование программы стимуляции за участие опросы (в том числе материального), баллов, дополнительных программ лояльности и пр.

Заключение. По итогам исследований, были сделаны выводы и конкретные предложения Управлению маркетинга МП. Поскольку, карьерные перспективы и гарантии трудоустройств являются для опрошенных одним из главных факторов принятия решения в пользу поступления в МП, важным, с точки зрения маркетингового продвижения МП, будет участие МП в различных рейтингах на порталах, посвященных трудоустройству (hh, superjob), а также максимальное освещение вопросов, связанных с трудоустройством студентов и выпускников МП. Эта информация может отразиться и на отдельной странице сайта.

Анализируя каналы, по которым приходят абитуриенты надо сказать, что ведущим каналом является «сарафанное радио» - от друзей и родителей. И это один из лучших каналов с учетом доверия к нему. Стоит обратить внимание на коммуникацию с художественными школами (раздаточная литература, программы лояльности), поскольку абитуриенты отмечают рекомендации преподавателей из художественных школ.

Опрос показал, что 71,6 % опрошенных не-

известно о программе лояльности МП (скидки и льготы для абитуриентов) и это значит, что имеет смысл более активнее информировать абитуриентов о данной программе (рассылки, контекстная реклама, в социальных сетях и пр.). Среди опрошенных абитуриентов, посетивших ДОД, неизвестно о программе лояльности каждому третьему (30 %). Необходимо использовать ретаргетинг в контекстной рекламе (показ только для посетителей сайта МП в поисковых системах и на партнёрских площадках). Текст объявления может включать: «узнайте о программе лояльности Московского Политеха для поступающих в 2020 г.» и пр., или «узнайте о дополнительных скидках при поступлении в 2020 г.»

По итогам опроса участников ДОД, стало ясно, что на Дне открытых дверей нужно уделить больше внимания востребованности выпускников и преимуществам МП (прежде всего, от представителей факультетов, кафедр). Хорошо, если абитуриенты узнают об этом через старшекурсников и выпускников.

Необходимо, по возможности, осветить внеучебную работу и работу студенческого актива, кроме интервью с деканами сделать интервью и с заведующими кафедр и преподавателями (по возможности, в отдельном формате и с возможностью подключения).

По итогам исследования студентов МП был выделен профиль потребителя образователь-

ной услуги «высшее образование» МП: это молодой человек, стремящийся к самостоятельности, уверенности в своих силах, материальной независимости, для которого очень важно здоровье, свобода выбора и независимость, а также реализация своих способностей. Молодой человек, который понимает под успехом, прежде всего, крепкую семью и благополучие детей, а также достаток, обеспечивающий нормальные условия жизни. То есть, «студент МП» ориентирован на традиционные ценности семейного благополучия, а также самореализацию и материальную независимость, что отражает переходный период становления в социальном и психологическом плане. «Типичные» же студенты МП первого курса — это юноши и девушки, ориентированные на самореализацию и саморазвитие, которые хотят стать профессионалами в своей области, для которых важна практическая направленность и содержание программы обучения. Они хотят получить хорошее образование, хорошо зарабатывать и иметь достойный уровень жизни.

На основе полученных данных изменению должны быть подвергнуты все элементы коммуникации МП с целевой аудиторией (текстовые блоки, фото/видео-контент, интерактивные формы на сайте), соответствующие выделенным социокультурным, психологическим и другим характеристикам, полученным в ходе исследований.

Список источников

1. Булатова 2019 — Булатова Т. А., Глухов А. П. Факторы привлечения образовательных мигрантов (на примере сибирских вузов) // Вестник Российского Университета Дружбы Народов. Серия: Социология = RUDN Journal of Sociology. 2019; 3(1): 40–52. DOI: 10.22363/2313-2272-2019-19-1-40-52.
2. Нетесова 2011 — Нетесова А. В. Совершенствование технологии проведения маркетингового исследования поведения потребителей образовательных услуг вуза в условиях информатизации общества : Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Москва : МЭСИ, 2011.
3. Рыченкова 2013 — Рыченкова М. В. Исследование факторов, оказывающих влияние на выбор вуза абитуриентами, на различных этапах процесса поступления / М. В. Рыченкова, И. В. Рыченкова, В. С. Киреева // Современные проблемы науки и образования. 2013; 6. ISSN: 2070-7428. URL: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=11612> (свободный, 15.03.2021).
4. Тазов 2021 — Тазов П. Ю. Веб-сайт и его продвижение как модель цифровой маркетинговой коммуникации / П. Ю. Тазов // Вестник МИРБИС. 2021; 1(25): 61–68. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.7.
5. Azzone 2018 — Azzone G., Soncin M. Factors Driving University Choice: A Principal Component Analysis on Italian Institutions // Proceedings of the 4th International Conference on Higher Education Advances (HEAd'18). DOI: 10.4995/HEAD18.2018.8076.
6. Bowman 2019 — Bowman N., Bastedo M. Getting on the Front Page: Organizational Reputation, Status Signals,

- and the Impact of U.S. News and World Report on Student Decisions // *Research in Higher Education*. 2019; 50(5): 415–436. DOI:10.1007/s11162-009-9129-8.
7. Briggs 2007 — Briggs S., Wilson A. Which university? A study of the influence of cost and information factors on Scottish undergraduate choice // *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2007; 29(1): 57–72. DOI:10.1080/13600800601175789
 8. Hailat 2021 — Hailat K. An investigation of the push–pull factors influencing student selection of higher education: The case of Arabian Gulf students in the UK / K. Hailat, S. Alsmadi, M. Nassar, S. Chung // *Journal of Public Affairs*. 2021. DOI: 10.1002/pa.2657.
 9. Kim 2021 — Kim J. K., Gasman M. In search of a “good college”: Decisions and determinations behind Asian American students’ college choice // *Journal of College Student Development*. 2011; 52(6): 706–728. DOI:10.1353/csd.2011.0073.
 10. Maniu 2014 — Maniu I., Maniu G. Educational marketing: factors influencing the selection of a University // *SEA – Practical Application of Science*. 2014. Volume II, Issue 3, p. 37-41.
 11. Murphy 1981 — Murphy P. Consumer buying roles in college choice: parents’ and students’ perceptions // *College and University*. 1981; 56(2): 140–150.
 12. Price 2003 — Price I. The impact of facilities on student choice of university / I. Price [et al.]. *Facilities*. 2003; 21(10), 212–222. DOI:10.1108/02632770310493580.
 13. Shanka 2006 — Shanka T., Quintal V., Taylor R. Factors Influencing International Students' Choice of an Education Destination – A Correspondence Analysis // *Journal of Marketing for Higher Education*. 2005; 15(2): 31–46. DOI: 10.1300/J050v15n02_02.

References

1. Bulatowa T. A., Glukhov A. Faktory privlecheniya obrazovatel'nykh migrantov (na primere sibirskikh vuzov) [Factors for attracting educational migrants (on the example of Siberian universities)]. *RUDN Journal of Sociology*. 2019; 3(1): 40–52. DOI: 10.22363/2313-2272-2019-19-1-40-52 (in Russ.).
2. Netesova A. V. *Sovershenstvovaniye tekhnologii provedeniya marketingovogo issledovaniya povedeniya potrebitel'ey obrazovatel'nykh uslug vuza v usloviyakh informatizatsii obshchestva* [Improving the technology of conducting a marketing research of the behavior of consumers of educational services of a university in the context of informatization of society] : Abstract of a dissertation for the degree of candidate of economic sciences. Moscow : MESI Publ., 2011 (in Russ.).
3. Rychenkova M. V. Issledovaniye faktorov, okazyvayushchikh vliyaniye na vybor vuza abituriyentami, na razlichnykh etapakh protsessa postupleniya [Research of factors influencing the choice of a university by applicants at various stages of the admission process]. M. V. Rychenkova, I. V. Rychenkova, V. S. Kireeva. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya* [Modern problems of science and education]. 2013; 6. ISSN: 2070-7428. URL: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=11612> (free, 03/15/2021) (in Russ.).
4. Tazov P. Yu. Veb-sayt i yego prodvizheniye kak model' tsifrovoy marketingovoy kommunikatsii [Website and its promotion as a model of digital marketing communication]. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1(25): 61–68. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.7 (in Russ.).
5. Azzone G., Soncin M. Factors Driving University Choice: A Principal Component Analysis on Italian Institutions. *Proceedings of the 4th International Conference on Higher Education Advances (HEAD'18)*. DOI: 10.4995/HEAD18.2018.8076.
6. Bowman N., Bastedo M. Getting on the Front Page: Organizational Reputation, Status Signals, and the Impact of U.S. News and World Report on Student Decisions. *Research in Higher Education*. 2019; 50(5): 415–436. DOI:10.1007/s11162-009-9129-8.
7. Briggs S., Wilson A. Which university? A study of the influence of cost and information factors on Scottish undergraduate choice. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2007; 29(1): 57–72. DOI:10.1080/13600800601175789
8. Hailat K. An investigation of the push–pull factors influencing student selection of higher education: The case

- of Arabian Gulf students in the UK. K. Hailat, S. Alsmadi, M. Nassar, S. Chung. *Journal of Public Affairs*. 2021. DOI: 10.1002/pa.2657.
9. Kim J. K., Gasman M. In search of a “good college”: Decisions and determinations behind Asian American students’ college choice. *Journal of College Student Development*. 2011; 52(6): 706–728. DOI:10.1353/csd.2011.0073.
 10. Maniu I., Maniu G. Educational marketing: factors influencing the selection of a University. *SEA – Practical Application of Science*. 2014. Volume II, Issue 3, p. 37-41.
 11. Murphy P. Consumer buying roles in college choice: parents’ and students’ perceptions. *College and University*. 1981; 56(2): 140–150.
 12. Price I. The impact of facilities on student choice of university. I. Price [et al.]. *Facilities*. 2003; 21(10), 212–222. DOI:10.1108/02632770310493580.
 13. Shanka T., Quintal V., Taylor R. Factors Influencing International Students' Choice of an Education Destination – A Correspondence Analysis. *Journal of Marketing for Higher Education*. 2005; 15(2): 31–46. DOI: 10.1300/J050v15n02_02.

Информация об авторе:

Тазов Петр Юрьевич — начальник отдела, старший преподаватель кафедры маркетинга, Государственный Университет Управления, Рязанский проспект, 99, Москва 109542, Россия; соискатель кафедры теоретической социологии, МГПУ. РИНЦ AuthorID: 593940.

Information about the author:

Tazov Petr Yu. – Head of Department, Senior Lecturer of the Department of Marketing, State University of Management, 99 Ryazanskiy prospect, Moscow 109542, Russia; Applicant for the Department of Theoretical Sociology, Moscow State Pedagogical University. RSCI AuthorID: 593940.

Статья поступила в редакцию 01.07.2021; одобрена после рецензирования 20.07.2021; принята к публикации 25.08.2021.

The article was submitted 07/01/2021; approved after reviewing 07/20/2021; accepted for publication 08/25/2021.

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27): С. 137–146.

Vestnik MIRBIS. 2021; 3 (27): 137–146.

Научная статья

УДК 348.45

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.14

Экономическая безопасность промышленной компании в контексте рисков и угроз в сфере человеческих ресурсов

Сергей Александрович Широковских¹, Николай Васильевич Лясников²

1 Институт социальных наук, Москва, Россия. linns@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0638-7002>

2 Институт проблем рынка РАН, Москва, Россия. acadra@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2599-0947>

Аннотация. В статье рассматривается двойственный характер влияния рисков и угроз, связанных с человеческими ресурсами, на систему экономической безопасности хозяйствующих субъектов в промышленности. Целью статьи выступает обоснование направленности влияния рисков и угроз в сфере человеческих ресурсов на экономическую безопасность промышленной компании. Результаты исследования. В статье раскрыты характеристики рисков и угроз, возникающих в сфере формирования, использования и развития человеческих ресурсов промышленных компаний. На основе материалов опроса руководителей подразделений экономической безопасности и HR-подразделений отобранных случайным образом 46 крупных компаний (корпораций) российской промышленности, представляющих 18 отраслей в 24 регионах Российской Федерации, систематизированы опыт и пути совершенствования управления HR-рисками для обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий в современной России. Выводы. В публикации обоснован двойственный характер влияния человеческих ресурсов на экономическую безопасность компаний, в особенности в промышленности, где обеспеченность квалифицированным персоналом является фактором устойчивого функционирования и развития, а сбои в предметной сфере могут повлечь за собой негативные последствия значительного масштаба. Аргументировано, что при надлежащем управлении с упором на неуклонное развитие, человеческие ресурсы являются фактором роста капитализации компании и развития бизнеса в отраслях промышленности, тем самым внося положительный вклад в систему экономической безопасности. Показано, что имеется необходимость управления HR-рисками для обеспечения экономической безопасности российских промышленных компаний, при этом, на подавляющем большинстве промышленных предприятий соответствующие системы управления отсутствуют или функционируют неполноценно. Для устранения проблем и противоречий, в публикации представлены практические рекомендации по совершенствованию корпоративного HR-риск-менеджмента промышленных компаний.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, развитие персонала, промышленные предприятия, HR-риски, человеческий капитал, экономическая безопасность.

Для цитирования: Широковских С. А. Экономическая безопасность промышленной компании в контексте рисков и угроз в сфере человеческих ресурсов / С. А. Широковских, Н. В. Лясников // Вестник МИРБИС. 2021; 3(27): 137–146. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.14

JEL: J24

Original article

Economic security of an industrial company in the context of risks and threats in the field of human resources

Sergey A. Shirokovskikh³, Nikolai V. Lyasnikov⁴

3 Institute of Social Sciences, Moscow, Russia. linns@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0638-7002>

4 MEI RAS, Moscow, Russia. acadra@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2599-0947>

Abstract. The article examines the dual nature of the impact of risks and threats associated with human resources on the system of economic security of economic entities in industry. The purpose of the article is to substantiate the direction of the impact of risks and threats in the field of human resources on the economic security of an industrial company. Research results. The article reveals the characteristics of risks and threats arising

in the formation, use and development of human resources of industrial companies. Based on the materials of a survey of heads of economic security units and HR units of randomly selected 46 large companies (corporations) of the Russian industry, representing 18 industries in 24 regions of the Russian Federation, the experience and ways of improving HR risk management to ensure the economic security of industrial enterprises in modern Russia. Conclusions. The publication substantiates the dual nature of the impact of human resources on the economic security of companies, especially in industry, where the provision of qualified personnel is a factor of sustainable functioning and development, and failures in the subject area can entail negative consequences of a significant scale. It is argued that with proper management with an emphasis on sustainable development, human resources are a factor in the growth of company capitalization and business development in industries, thereby making a positive contribution to the system of economic security. It is shown that there is a need to manage HR risks to ensure the economic security of Russian industrial companies, while at the overwhelming majority of industrial enterprises, the corresponding management systems are absent or function defectively. To eliminate problems and contradictions, the publication provides practical recommendations for improving corporate HR risk management of industrial companies.

Key words: human resources, personnel development, industrial enterprises, HR risks, human capital, economic security.

For citation: Shirokovskikh S. A. Economic security of an industrial company in the context of risks and threats in the field of human resources. S. A. Shirokovskikh, N. V. Lyasnikov. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 3(27)': 137–146. (In Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.14

JEL: J24

Введение

Актуальность исследования обусловлена сочетанием перспективного характера изучения рисков, возникающих в сфере формирования, использования и управления человеческими ресурсами (HR-рисков) и недостаточной проработанности вопросов влияния рисков и угроз в сфере человеческих ресурсов на экономическую безопасность компаний и корпораций различных отраслей экономики, прежде всего, промышленности, где сбалансированное развитие бизнеса во многом зависит от трудоемких процедур управления большим штатом персонала различного профиля, а ошибки работников могут привести к негативным последствиям значительного масштаба.

В настоящей публикации будут рассмотрены теоретико-методологические и практические аспекты влияния рисков и угроз в сфере человеческих ресурсов на экономическую безопасность промышленной компании.

Результаты исследований

Характеристика рисков и угроз в сфере человеческих ресурсов. Важнейшим аспектом управления экономической безопасностью предпринимательских структур выступает идентификация и предотвращения угроз и рисков, в том числе по ключевым управленческим процессам (предметным сферам управления), в перечень

которых всегда входит управление человеческими ресурсами (человеческим капиталом).

Необходимо различать категории угрозы и риски экономической безопасности. Угрозы — понятие более общее, в первую очередь опосредующее состояние внутренней и внешней среды, потенциально формирующие факторы, которые могут негативно влиять на безопасное функционирование экономики хозяйствующего субъекта, территориальной или национальной экономики [Соколова 2017].

Понятие рисков более конкретное и характеризует наличную вероятность нарушения нормального функционирования экономики соответствующего субъекта, вызванную конкретными факторами [Цветков 2019]. Риск, обобщенно говоря, это способность угрозы, при условии ее реализации, принести реальный ущерб, в частности, экономическим интересам.

Сферой угроз экономической безопасности хозяйствующих субъектов выступает формирование и использование человеческих ресурсов. Формирование человеческих ресурсов относится к угрозам смешанного типа, — внутренней угрозой оно выступает в контексте политики в сфере развития человеческого капитала и профессионализма её реализации, а внешней — в контексте состояния и динамики рынка труда. Использование человеческих ресурсов представляет собой совокупность сфер, образующих внутреннюю угрозу экономической безопасности.

Риски в данной сфере весьма многочисленны, и могут быть в наиболее общем виде разделены на:

- риски, связанные с недостаточностью персонала, в том числе, квалифицированного;
- риски, связанные с человеческим фактором - проявления недостаточной компетентности персонала, в том числе неумышленные ошибки;
- риски, связанные с намеренными негативными действиями персонала (хищения, проявления коррупции, вредительство, саботаж, шпионаж);
- риски, связанные с конфликтами в трудовых коллективах, — межличностными и групповыми.

Указанные риски представляется возможным именовать HR рисками. HR — укрепившийся в науке и на практике термин, сформированный из англоязычной аббревиатуры human resources (человеческие ресурсы), и означающий одновременно управление человеческими ресурсами (третье слово — управление (management) в категории human resource management в деловом английском сленге со временем редуцировалось [Yong 2019]). В результате появился удобный к применению универсальный термин, который позволяет одновременно охватить и факторы, и источники риска, и указывает на современное понимание персонала как важного организационного ресурса и актива, капитала любого хозяй-

ствующего субъекта [Jayasundara 2020].

Действительно, на протяжении длительного периода времени, персонал рассматривался вначале как источник обеспечения экономической прибавочной стоимости, а затем и как актив компании [Владимирова 2018]. Последний аспект не утрачивает и не утратит своей актуальности — именно рассматривая персонал как капитал компании (корпорации), имеющий свою ценность и потенциал к её изменению, а также не составляющий, как правило, сумму оценки вклада каждого работника в капитализацию компании (корпорации), возможно наиболее точно понять место человеческих ресурсов в системе экономической безопасности компании.

Под экономической безопасностью в наиболее общем виде представляется возможным понимать состояние защищенности экономики (хозяйствующего субъекта) от воздействия внешних и внутренних угроз и связанных с ними рисков, реализация которых может нарушить устойчивость, и/или сбалансированность и/или динамику развития [Цветков 2020].

Каждый из перечисленных выше видов HR-рисков имеет различные корни происхождения и по-разному может управляться в практической деятельности.

Оценка источников, а также ключевых характеристик основных групп рисков в сфере использования человеческих ресурсов, представлена ниже в таблице 1.

Таблица 1. Оценка источников, а также ключевых характеристик основных групп рисков в сфере использования человеческих ресурсов

Виды (по категориям рисков)	Характеристика	Источники риска
Стратегические	Проявляются в стратегических просчетах в управлении развитием человеческого капитала промышленной компании, выражающихся в недостаточной активации человеческих ресурсов и занижении «капитализации» человеческого фактора	Дефекты стратегического целеполагания, в частности, ошибки в разработке и реализации кадровой политики организации
Операционные	Проявляются в текущих аспектах управления персоналом. Связаны как с деятельностью самих работников (например, хищения, взятки), так и с управлением ими (HR или же непосредственным руководством)	Неэффективный менеджмент человеческих ресурсов. Ошибки при отборе, деловой оценке конкретных работников, в системе контроля и мотивации
Репутационные	Связаны с ущербом деловой репутации компании по причине недобросовестности, некомпетентности сотрудников или иными проблемами в сфере человеческих ресурсов	Ошибки при отборе, деловой оценке конкретных работников, в системе контроля и мотивации. Недостаточная сбалансированность мер поощрения и ответственности

Виды (по категориям рисков)	Характеристика	Источники риска
Комплаенс	Связаны с вероятностью понести убытки, быть привлеченными к ответственности за нарушения, предусмотренные законодательством и выявляемые в ходе контрольных и иных мероприятий, проводимых государственными органами	Неэффективный менеджмент человеческих ресурсов. Недостаточная сбалансированность мер поощрения и ответственности в отношении персонала компании

Источник: таблица составлена авторами по данным настоящего исследования

Бесспорно, характеристика угроз и рисков, возникающих в HR-сфере и их влияния на корпоративную экономическую безопасность, отличается по отраслям, группам компаний, практикуемым типам политики в сфере управления человеческими ресурсами и организацией HR-менеджмента. Между тем, для формирования комплексных и научно-обоснованных рекомендаций по управлению экономической безопасностью промышленных предприятий с учетом влияния на нее угроз и рисков в сфере формирования, использования человеческих ресурсов и управления ими, представляется необходимым рассмотреть наиболее общие траектории и процессы, происходящие в предметной сфере.

Двойственный характер влияния человеческих ресурсов на экономическую безопасность компаний. В целом, влияние рисков и угроз в сфере человеческих ресурсов на экономическую безопасность промышленной компании, как показано выше, имеет двойственную природу.

Дуальный характер HR-рисков связан с тем, что надлежащее обеспечение персоналом выступает положительным фактором, формирующим предпосылки для системного роста и долгосрочного сохранения экономической безопасности компании. В тоже время негативные аспекты управления человеческими ресурсами могут существенно усиливать давление на состояние экономической безопасности компании.

В частности, риски, связанные с человеческими ресурсами, рассматриваются в качестве основных угроз физической безопасности компании, проявляясь, например, в системе факторов рейдерского захвата; в ситуациях, когда работники могут передавать экономическую информацию третьим лицам, действовать в интересах других компаний, осуществлять экономический шпионаж, копировать и незаконно распространять интеллектуальную собственность и др. [Mitrofanova 2020]. Угрозы со стороны работников могут также происходить по причине неудовлетворенно-

сти условиями труда: в момент увольнения очень часто работники собирают и стараются вывести за пределы компании или ее информационной системы информацию о контрагентах и сделках, а также, порой, сведения, потенциально компрометирующие владельцев и менеджмент компании. Подобные риски, связанные с недобросовестной деятельностью персонала, - один из многочисленных спектров HR-рисков в современном бизнесе.

В российских условиях практически в любом секторе экономики наиболее значимым риском, связанным с человеческими ресурсами, по-прежнему остаётся недостаточность, нехватка персонала [Миляев 2018]. Как уже отмечалось, данный риск связан с угрозами, происходящими преимущественно из внешней среды. Недостаточность высококвалифицированных работников связана с асимметрией размещения мест подготовки квалифицированных работников, существенным упадком системы профессиональной подготовки и переподготовки персонала в Российской Федерации, дисбалансом между различными отраслями в уровне оплаты и в условиях труда, с общими региональными диспропорциями в социально-экономическом развитии и др.

Следует понимать что далеко не все объекты бизнеса размещаются в благополучных в вопросах обеспеченности квалифицированной рабочей силой субъектах РФ, таких как столичный регион и некоторые другие. Поэтому именно в региональном разрезе с такой проблемой, как дефицит человеческих ресурсов или «кадровый голод», сталкиваются наиболее часто и данная проблема остается наиболее существенной угрозой экономической безопасности в сфере управления человеческими ресурсами и человеческим капиталом предприятия (компании, корпорации).

Представляется, что дефицит человеческих ресурсов, — это первичная составляющая HR-рисков, с которыми сталкивается практически любой предприниматель. Другая составляющая —

это некомпетентность и низкая квалификация персонала. К сожалению, данные аспекты зачастую тесно взаимосвязаны, по причине того, что для замещения вакансий работодатели подчас вынуждены принимать на работу тех сотрудников, которые априори и совершенно очевидным образом еще на момент найма не в полной мере соответствуют занимаемой должности, а отсутствие адекватной системы корпоративного наставничества и внутреннего обучения приводит к тому, что пробелы в квалификации не устраняются и в ходе практической работы.

Кроме того, многолетний упадок менеджмента человеческих ресурсов, «кадровая направленность» управления персоналом (когда работники рассматриваются лишь как своеобразный комплементарный инструмент достижения целей («незаменимых людей нет»), с директивным и уравнилельным подходом к их управлению и развитию) привели к тому, что HR-менеджеры при отборе набора персонала допускают критические, и, при этом, системные, неоднократно повторяющиеся ошибки, в результате чего многие должности занимают неподходящие сотрудники, не обладающие надлежащим уровнем квалификации, мотивацией, опытом и др. Наконец, к низкому уровню профессиональной компетентности могут приводить дефекты в оценке персонала, а также программах его развития.

Развитие персонала как комплексная философия HR-менеджмента в современных условиях должна сочетать наставничество, индивидуальное сопровождение на протяжении всей деловой карьеры, формирование карьерных планов, а также, - что особенно важно, адекватное, своевременное и полноценное персональное обучение, подготовку и переподготовку работников с применением наиболее подходящих инструментов, методов и средств, проводимые в оптимальной форме и по лучшим программам с учетом производственных интересов.

К огромному сожалению, корпоративное обучение остается одним из наиболее слабых мест организации современного российского бизнеса [Завьялова 2019]; это также приводит к дефектам компетентности работников компании, что образует значительный массив HR-рисков.

Следует также понимать, что ошибки работников бывают вынужденными, а бывают умышленными; для принятия корректных и результатив-

ных решений в сфере управления корпоративной экономической безопасности, в особенности, в таких сферах деятельности, где фактор человеческой ошибки может привести к негативным последствиям колоссального масштаба, необходимо профессионально и скрупулезно разбираться в каждой конкретной ситуации, тем более, что некоторые кейсы (случаи реализации рисков) идентифицируются только по факту увольнения работников, когда, скажем, такие ценные источники данных о проблемах в сфере HR-менеджмента, как анкетирование, устный опрос, психологическое тестирование, позволяющие выявить истинные мотивы, побуждения, работников причины произошедших ситуаций, далеко не всегда идентифицируются своевременно, корректно и в полном объеме.

Таким образом, HR-менеджмент на сегодняшний день является полем активного противостояния в системе экономической безопасности компании: с одной стороны человеческий ресурс, капитал, является крайне ценным активом абсолютно для любого бизнеса (а во многих сферах ключевую роль персонала не может оспаривать ни один другой корпоративный актив). С другой стороны, дефицит человеческих ресурсов, дефекты в HR-политике, а также несовершенный менеджмент человеческого капитала формируют угрозы и риски экономической безопасности.

В отличие от многих других сфер деятельности, например, инновационной, в системе управления человеческими ресурсами отсутствует «дуализм» драйверов и угроз экономической безопасности: так, например, когда мы говорим об инновациях, активизация инновационной активности приводит, с одной стороны, к укреплению системы экономической безопасности через усиление конкурентных позиций. Однако одновременно с этим, в описанном случае, положительные эффекты балансируются с негативными последствиями, связанными с усилением рисков так называемого венчурного характера. Для системы HR-менеджмента подобное правило не характерно — совершенствуя управление персоналом, активно развивая человеческий капитал организации, HR-подразделения одновременно и усиливают систему экономической безопасности компании, и снижают угрозы и риски в сфере управления человеческими ресурсами.

Изложенное обуславливает целесообразность выстраивания единой системы управления HR-рисками, интегрированной одновременно с системами корпоративного управления экономической безопасностью и человеческим капиталом.

Необходимость управления HR-рисками для обеспечения экономической безопасности российских промышленных компаний. Формирование подобных систем, основанных на принципе диверсификации и специализации корпоративного управления, представляется особенно актуальным в промышленных компаниях с учетом следующих специфических характеристик:

- как правило, крупный размер;
- зачастую, территориальная распределённость и/или корпоративный характер (юридическое лицо объединяет де-факто несколько предприятий);
- сочетание HR-рисков и технологических рисков;
- вероятность возникновения значительных потерь, связанных с простоем оборудования, устранением аварий и иных проблем, которые могут быть вызваны даже единичными (но не обязательно случайными) ошибками работников;
- множественность собственников и иных стейкхолдеров, противоречия их экономических интересов и сложности их согласования;
- значительные размеры HR-подразделений (или наличие нескольких);
- специализированное управления рисками и экономической безопасностью;
- опыт автоматизации корпоративных управленческих процессов;
- наличие существенных организационных, финансовых и иных возможностей для реализации масштабных проектов в сфере корпоративного менеджмента.

Опыт и пути совершенствования управления HR-рисками для обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий в современной России. Несмотря на наличие ряда предпосылок, специализированное управление HR-рисками на российских промышленных предприятиях все еще является в большей степени исключением, а не правилом.

По результатам проведенного автором публикации опроса руководителей подразделений

экономической безопасности и HR-подразделений отобранных случайным образом 46 крупных компаний (корпораций) российской промышленности, представляющих 18 отраслей в 24 регионах Российской Федерации, специализированное управление HR-рисками в той или иной мере реализовано лишь на 16 из их (34,8 %). При этом, в 6 случаях (13,0 %) модель организации предусматривает взаимодействие сотрудников HR-подразделения со службами управления рисками (или экономической безопасностью), то есть наиболее простую схему управления HR-рисками. Еще в пяти случаях (10,9 %), в HR-подразделениях имеется специализированное должностное лицо, задействованное в управлении рисками и взаимодействии со специализированными подразделениями риск-менеджмента (офицер по безопасности или работник с иным наименованием занимаемой должности). В трех компаниях (6,5 %) предусмотрено «выделенное» управление HR-рисками в рамках общей системы управления рисками: имеется специализированный сотрудник или структурное подразделение в рамках независимого подразделения по управлению рисками или экономической безопасностью, в то время как в HR-подразделении соответствующие штатные единицы не предусмотрены. И лишь в двух компаниях (4,3 %) предусмотрено наиболее соответствующее современной парадигме риск-менеджмента [Nevmerzhitskaya 2021] управление HR-рисками с одновременным формированием специализированного подразделения (должностного лица), ответственного в предметной сфере в рамках независимой, например, напрямую подчиненной Совету директоров службы управления рисками (экономической безопасностью) и наличием должности офицера по безопасности в структуре HR-подразделения (подразделений). Указанная схема, описывающая наиболее предпочтительную организацию корпоративного HR-риск-менеджмента, в графическом виде представлена на Рисунке 1.

Возвращаясь к материалам опроса, представляется необходимым выделить и систематизировать комплекс проблем, сдерживающих активную постановку HR-риск-менеджмента в системе управления экономической безопасностью российских промышленных компаний:

- недостаточное понимание значимости системного и самостоятельного (автономно-

го и одновременно независимого) управления HR-рисками со стороны собственников и руководителей промышленных предприятий, структурных подразделений;

- отсутствие единых методологических подходов к управлению HR-рисками на промышленных предприятиях, а равно как, стандартизированного программного обеспечения для автоматизации сегмента управления;
- системные проблемы в организации управ-

ления человеческими ресурсами на крупных промышленных предприятиях, в том числе архаизм представлений о «кадровом» менеджменте и бюрократизм HR-менеджмента;

- хроническая нехватка квалифицированных специалистов в сфере общего и прикладного риск-менеджмента, в особенности по управлению HR-рисками, профессиональная подготовка которых до последнего времени практически не осуществлялась.

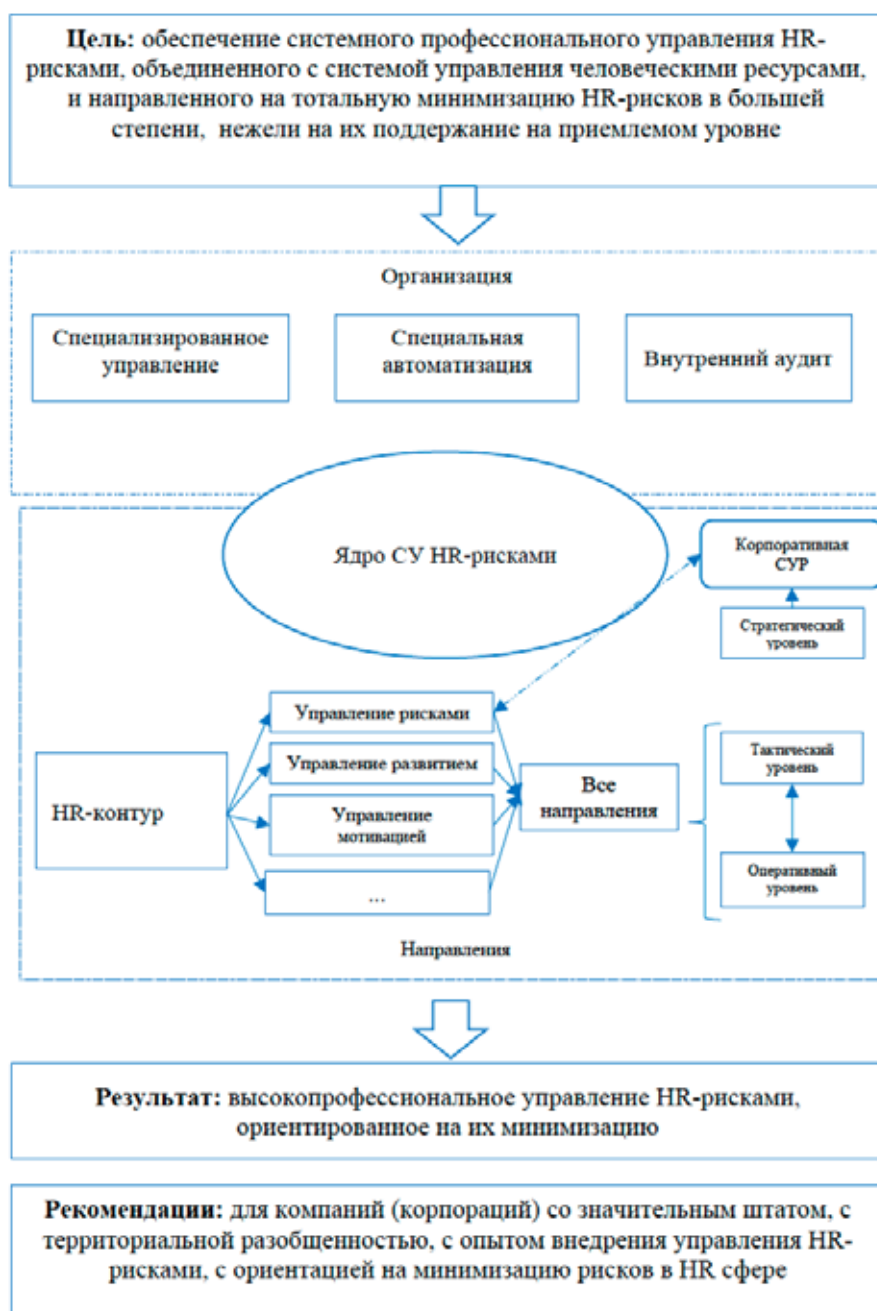


Рис. 1. Вариант организации проактивной системы корпоративного HR-риск-менеджмента корпоративного HR-риск-менеджмента
Источник: рисунок автора

Возвращаясь к материалам опроса, представляется необходимым выделить и системнокомплекс проблем, сдерживающих активную постановку HR-риск-менеджмента в системе управления экономической безопасностью российских промышленных компаний:

- недостаточное понимание значимости системного и самостоятельного (автономного и одновременно независимого) управления HR-рисками со стороны собственников и руководителей промышленных предприятий, структурных подразделений;
- отсутствие единых методологических подходов к управлению HR-рисками на промышленных предприятиях, а, равно как, стандартизированного программного обеспечения для автоматизации сегмента управления;
- системные проблемы в организации управления человеческими ресурсами на крупных промышленных предприятиях, в том числе архаизм представлений о «кадровом» менеджменте и бюрократизм HR-менеджмента;
- хроническая нехватка квалифицированных специалистов в сфере общего и прикладного риск-менеджмента, в особенности по управлению HR-рисками, профессиональная подготовка которых до последнего времени практически не осуществлялась.

Для решения соответствующих проблем могут быть предложены нижеследующие практические мероприятия:

- пропаганда знаний об угрозах и рисках экономической безопасности промышленных предприятий, связанных с человеческими ресурсами, в том числе через продвижение и развитие фундаментальной и прикладной науки HR-риск-менеджмента;
- разработка, в том числе на уровне отраслевых саморегулирующих организаций, утверждающих лучшие производственные практики, унифицированной методики управления HR-рисками на промышленных предприятиях;
- разработка, внедрение, масштабирование и тиражирование, в том числе на основе инициативы крупнейших промышленных корпораций с участием государства, отраслевых решений по автоматизации управле-

ния HR-рисками, а также иного программного обеспечения в предметной сфере, включая внедряемое в рамках процессов импортозамещения;

- тотальный переход философии управления человеческими ресурсами промышленных компаний (корпораций) от «кадрового» типа к проактивной политике управления человеческими активами, воспринимаемыми в качестве ключевого и системообразующего корпоративного актива;
- разработка программ корпоративного и университетского обучения HR-риск-менеджеров, их спонсорская и организационная поддержка со стороны крупнейших промышленных корпораций с участием государства.

Формирование рационального, системного подхода к управлению HR-рисками, его надлежащее организационное обеспечение с интеграцией с независимой корпоративной системой управления рисками (экономической безопасностью), обеспечение видения приоритетного значения специализированного управления рисками и угрозами в системе HR-менеджмента в сочетании с решением ключевых проблем, сдерживающих развитие менеджмента в предметной сфере, как думается, нивелирует негативное влияние рисков и угроз в сфере человеческих ресурсов на экономическую безопасность промышленной компании, и, одновременно, поспособствует повышению уровня экономической безопасности через развитие и преумножение человеческого капитала.

Выводы

Формирование и управление человеческими ресурсами оказывает двойственное влияние на экономическую безопасность любой компании, в том числе промышленной, где надлежащее обеспечение квалифицированным персоналом выступает фактором устойчивого функционирования, а сбои, в том числе связанные с некавалифицированными, злонамеренными действиями работников, или же их нехваткой либо неверной расстановкой, могут повлечь за собой негативные последствия значительного масштаба. При надлежащем управлении с упором на неуклонное развитие, человеческие ресурсы являются фактором роста капитализации компании и развития бизнеса в отраслях промышленности, тем

самым внося положительный вклад в систему представляется необходимым организовать системное высокопрофессиональное управление экономической безопасности.

Поскольку активизация человеческого капитала HR-рисками промышленных компаний с учётом тала прямо корреспондирует с нивелированием отраслевой специфики и отраслевых проблем в угроз и предупреждением, в том числе сокращении, рисков в сфере человеческих ресурсов, формировании и управлении персоналом.

Список источников

1. Владимирова 2018 — *Владимирова Ц. Д.* Развитие теории человеческого капитала организации в цифровой экономике // Российское предпринимательство = Russian Journal of Entrepreneurship. 2018; 19(9): 2671–2690. DOI: 10.18334/rp.19.9.39307.
2. Завьялова 2019 — *Завьялова Е. К., Ардишвили А.* Современные проблемы российского корпоративного образования: возможно ли обучение без развития? // Российский журнал менеджмента = Russian Management Journal. 2019; 17(4): 499–516. DOI: 10.21638/spbu18.2019.405.
3. Милыев 2018 — *Милыев М.* Кадровый голод в России: новая реальность или старые проблемы? // Управление качеством. 2018; 7: 36–42. ISSN: 2074-9945.
4. Соколова 2017 — *Соколова Е. С., Рознина Н. В.* Оценка угроз экономической безопасности предприятия // Институциональные и финансовые механизмы развития различных экономических систем : сборник трудов конференции. Уфа : Агентство международных исследований, 2017. 111 с. С. 84–87. ISBN: 978-5-906996-03-9.
5. Цветков 2019 — *Цветков В. А.* Аналитические подходы к оценке экономической безопасности региона / В. А. Цветков, М. Н. Дудин, Н. В. Лясников // Экономика региона = Economy of Region. 2019; 5(1): 1–12. DOI: 10.17059/2019-1-1.
6. Цветков 2020 — *Цветков В. А.* Обеспечение экономической безопасности промышленных предприятий на примере производственно-технологического комплекса Республики Башкортостан / В. А. Цветков, М. Н. Дудин, А. Г. Назаров // Проблемы рыночной экономики = Market Economy Problems. 2020; 1: 47–58. DOI: 10.33051/2500-2325-2020-1-47-58.
7. Jayasundara 2020 — *Jayasundara C. C.* Towards an organizationally sensible HR risk assessment in academic libraries: a case of a university library. Library Philosophy and Practice, University of Nebraska-Lincoln, 2020.
8. Mitrofanova 2020 — *Mitrofanova E., Mitrofanova A., Tarasenko V.* Immature digital expertise of the educational institution's managerial staff as HR risk to education development. In book: Artificial Intelligence: Anthropogenic Nature vs. Social Origin. 2020. Vol. 1100. P. 756–765. DOI: 10.1007/978-3-030-39319-9_84.
9. Nevmerzhitskaya 2021 — *Nevmerzhitskaya O.* Integrated HR Risk Management System // International Conference on Economics, Management and Technologies 2021 (ICEMT 2021), 2021. Vol. 110. P. 9. DOI: 10.1051/shsconf/202111002002.
10. Yong 2019 — *Yong Z.* Research on the HR Risk Management System of Innovative Start-up Companies under the Internet Plus Background // 2019 International Conference on Advanced Education, Service and Management. – The Academy of Engineering and Education, 2019. Vol. 3. P. 772–775. ISSN: 2664-0287, ISBN: 978-1-913428-58-7.

References

1. Vladimirova Ts. D. Razvitiye teorii chelovecheskogo kapitala organizatsii v tsifrovoy ekonomike [Development of the theory of human capital of an organization in the digital economy]. *Russian Journal of Entrepreneurship*. 2018; 19 (9): 2671–2690. DOI: 10.18334/rp.19.9.39307 (in Russ.).
2. Zavyalova E. K., Ardishvili A. Sovremennyye problemy rossiyskogo korporativnogo obrazovaniya: vozmozhno li obucheniye bez razvitiya? [Modern problems of Russian corporate education: is it possible to learn without development?]. *Russian Management Journal*. 2019; 17 (4): 499–516. DOI: 10.21638/spbu18.2019.405 (in Russ.).
3. Milyaev M. Kadrovyy golod v Rossii: novaya real'nost' ili staryye problemy? [Staff shortage in Russia: new reality

- or old problems?]. *Upravleniye kachestvom* [Quality control]. 2018; 7: 36–42. ISSN: 2074-9945 (in Russ.).
4. Sokolova E. S., Roznina N. V. Otsenka ugroz ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya [Assessment of threats to the economic security of an enterprise]. *Institutsional'nyye i finansovyye mekhanizmy razvitiya razlichnykh ekonomicheskikh sistem*. [Institutional and financial mechanisms for the development of various economic systems] : collection of conference proceedings. Ufa : Agentstvo mezhdunarodnykh issledovaniy Publ., 2017. 111 p. P. 84–87. ISBN: 978-5-906996-03-9 (in Russ.).
 5. Tsvetkov V. A., Dudin M. N., Lyasnikov N. V. Analiticheskiye podkhody k otsenke ekonomicheskoy bezopasnosti regiona [Analytical approaches to assessing the economic security of a region]. *Economy of Region*. 2019; 5 (1): 1–12. DOI: 10.17059/2019-1-1 (in Russ.).
 6. Tsvetkov V. A., Dudin M. N., Nazarov A. G. Obespecheniye ekonomicheskoy bezopasnosti promyshlennykh predpriyatiy na primere proizvodstvenno-tekhnologicheskogo kompleksa Respubliki Bashkortostan [Ensuring the economic security of industrial enterprises on the example of the production and technological complex of the Republic of Bashkortostan]. *Market Economy Problems*. 2020; 1: 47-58. DOI: 10.33051/2500-2325-2020-1-47-58 (in Russ.).
 7. Jayasundara 2020 — Jayasundara C. C. Towards an organizationally sensible HR risk assessment in academic libraries: a case of a university library. *Library Philosophy and Practice*, University of Nebraska-Lincoln, 2020.
 8. Mitrofanova 2020 — Mitrofanova E., Mitrofanova A., Tarasenko V. Immature digital expertise of the educational institution's managerial staff as HR risk to education development. In book: *Artificial Intelligence: Anthropogenic Nature vs. Social Origin*. 2020. Vol. 1100. P. 756–765. DOI: 10.1007/978-3-030-39319-9_84.
 9. Nevmerzhtskaya 2021 — Nevmerzhtskaya O. Integrated HR Risk Management System // *International Conference on Economics, Management and Technologies 2021 (ICEMT 2021)*, 2021. Vol. 110. P. 9. DOI: 10.1051/shsconf/202111002002.
 10. Yong 2019 — Yong Z. Research on the HR Risk Management System of Innovative Start-up Companies under the Internet Plus Background // *2019 International Conference on Advanced Education, Service and Management*. – The Academy of Engineering and Education, 2019. Vol. 3. P. 772–775. ISSN: 2664-0287, ISBN: 978-1-913428-58-7.

Информация об авторах:

Широковских Сергей Александрович — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления, Институт социальных наук, ул. Радио, 20, Москва 105005, Россия. РИНЦ AuthorID: 930764;

Лясников Николай Васильевич — доктор экономических наук, профессор; Институт проблем рынка РАН, Нахимовский просп., 47, Москва 117418, Россия. РИНЦ AuthorID: 370877.

Information about the authors:

Shirokovskikh Sergey A. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Institute of Social Sciences, 20 Radio st., Moscow 105005, Russia. RSCI AuthorID: 930764;

Lyasnikov Nikolay V. – Doctor of Economics, Professor; Market Research Institute RAS, Nakhimovskiy prospect, 47, Moscow 117418, Russia. RSCI AuthorID: 370877

Статья поступила в редакцию 19.07.2021; одобрена после рецензирования 08.25.2021; принята к публикации 08.25.2021. The article was submitted 07/19/2021; approved after reviewing 25/08/2021; accepted for publication 25/08/2021.

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27): С. 147–160.

Vestnik MIRBIS. 2021; 3 (27): 147–160.

Дискуссионная статья

УДК 338.14

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.15

Направления повышения эффективности системы экономической безопасности ПАО «НЛМК»

Имам Абакарович Эльдаров — Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия.
eldarov.imam@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0539-0234>

Аннотация. Актуальность данного исследования заключается в значимой роли системы экономической безопасности для крупных хозяйствующих субъектов Российской Федерации. Это связано с нестабильностью политического положения в стране и мире, волатильностью валютных курсов и многими другими факторами, способными оказать негативное влияние на деятельности социально-экономической системы, от которой, в свою очередь, зависит социум, уровень бюджетных поступлений и т. д. Исследование имеет практический характер и направлено на разработку системы мер, способных повысить эффективность системы экономической безопасности предприятия в условиях нестабильной внешней среды. В целях обоснования актуальности проблемы автором использованы аналитические обзоры аудиторской компании Deloitte, на основании которых сделан обзор рынка черной металлургии. Для выявления слабых мест проводится анализ его финансового состояния и анализируются основные угрозы экономической безопасности исследуемого предприятия. С учетом текущих трендов разработаны методологические рекомендации для совершенствования системы обеспечения экономической безопасности ПАО «НЛМК» на основе выявленных угроз и финансовых рисков, оценивается предполагаемая экономическая эффективность предложенных рекомендаций. Материалы исследования представляют практическую ценность для бизнеса в целях совершенствования механизмов обеспечения экономической безопасности.

Ключевые слова: экономическая безопасность, механизм экономической безопасности, ПАО «НЛМК», хозяйствующий субъект, анализ, угрозы.

Для цитирования: Эльдаров И. А. Направления повышения эффективности системы экономической безопасности ПАО «НЛМК» / И. А. Эльдаров // Вестник МИРБИС. 2021; 3(27): 147–160. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.15

JEL: M21

Discussion article

Directions for improving the efficiency of the economic security system of NLMK PJSC

Imam A. Eldarov – Financial University, Moscow, Russia.
eldarov.imam@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0539-0234>

Abstract. The relevance of this study lies in the significant role of the economic security system for large economic entities of the Russian Federation. This is due to the instability of the political situation in the country and the world, the volatility of exchange rates and many other factors that can have a negative impact on the activities of the socio-economic system, on which, in turn, society depends, the level of budget revenues, etc. The research is of a practical nature and is aimed at developing a system of measures that can improve the efficiency of the enterprise's economic security system in an unstable external environment. In order to substantiate the relevance of the problem, the author uses analytical reviews of the audit company Deloitte, on the basis of which an overview of the ferrous metallurgy market is made. To identify weaknesses, an analysis of NLMK's financial condition is carried out and the main threats to the economic security of the enterprise under study are analyzed. Taking into account the current trends, methodological recommendations have been developed to improve the system of ensuring the economic security of NLMK PJSC based on the identified threats and financial risks, and the estimated economic efficiency of the proposed recommendations is evaluated. The research materials are of practical value for business in order to improve the mechanisms for ensuring economic security.

Key words: economic security, economic security mechanism, NLMK PJSC, economic entity, analysis, threats.

For citation: Eldarov I. A. Directions for improving the efficiency of the economic security system of NLMK PJSC. I. A. Eldarov. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 3(27): 147–160. (In Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.15 JEL: M21

Введение

Публичное акционерное общество «Новолипецкий металлургический комбинат» (ПАО «НЛМК», НЛМК) — основное производственное предприятие международной Группы НЛМК, одной из наиболее эффективных металлургических компаний мира с активами в России, Евросоюзе и США.

НЛМК является предприятием полного металлургического цикла: от производства сырья для выплавки стали и чугуна до конечной продукции — плоского металлопроката с высокой добавленной стоимостью. Высококачественная металлопродукция комбината находит применение в различных стратегически важных отраслях отечественной экономики: строительстве, машиностроении, производстве труб большого диаметра и энергетического оборудования.

Статья имеет практическую направленность. Автором используются все необходимые для этого методы: наблюдение, сравнение, измерение и эксперимент. При написании работы были использованы аналитические обзоры аудиторской компании Deloitte, а также локальные нормативные документы ПАО «НЛМК».

Целью работы является разработка системы мер, способных повысить эффективность системы экономической безопасности ПАО «НЛМК» в условиях нестабильности внешней среды.

Для достижения поставленной цели следует решить следующие задачи:

- обосновать актуальность исследуемой проблематики обеспечения экономической безопасности для Российских предприятий;
- проанализировать состояние экономической безопасности ПАО «НЛМК» по материалам из открытых источников;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы экономической безопасности ПАО «НЛМК», и дать оценить эффективность предложенных мер.

Решение поставленных задач реализовано в рамках основного раздела статьи — результаты исследования.

Результаты исследования

Вопрос определения понятия «экономическая безопасность» является дискуссионным по сию

пору, хотя впервые это понятие было введено Ф. Д. Рузвельтом во время Великой Депрессии. Президент использовал его в официальных документах, переписках в вопросах, касавшихся выхода из экономического кризиса США 1930-х годов 20-го века.

В современных нормативно-правовых актах Российской Федерации понятие до сих пор не определено в отношении предприятия. В Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года² экономическая безопасность рассматривается в масштабах всей страны и определяется как состояние защищенности экономики как от внешних, так и от внутренних угроз, при котором обеспечивается экономическая независимость страны, единство экономического пространства, создание условий для реализации стратегических целей государства.

Бойкова А. В. и Ганджа Н. Э. считают, что в отношении предприятия экономическую безопасность можно определить как состояние, при котором корпоративные ресурсы используются наиболее эффективно для предотвращения реализации угроз, обеспечения стабильной деятельности предприятия как в настоящем, так и в будущем [Бойкова, 2019].

В трудах В. П. Мак-Мака можно встретить определение рассматриваемого термина, согласно которому экономическая безопасность — ситуация, при которой все виды ресурсов предприятия используются наиболее эффективно для предотвращения угроз, что приводит к стабильному функционированию предприятия в текущих рыночных условиях [Мак-Мак 2003].

В таблице 1 будут представлены 10 определенных, включающие вышеперечисленные.

Таблица 1. Распространенные определения понятия «экономическая безопасность предприятия» отечественных исследователей

Авторы	Определение
А. В. Козаченко, В. П. Пономарев, А. Н. Ляшенко [Козаченко 2003]	Своевременная реакция управленческого аппарата предприятия на изменение условий внешней среды

² О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года : Указ Президента РФ от 13. 05. 2017 №208 // СПС КонсультантПлюс.

Авторы	Определение
Авдийский В. И. [Авдийский 2012]	Своевременное выявление и пресечение опасностей и угроз, направленных на подрыв экономической устойчивости компании, ее конкурентоспособности, устранение причин и условий, порождающих такие угрозы
Безденежных В. М. [Безденежных 2014]	Состояние объекта, при котором он может устойчиво функционировать и прогрессивно развиваться, противодействуя внутренним и внешним угрозам при эффективно использовании ресурсов
Васильев Г. А. и Халикова Э. А. [Васильев 2011]	Состояние, при котором корпоративные ресурсы используются наиболее эффективно для предотвращения реализации угроз, обеспечения стабильной деятельности предприятия как в настоящем, так и в будущем
Сергеев А. А. [Сергеев 2019]	Состояние социально-экономической системы, при котором она способна стабильно функционировать, обеспечивать собственное финансовое равновесие, постоянно получает положительный финансовый результат, а также обладает ресурсами и возможностями для выполнения избранных стратегических целей и задач
Мак-Мак В. П. [Мак-Мак 2003]	Ситуация, при которой все виды ресурсов предприятия используются наиболее эффективно для предотвращения угроз, что приводит к стабильному функционированию предприятия в текущих рыночных условиях
Л. И. Абалкин [Абалкин 1994]	Такое состояния социально-экономической системы, при которой бизнес может динамично, эффективно развиваться
Ю. И. Владимиров, А. С. Павлов [Владимиров 1994]	Способность социально-экономической системы поддерживать нормальный уровень жизнедеятельности, устойчивое обеспечение ресурсами, последовательную реализацию стратегических целей
С. Ю. Глазьев [Глазьев 1997]	Способность самостоятельно обеспечивать устойчивое развитие, поддержание необходимого уровня безопасности и конкурентоспособности в условиях глобальной рыночной конкуренции
А. С. Ильиных [Ильиных 2016]	Состояние, обеспечивающее экономическую независимость в условиях требований, налагаемых участием в системе международной экономической взаимозависимости

Источник: таблица составлена автором

Как видим (таблица 1), большинство авторов сходятся в том, что экономическая безопасность является фактором обеспечения стабильного или устойчивого экономического развития предприятия.

Интересно, что среди западных специалистов понятие «экономическая безопасность» используется лишь в отношении государства или в отношении отдельных индивидуумов как эмоциональная оценка текущих доходов конкретного человека.

В рамках Глобального импульса безопасности — конференции среди стран-участниц Европейского союза — экономическая безопасность рассматривается с позиции макроуровня и предполагает:

1. Предупреждение напряжения на рынке, т. е. использование экономических инструментов для геополитических целей, использование протекционистских мер, таких как тарифы, квоты, таможенные союзы как способы защиты режима свободной торговли.
2. Обеспечение свободы торговых путей.
3. Противоборство кибер-шпионажу.
4. Обеспечение предложение электроэнергии и сырья.
5. Обеспечение национальной безопасности в вопросах инвестиций и зарубежных поглощений [Meijnders 2019].

При этом, как мы видим, вопросы предприятий ни в одном из определений не поднимаются, хотя отчасти затрагивают интересы частных собственников — владельцев предприятий.

Подход В. К. Сенчагова предполагает, что к обеспечению экономической безопасности, способной изменяться под воздействием как внутренних, так и внешних угроз, необходимо подходить с пониманием серьезности обеих групп факторов, а также то, что экономическая безопасность государства напрямую зависит от уровня экономической безопасности предприятия. Можно выделить различные признаки классификации угроз экономической безопасности хозяйствующего субъекта. Например, угрозы бывают внешними, то есть возникающими под воздействием факторов внешней среды (политическая и экономическая конъюнктура, изменение требований законодательства, условия привлечения заемных средств и др.) и внутренними, отражающими состояние самого хозяйствующего субъекта (неэффективная система управления, ошибки в планировании и бюджетировании, нерациональное использование ресурсов и др.) [Экономическая безопасность 2020].

Основные факторы экономической безопасности подразделяются на эндогенные и экзогенные. Наиболее трудно поддаются контролю внешние (экзогенные) факторы экономической безопасности, так как конкретный хозяйствующий субъект обычно не может на них повлиять,

хотя состояние экономики страны и конкретного предприятия, безусловно, имеют определенную взаимосвязь.

Разработка методического подхода к обеспечению экономической безопасности предприятия предполагает анализ большого количества факторов и создание системы небольшого количества основных параметров, которые должны контролироваться для измерения изменений в краткосрочном периоде.

Эффективность бизнеса отражается ростом его рыночной стоимости, но зависит от макро- и мезо-экономического инвестиционного климата страны, в связи с чем потребность в создании системы обеспечения экономической безопасности обусловлена следующими факторами:

- нестабильность экономического состояния страны и регионов;
- активизация, ужесточение конкуренции на рынках;
- невысокий уровень эффективности мер государственной поддержки предпринимательства;
- невысокая средняя конкурентоспособность российских предприятий;
- высокий уровень коррупции;
- низкий уровень инвестиционной и предпринимательской культуры [Корелин 2016].

Можно выделить следующие объекты системы обеспечения экономической безопасности:

- направления экономической деятельности;
- имущественные ресурсы предприятия;
- кадры.

В то же время субъектами обеспечения экономической безопасности являются лица, которые непосредственно занимаются обеспечением безопасности. К наиболее значимой категории лиц относится административно-управленческий персонал.

Практическое обеспечение экономической безопасности основывается на таких компонентах, как имплементация лучших решений из мировой практики, соблюдение законов и разработка собственных внутренних документов, качественная система мотивации персонала, эффективная система экономического стимулирования и корпоративного управления. Механизм обеспечения экономической безопасности — совокупность мероприятий, методов и инструментов, применяемых для ее обеспечения.

Можно выделить следующие этапы реализации механизма экономической безопасности:

1. Формирование стратегических и методических основ обеспечения экономической безопасности.
2. Идентификация рисков и угроз экономической безопасности с использованием количественных и качественных инструментов анализа факторов внутренней и внешней среды.
3. Ранжирование рисков и иных факторов по уровню их влияния на экономическую безопасность хозяйствующего субъекта.
4. Мониторинг и контроль состояния системы экономической безопасности.
5. Разработка корректирующих управленческих решений [Лосева 2018].

Каждый из вышеперечисленных этапов необходимо конкретизировать для достижения действительного и стабильного экономического эффекта. Описанный механизм обеспечения экономической безопасности позволяет систематически принимать эффективные управленческие решения.

Характерными чертами механизма обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта являются совершенствование элементов механизма на основе результатов анализа их эффективности и адаптивность к меняющимся условиям внешней и внутренней среды, в которой функционирует хозяйствующий субъект [Щербакова 2016].

Для того, чтобы понять, каким образом функционирует ПАО «НЛМК» в условиях нестабильности и изменчивости макросреды, проведем анализ его финансово-хозяйственной деятельности.

На рисунке 1 представлена динамика изменения основных статей баланса исследуемого публичного акционерного общества.

Отмечается 14-процентный рост внеоборотных активов и 73,4-процентный рост долгосрочных обязательств в периоде с 2018 г. по 2020 г. Увеличение стоимости внеоборотных активов связано с ростом стоимости основных средств на 38,3 % со 139 до 192 млрд руб., а также произошел рост отложенных налоговых активов на 40,2 %, и прочих внеоборотных активов на 18 % в 2018-2020 гг. Увеличение стоимости долгосрочных обязательств связано с увеличением долгосрочных заемных средств на 81,8 % с 84 до 152 млрд

руб. Также в качестве положительной тенденции можно отметить 15-процентное сокращение кредиторской задолженности, которое, однако, мо-



Рис. 1. Динамика изменения основных статей баланса ПАО «НЛМК», млн руб., 2018–2020 гг.

Источник: диаграмма автора

В качестве отрицательной тенденции можно выделить волнообразное изменение показателей: от увеличения к сокращению в течение трех лет. Сокращение оборотных активов вызвано уменьшением дебиторской задолженности на 37,9 % с 126 до 78 млрд руб., снижением объема запасов на 6,3 % — с 61 до 57 млрд руб, сокращением объема денежных средств на 21,3 % — с 60 до 47 млрд руб, а также ростом налога на добав-

ленную стоимость по приобретенным ценностям на 89,7 % и увеличением краткосрочных финансовых вложений на 324,7 % — с 2 до 10 млрд руб. Сокращение капитала и резервов вызвано сокращением нераспределенной прибыли на 24,7 % — с 325 до 245 млрд руб.

На рисунке 2 представлена динамика изменения основных финансовых результатов предприятия за последние три года.

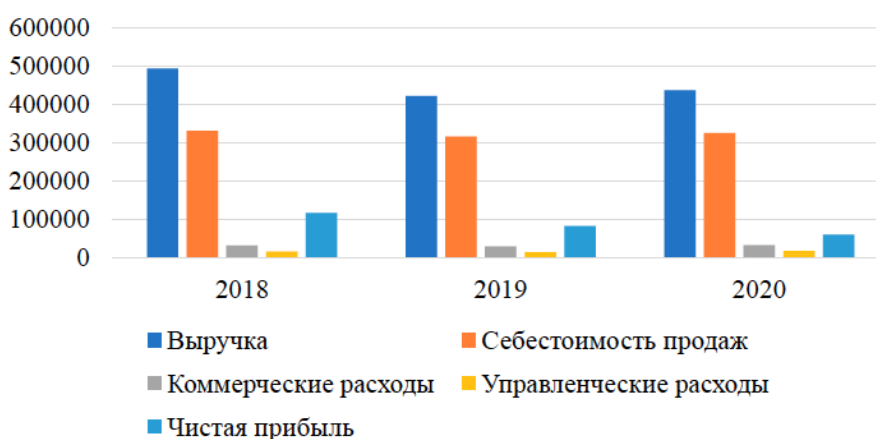


Рис. 2. Динамика основных финансовых результатов ПАО «НЛМК», млн руб., 2018–2020 гг.

Источник: диаграмма автора

Отмечается дисбаланс в темпах роста выручки, себестоимости и чистой прибыли организации, что привело к 52-процентному сокращению чистой прибыли.

На рисунке 3 отражена динамика изменения выручки по сегментам продукции.

Отмечается сокращение продаж по большин-

ству видов продукции: на 44 % в сегменте чугуна, 25 % — слябов, 5 % — проката с покрытиями, 14 % — электротехнический прокат, 11 % — прочая продукция. Стоит отметить, что наибольшим спросом пользуются слябы, горячекатаный прокат и прокат с покрытиями.

При росте выручки на 3,6 % себестоимость вы-

росла на 3,1 % с 316 до 325 млрд руб., а коммерческие и управленческие расходы выросли на 10,8 % и 22,9 % соответственно. При сокращении процентов к получению в совокупности с выше-

перечисленными факторами чистая прибыль организации сократилась на 22 млрд руб. в 2020 г. по сравнению с 2019 г.



Рис. 3. Динамика изменения выручки по сегментам, млн руб., 2019–2020 гг.

Источник: диаграмма автора

Таким образом, НЛМК — один из мировых и отечественных лидеров производства стали, однако, в последние три года наблюдается существенное снижение доходов предприятия.

Оценка ликвидности и финансовой устойчивости предприятия позволяют сформировать понимание финансового состояния предприятия с точки зрения его подверженности негативному влиянию внешних факторов на возможность осуществления операционной деятельности.

В таблице 2 представлены результаты группировки активов и пассивов предприятия с целью анализа его ликвидности.

Таблица 2. Результаты группировки активов и пассивов ПАО «НЛМК» для анализа ликвидности, млн руб., 2018–2020 гг.

	2020	2019	2018
Активы			
A1	58 063	71 467	62 836
A2	78 512	109 715	126 333
A3	58 351	56 894	61 731
A4	374 614	334 496	327 609
Пассивы			
P1	100 325	86 497	118 357
P2	48 584	34 276	28 912
P3	164 849	116 936	95 067
P4	255 738	299 472	336 107
Неравенства ликвидности			
A1>P1	не выполняется	не выполняется	не выполняется
A2>P2	выполняется	выполняется	выполняется
A3>P3	не выполняется	не выполняется	не выполняется

A4<=P4	не выполняется	не выполняется	не выполняется
--------	----------------	----------------	----------------

Источник: таблица составлена автором

По результатам анализа текущей ликвидности, представленного в таблице 2, можно сделать вывод о неликвидности баланса ПАО «НЛМК» по состоянию на 31 декабря 2020 года. Наблюдается недостаток средств для расчета по наиболее срочным обязательствам, а также нехватка медленно реализуемых активов, т. е. запасов и НДС по приобретенным ценностям для расчета по долгосрочным обязательствам. Стоимость медленно реализуемых активов выше объема собственных средств, что наряду с относительной неликвидностью оборотных активов подтверждает вышеописанный вывод об относительной неликвидности баланса.

В таблице 3 представлены результаты расчета коэффициентов ликвидности.

Отмечается снижение коэффициента текущей ликвидности. Более того, как отрицательную тенденцию можно рассматривать то, что, если возникнет необходимость срочного расчета по текущим обязательствам, у предприятия не останется более половины абсолютно ликвидных и быстро реализуемых активов, что приведет к потере возможности осуществления текущей деятельности, т. е. можно сделать вывод о низкой платежеспособности организации, что подтверждается снижением остальных показателей ликвидности организации. В качестве отрицательного фактора также можно отметить увеличение коэффициента маневренности функционального капитала на

0,78, что говорит об увеличении доли собственного капитала в оборотных активах и уменьшает эффективность его использования.

Таблица 3. Результаты расчета показателей ликвидности ПАО «НЛМК», 2018–2020 гг.

Наименование коэффициента	Формула расчета	2020	2019	2018
Коэффициент текущей ликвидности	$K = (A1 + A2 + A3) / (П1 + П2)$	1,31	1,97	1,70
Коэффициент быстрой ликвидности	$K = (A1 + A2) / (П1 + П2)$	0,92	1,50	1,28
Коэффициент абсолютной ликвидности	$K = A1 / (П1 + П2)$	0,39	0,59	0,43
Общий показатель ликвидности баланса предприятия	$K = (A1 + 0,5 \cdot A2 + 0,3 \cdot A3) / (П1 + 0,5 \cdot П2 + 0,3 \cdot П3)$	0,66	1,03	0,90
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	$K = (П4 - A4) / (A1 + A2 + A3)$	-0,61	-0,15	0,03
Коэффициент маневренности функционального капитала	$K = A3 / [(A1 + A2 + A3) - (П1 + П2)]$	1,27	0,49	0,60

Источник: таблица составлена автором по данным [Июда 2020]

Взаимосвязь между платежеспособностью и риск враждебного захвата или усиления влияния финансовой устойчивостью предприятия кредитором на деятельность организации. На рисунке 4 отражены результаты расчета основных показателей финансовой устойчивости ПАО «НЛМК».

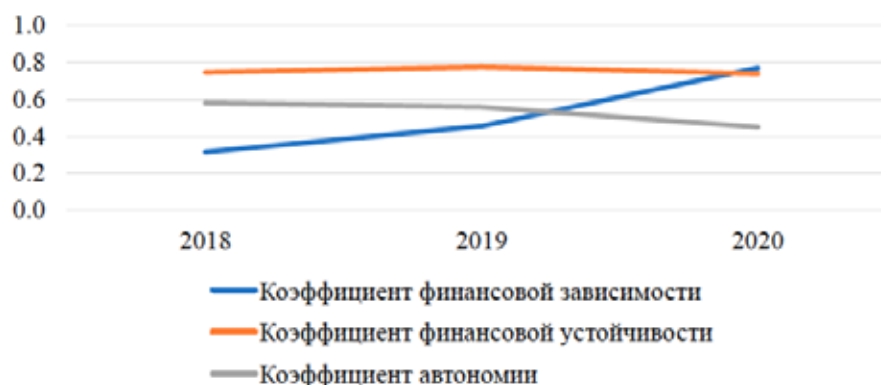


Рис. 4. Динамика изменения коэффициентов финансовой устойчивости ПАО «НЛМК», 2018–2020 гг.

Источник: диаграмма автора

Коэффициент финансовой зависимости за последние 3 года увеличился с 0,3 до 0,8 в связи с ростом величины заемных средств со 106 млрд рублей до 198 млрд рублей на фоне снижения величины собственного капитала с 336 млрд рублей до 256 млрд рублей. Также отмечается снижение коэффициента автономии с 0,6 в 2018 году до 0,4 в 2020 году в основном в связи с ростом величины долгосрочных обязательств с 95 млрд рублей до 165 млрд рублей. Коэффициент финансовой устойчивости относительно стабилен. Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости позволяет с помощью расчета разницы между источниками финансирования и основными статьями затрат определить возможность организации функционировать в долгосрочной перспективе, его результаты представлены в таблице 4.

Таблица 4. Результаты расчета абсолютных показателей финансовой устойчивости ПАО «НЛМК», млн руб., 2018–2020 гг.

Наименование коэффициента	Формула	2018	2019	2020
Собственные оборотные средства (СОС)	(Собственный капитал + Долгосрочные обязательства) – Внеоборотные активы	103 565	81 912	45 973
Наличие собственных и долгосрочных источников формирования запасов и затрат (СДИ)	СОС + Долгосрочные обязательства	198 632	198 848	210 822
Общий показатель величины основных источников формирования запасов и затрат (ОВИ)	СДИ + Краткосрочные обязательства	345 903	319 623	359 733
Дельта СОС	СОС – МПЗ – НДС	41 901	25 061	-12 335
Дельта СДИ	СДИ – МПЗ – НДС	136 968	141 997	152 514

Наименование коэффициента	Формула	2018	2019	2020
Дельта ОИФ	ОВИ–МПЗ–НДС	284 239	262 772	301 425
Критерий устойчивости		1; 1; 1	1; 1; 1	1; 1; 1
Тип финансовой устойчивости		Абсолютная	Абсолютная	Абсолютная

Источник: таблица составлена автором

По результатам анализа можно сделать вывод, что материально-производственные запасы и НДС по приобретенным ценностям, т. е. источники основных затрат текущей деятельности существенно меньше собственных оборотных средств, а также кратко- и долгосрочных источников формирования запасов, что говорит о наличии у организации потенциала расширения деятельности и, соответственно, абсолютной финансовой устойчивости.

Таким образом, можно сделать вывод, что компании свойственны следующие виды рисков, которые могут сказаться на финансовой деятельности:

1. Рыночный риск: непосредственно связан с теми изменениями условий функционирования, которые происходят на конкретном рынке, где компания ведет свой бизнес и конкурирует с другими игроками.
2. Кредитный риск: риск, который несут хозяйствующие субъекты при предоставлении кредита своим клиентам. В частности, это может быть собственный кредитный риск компании при взаимодействии с поставщиками.
3. Риск ликвидности: включает в себя риск операционного финансирования и риск снижения ликвидности активов компании. В частности, аналитики и инвесторы при оценке компаний на предмет целесообразности инвестиций в акционерный капитал, внимательно считают и изучают такие показатели, как свободный денежный поток.
4. Операционный риск

К операционным рискам можно отнести такие риски, которые могут возникнуть в ходе ведения компанией ее обычной текущей коммерческой деятельности. В качестве примеров операционных рисков можно привести судебные процессы, риск корпоративного мошенничества, кадровые трудности и риск бизнес-модели компании, то есть неточность и неадекватность бизнес-модели, стратегии роста и развития, других стратегических планов и документов.

Вышеперечисленные основные риски в де-

ятельности компании следует рассматривать в контексте тенденций развития рынка и конкурентного анализа отрасли.

В 2020 г. мировое производство стали продолжает снижаться. По данным Мировой Ассоциации Сталепроизводителей, в 2019 г. было выплавлено на 6% меньше стали, чем в 2018 г.

По результатам 2020 г., Россия заняла четвертое место в мире по производству стали — 73,4 млн т, первое место за Китаем (1053 млн т), второе — за Индией (99,6 млн т), третье — за Японией (83,2 млн т). Подробнее структуру производства стали по странам-лидерам можно увидеть на рисунке 5.

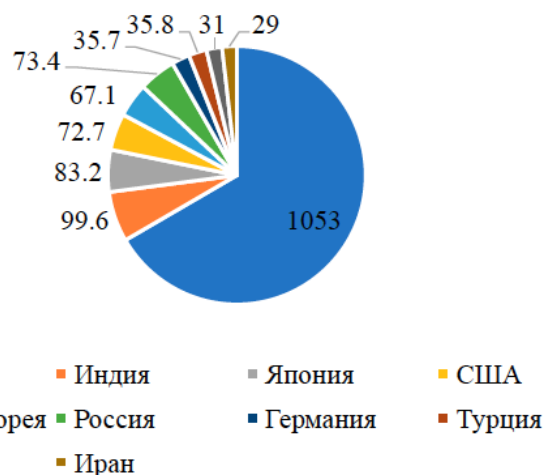


Рис. 5. Структура мирового производства стали по странам-лидерам, 2020 г., млн т

Источник: составлено автором по данным: World Steel in Figures 2019. World Steel Association, 2020. URL: https://www.worldsteel.org/en/dam/jcr:b5e18bcb-20bc-4d87-b656-dbaabc587fb7/Whole%2520piece_2020.pdf. Open access.

К основным стратегиям, которые применяют сталелитейные компании, можно отнести выход на новые рынки, внедрение инноваций и новых технологий, а также техническую модернизацию производства. По данным анализа компании Deloitte, в данной отрасли основными проблемами являются несовершенство государственного регулирования, низкий объем мощностей и производственно-технического потенциала, а также высокий уровень налогообложения.

По результатам анализа уровня развития от-

раслей можно сделать вывод о том, что металлургия находится на втором месте по степени сложности внедренных технологий, а также на первом месте — по степени сложности технологий, планируемых к внедрению. На рисунке 6 отражена степень внедрения передовых инновационных технологий сталелитейными компаниями.



Рис. 6. Степень внедрения передовых инноваций сталелитейными компаниями, 2019 г., % от совокупного количества компаний в отрасли

Источник: составлено автором по данным: Обзор рынка черной металлургии / Делойт и Туш СНГ. Москва, 2019. 39 с. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/research-center/metals-2h-2019.pdf>. Доступ свободный.

По результатам анализа финансовых показателей ведущих металлургических отечественных компаний основными конкурентами НЛМК являются ЕВРАЗ, Северсталь, Магнитогорский металлургический комбинат, Металлоинвест и НЛМК. Финансовые показатели ведущих отечественных металлургических компаний отражены на рисунке 7.

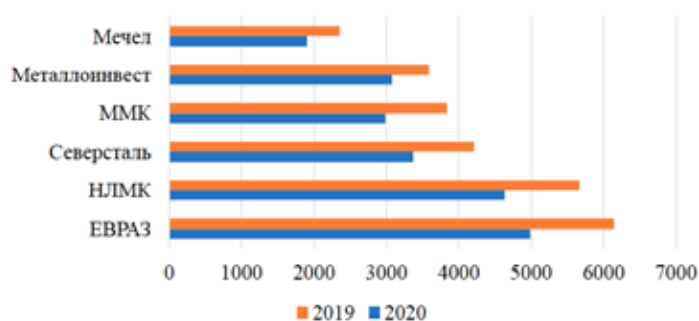


Рис. 7. Выручка лидеров производства стали, млн долл. США, 2019–2020 гг.

Источник: составлено автором по данным: Обзор рынка черной металлургии / Делойт и Туш СНГ. Москва, 2020. 26 с. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/research-center/articles/overview-of-steel-and-iron-market-2020.html>. Доступ свободный

Анализ тенденций экспорта российского пло-

ского проката позволяет сделать вывод о том, что лидером экспорта является Турция, затем идут Узбекистан, Беларусь, Польша и Латвия. В десятке лидеров также находятся Казахстан, Украина, Вьетнам, Италия и Германия.

Вследствие применения карантинных мер, усугубляющих состояние мирового рынка, сталелитейной отрасли угрожает значительное падение цен. Особенности металлургической отрасли предусматривают непрерывное производство, и его остановка может привести к существенным материальным потерям лидеров отрасли. Так, например, Россия сократила выплавку стали на 4,4 % до 5,85 млн тонн за первый квартал 2020 г. в сравнении с аналогичным периодом 2019 г., а мировые цены на большую часть видов проката сократились в апреле, например, цена на слябы уменьшилась на 11 % до 373 долл. США за тонну, горячекатанную сталь — на 6 % до 468 долл. США за тонну, холоднокатанная — на 3 % до 567 долл. США за тонну.

Таким образом, можно выделить следующие основные риски сталелитейной отрасли:

- вероятность остановки производства вследствие карантинных мер, ведущие к значительным финансовым потерям вплоть до потери активов;
- риск несоответствия технологий новейшим мировым тенденциям, что усложняет информационный поток внутри фирмы и приводит к ее отставанию по конкурентным позициям;
- риск перехода рынка от производства стали к ее добыче вследствие того, что Китай как центр производства проката монополизирует рынок;
- риск роста таможенных пошлин и сокращения цен на стальной прокат вследствие ослабленного пандемией рынка.

Вышеперечисленные риски ПАО «НЛМК», а также металлургической отрасли в целом требуют от компании комплексного и концептуального подхода к разработке и внедрению стандартов обеспечения экономической безопасности предприятия.

Стандартизация деятельности в сфере обеспечения экономической безопасности обеспечивает организации следующие преимущества:

1. Поддержка упреждающего управления.
2. Улучшение осведомленности об изменениях среды и бизнес-процессов компании.

3. Улучшение идентификации и оценки рисков компании.
4. Приведение деятельности в соответствие релевантным требованиям законодательства, как национального, так и международного.
5. Повышение эффективности управления.
6. Усиление доверия стейкхолдеров.
7. Формирование надежной основы для планирования и принятия управленческих решений.
8. Улучшение контроля и повышение его эффективности.
9. Повышение результативности и эффективности деятельности.
10. Минимизация потерь.

В основу стандартов могут ложиться методики и подходы оценки угроз, подходы к контролю и мониторингу на предприятии, подходы к формированию системы внутреннего контроля.

Для разработки методики подразделением-разработчиком могут создаваться рабочие группы из числа работников структурного подразделения, Обществ Группы ПАО «НЛМК» (по согласованию), привлеченных экспертов (консультантов).

Работник структурного подразделения или подразделения-разработчика совместно с работниками Управления экономики, определяют и указывают в методике перечень элементов бюджета, на показатели которых оказывает влияние вероятность реализации угрозы. Количественная оценка проводится по соответствующей методике.

После проведения количественной оценки определяется степень влияния риска на показатели ФХД и параметры бюджета ПАО «НЛМК».

Структурное подразделение или подразделение-разработчик методики совместно с работниками Управления экономики, Группы системного анализа и управления рисками контрольного управления определяют перечень элементов бюджета, на которые оказывает влияние рисковое событие.

Важнейшей стадией контроля является учет результатов деятельности компании. На этой стадии обеспечивается контроль наличия имущества и его движения, рационального использования производственных ресурсов в соответствии со всеми действующими нормами, правилами и

предписаниями, состояния выданных и полученных компанией обязательств, законности и финансовой целесообразности финансово-хозяйственных операций.

Информационно-аналитической базой для проведения анализа являются данные управленческого, бухгалтерского и других форм учета компании. Также необходим контроль самого учетного процесса в компании, в этих целях должна быть выстроена эффективно функционирующая система внутреннего контроля.

Внутренний контроль в деятельности организации является:

1) неотъемлемым элементом каждой стадии управленческих процессов;

2) «обособленной» стадией, которая обеспечивает информационную прозрачность процесса управления на всех его стадиях.

Подход к формированию системы внутреннего контроля основан на международном и российском стандартах менеджмента. Исходя из чего, для формирования критериев качества, надежности и риск-ориентированности системы внутреннего контроля обратимся к рекомендациям международных стандартов COSO ERM (Enterprise Risk Management «Integrated Framework» — Управление рисками организаций «Интегрированная модель»), (Integrating with Strategy and Performance — «Концептуальные основы управления рисками организации: интеграция со стратегией и управлением деятельностью») COSO 2017 г. и Национального Стандарта Российской Федерации — ГОСТ Р ИСО 31000-2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство».

Четкое распределение функций и обязанностей при реализации контроля обеспечивает разделение полномочий и функциональных обязанностей между сотрудниками хозяйствующего субъекта, предотвращает двойной учет и пробелы контроля путем наделения конкретными функциями.

При реализации внедренных стандартов и принципов в компании следует использовать риск-ориентированный подход. Представим адаптированное под цель нашего исследования понятие риск-ориентированного подхода:

«Риск-ориентированный подход представляет собой метод организации и осуществления контроля, при котором выбор интенсивности (формы, продолжительности, периодичности) прове-

дения мероприятий по контролю, мероприятий по профилактике нарушений, определяется отнесением контролируемой деятельности к определенной категории риска либо определенному классу (категории) опасности».

Согласно международным стандартам¹, алгоритм риск-ориентированного планирования при реализации системного внутреннего контроля следующий:

1) проводится анализ и детализация деятельности объектов, на которых планируется проводить ревизию;

2) проводится идентификация и оценка рисков;

3) структурные подразделения внутреннего контроля дают предварительную оценку полученных результатов и сопоставляют с результатами предыдущих ревизий.

Разработанные предложения по разработке внутренних стандартов могут обеспечить совершенствование деятельности ПАО «НЛМК» по обеспечению экономической безопасности на предприятии.

Одной из наиболее влиятельных организаций, влияющих на изменение современных механизмов управления экономической безопасностью, является CIMA — Chartered Institute of Management Accountants, организующая аттестацию менеджеров по всему миру, и чей сертификат признается во всех крупнейших компаниях мира. В соответствии с публикациями данной организации, регулярные оценка и ранжирование угроз приводит в среднем к снижению вероятности реализации угрозы на 5–10 %, что положительно сказывается на стабильности функционирования организации².

Кроме того, так как предложенные процедуры обеспечения экономической безопасности позволяют учитывать как внешние, так и внутренние угрозы, по мнению специалистов CIMA, это позволяет обеспечить долгосрочное конкурентное преимущество и, соответственно, увеличить стоимость акций предприятия на рынке ценных бумаг в среднем на 1–3 %.

Таким образом, прочие доходы предприятия, в которые, согласно учетной политике ПАО «НЛМК», включаются доходы от торговли акциями на рынке ценных бумаг, увеличатся следующим образом (в соответствии с формулой 1):

Показатель будущего периода = Показатель за отчетный период * Темп роста (1)

Прочие доходы будущего периода = $20397 * 1,03 = 21\,008,91$ млн руб.

Выгода от внедрения риск-менеджмента с точки зрения положения на рынке ценных бумаг может составить 611,91 млн руб.

Кроме того, по мнению специалистов CIMA, внедрение системы обеспечения экономической безопасности, подкрепленная методически, благодаря ее влиянию на эффективность реализации внутренних процессов, может повлиять на сокращение коммерческих расходов вследствие роста конкурентоспособности, увеличения эффективности менеджмента качества операционной деятельности, сокращающего расходы на возмещение пеней, штрафов и скидок. В среднем сокращение составляет 2–2,5 %.

Коммерческие расходы будущего периода = $33317 * 0,975 = 32\,484,08$ млн руб.

Выгода от внедрения мер с точки зрения сокращения расходов может составить 832,92 млн руб. в год.

Помимо этого, существование системы риск-менеджмента позволяет регулярно выявлять «узкие места» в бизнес-процессах, что позволяет сокращать себестоимость производимого товара. По мнению специалистов CIMA, с использованием системы риск-менеджмента можно сократить себестоимость на 1,5–2 %.

Себестоимость продаж будущего периода = $325\,865 * 0,980 = 319\,347,70$ млн руб.

Выгода от внедрения предлагаемой системы с точки зрения эффективности основной деятельности может составить около 6 517,30 млрд руб.

В ходе анализа эффективности предлагаемых мер будущего периода отмечается увеличение суммы валовой прибыли на 5,86 % с 111 млн руб. до 117 млн руб. из-за сокращения себестоимости, также отмечается увеличение прибыли от продаж на 12,37 % с 59 млн руб. до 66 млн руб., вызванное уменьшением коммерческих расходов, а также произошел рост прибыли до налогообложения на 11,87 % с 67 млн руб. до 75 млн руб. за счет увеличения прочих доходов.

¹ Стандарт управления рисками COSO ERM: Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance. COSO, 2017. 16 p. URL: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf> (свободный, 30.06.2021)

² Rael. R. Smart Risk Management : A Guide to Identifying and Calibrating Business Risks. CGMA : Wiley, 2017. 144 p. ISBN: 978-1940235332.

Таким образом, чистая прибыль при идеальных условиях может увеличиться на 7,6 млрд руб. и составить 69 млрд руб.

Заключение

На примере ПАО «НЛМК», предприятия-лидера сталелитейной отрасли, у которого имеются такие проблемы, как снижение выручки при росте различных расходов и увеличении себестоимости, снижение доходности акций, были выявлены отраслевые, финансовые, экологические, инвестиционные, производственные (операционные риски), которые в условиях пандемии увеличиваются в вероятности реализации. Вследствие этого в рамках разработки предложений по совершенствованию системы экономической безопасности было предложено использование

стандартов обеспечения экономической безопасности, для которых были разработаны методические рекомендации (процедуры).

Таким образом, обеспечение экономической безопасности предприятия является непрерывным процессом, который основан на регулярном и систематическом мониторинге индикаторов экономической безопасности. Результаты мониторинга позволяют получить объективную оценку состояния экономической безопасности хозяйствующего субъекта и применить релевантные механизмы ее обеспечения, принять эффективные и целесообразные сложившейся ситуации управленческие решения.

Список источников

1. Абалкин 1994 — *Абалкин Л. И.* Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение / Л. И. Абалкин // Вопросы экономики. 1994; 12: 4–16. ISSN: 0042-8736.
2. Авдийский 2012 — *Авдийский В. И.* Контроль и анализ экономической безопасности в компаниях // Бухгалтерский учет. 2012; 9: 6–8. ISSN: 0321-0154.
3. Безденежных 2014 — *Безденежных В. М.* Стандарт обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта // Экономика. Налоги. Право. 2014; 4: 79–84. ISSN: 1999-849X.
4. Бойкова 2019 — *Бойкова А. В.* Понятие экономической безопасности предприятия на современном этапе / А. В. Бойкова, Н. Э. Ганджа // Экономика и бизнес: теория и практика = Economy and business: Theory and practice. 2019; 5–1: 86–88. DOI: 10.24411/2411-0450-2019-10679.
5. Владимиров 1994 — *Владимиров Ю. И.* Внешнеэкономический аспект экономической безопасности Российской Федерации / Ю. И. Владимиров, А. С. Павлов // Безопасность. 1994; 3: 60–65.
6. Глазьев 1997 — *Глазьев С. Ю.* Основы обеспечения экономической безопасности страны — альтернативный реформационный курс // Российский экономический журнал. 1997; 1: 3–16. ISSN: 0130-9757.
7. Ильиных 2016 — *Ильиных А. С.* Экономическая безопасность предприятия // Международный журнал гуманитарных и естественных наук = International journal of humanities and natural sciences. 2016; 1–7; 183–186.
8. Иода 2020 — *Иода Е. В.* Экономика территории: институциональные и финансовые аспекты / Е. В. Иода, Л. А. Загеева, Ю. В. Иода. Москва : Центркаталог, 2020. 184 с. ISBN: 978-5-903268-37-5.
9. Козаченко 2003 — *Козаченко А. В.* Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения / А. В. Козаченко, В. П. Пономарев, А. Н. Ляшенко. Киев : Либра, 2003. 279 с. ISBN 966-7035-52-2.
10. Корелин 2016 — *Корелин В. В., Габуниа Н. Г.* Инструменты обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2016; 4; 114–116. ISSN: 2311-3464.
11. Лосева 2018 — *Лосева А. С.* Инструменты обеспечения экономической безопасности коммерческих предприятий / А. С. Лосева, О. В. Яреновская, А. С. Логунова // Инновационное развитие науки и образования : сборник статей IV Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Г. Ю. Гуляев. Пенза : Наука и просвещение. 2018. 224 с. С. 74–77. ISBN: 978-5-907135-35-2.
12. Мак-Мак 2003 — *Мак-Мак В. П.* Служба безопасности предприятия как субъект частной правоохранительной деятельности / В. П. Мак-Мак. Москва : Спутник+, 2003. 255 с. ISBN 5-93406-564-5.
13. Сергеев 2019 — *Сергеев А. А.* Экономическая безопасность предприятия: учебник и практикум для

вузов / А. А. Сергеев. Москва : Юрайт, 2019. 273 с. ISSN: 978-5-534-10645-9.

14. Щербакова 2016 — *Щербакова К. О.* Инструменты обеспечения экономической безопасности внешнеторговой деятельности предприятий // Приоритетные модели общественного развития в эпоху модернизации: экономические, социальные, философские, политические, правовые аспекты : Материалы международной научно-практической конференции. В 5-ти частях. Ч. 4. Энгельс : Академия управления, 2016. 169 с. С. 148–149. ISBN: 978-5-9908096-0-4.
15. Экономическая безопасность 2020 — Экономическая безопасность : учебник для вузов / Л. П. Гончаренко [и др.]; под общей редакцией Л. П. Гончаренко. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2020. 340 с. ISBN: 978-5-534-06090-4.
16. Meijnders 2019 — *Meijnders M., Martens M.* Economic Security : Methodology and approach. Netherlands Institute of International Relations. 2019. URL: https://www.clingendael.org/sites/default/files/2019-04/GSP_Economic_Security_Methodology_Paper.pdf (свободный, 30.06.2021).

References

1. Abalkin L. I. Ekonomicheskaya bezopasnost' Rossii: ugrozy i ikh otrazheniye [Economic security of Russia: threats and their reflection]. *Voprosy ekonomiki*. 1994; 12: 4-16. ISSN: 0042-8736 (in Russ.).
2. Avdiyskiy V. I. Kontrol' i analiz ekonomicheskoy bezopasnosti v kompaniyakh [Control and analysis of economic security in companies]. *Bukhgalterskiy uchet* [Accounting]. 2012; 9: 6-8. ISSN: 0321-0154.
3. Bezdenezhnykh V. M. Standart obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti khozyaystvuyushchego sub"yekta. [Economic security standard for an economic entity]. *Ekonomika. Nalogi. Pravo*. 2014; 4: 79–84. ISSN: 1999-849X (in Russ.).
4. Boykova A. V. Ponyatiye ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya na sovremennom etape [The concept of economic security of an enterprise at the present stage]. A. V. Boykova, N. E. Gandzha. *Economy and business: Theory and practice*. 2019; 5-1: 86-88. DOI: 10.24411/2411-0450-2019-10679 (in Russ.).
5. Vladimirov Yu. I. Vneshneekonomicheskiy aspekt ekonomicheskoy bezopasnosti Rossiyskoy Federatsii [Foreign economic aspect of the economic security of the Russian Federation]. Yu. I. Vladimirov, A. S. Pavlov. *Bezopasnost' Security*. 1994; 3: 60–65 (in Russ.).
6. Glazyev S. Yu. Osnovy obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti strany – al'ternativnyy reformatsionnyy kurs [Fundamentals of ensuring the country's economic security – an alternative reformation course]. *Rossiyskiy ekonomicheskii zhurnal* [Russian economic journal]. 1997; 1: 3-16. ISSN: 0130-9757 (in Russ.).
7. Ilinykh A. S. Ekonomicheskaya bezopasnost' predpriyatiya [Economic security of the enterprise]. *International journal of humanities and natural sciences*. 2016; 1-7; 183-186 (in Russ.).
8. Ioda E. V. *Ekonomika territorii: institutsional'nyye i finansovyye aspekty* [Economy of the territory: institutional and financial aspects]. E. V. Ioda, L. A. Zageeva, Yu. V. Ioda. Moscow: Centercatalog Publ., 2020. 184 p. ISBN: 978-5-903268-37-5 (in Russ.).
9. Kozachenko A. V. *Ekonomicheskaya bezopasnost' predpriyatiya: sushchnost' i mekhanizm obespecheniya* [Economic security of the enterprise: the essence and the mechanism of support]. A. V. Kozachenko, V. P. Ponomarev, A. N. Lyashenko. Kiev : Libra Publ., 2003. 279 p. ISBN 966-7035-52-2 (in Russ.).
10. Korelin V. V., Gabunia N. G. Instrumenty obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti promyshlennogo predpriyatiya [Tools for ensuring the economic security of an industrial enterprise 2016]. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta* [Bulletin of St. Petersburg State University of Economics]; 4; 114-116. ISSN: 2311-3464 (in Russ.).
11. Loseva A. S. Instrumenty obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti kommercheskikh predpriyatiy [Instruments for ensuring the economic security of commercial enterprises]. A. S. Loseva, O. V. Yarenovskaya, A. S. Logunova. *Innovatsionnoye razvitiye nauki i obrazovaniya* [Innovative development of science and education] : collection of articles of the 4th International scientific-practical conference. Executive editor G. Yu. Gulyaev. Penza : Nauka i prosveshcheniye Publ., 2018. 224 p. Pp. 74–77. ISBN: 978-5-907135-35-2 (in Russ.).
12. Mac-Mac V. P. Sluzhba bezopasnosti predpriyatiya kak sub"yekt chastnoy pravookhranitel'noy deyatel'nosti

- [Enterprise security service as a subject of private law enforcement activity]. V. P. Mac-Mac. Moscow : Sputnik + Publ., 2003. 255 p. ISBN 5-93406-564-5 (in Russ.).
13. Sergeev A. A. *Ekonomicheskaya bezopasnost' predpriyatiya: uchebnik i praktikum dlya vuzov* [Economic security of the enterprise: textbook and workshop for universities]. A. A. Sergeev. Moscow : Yurayt Publ., 2019. 273 p. ISSN: 978-5-534-10645-9 (in Russ.).
 14. Shcherbakova K.O. Instrumenty obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti vneshtorgovoy deyatel'nosti predpriyatiy [Instruments for ensuring the economic security of foreign trade activities of enterprises]. *Prioritetnyye modeli obshchestvennogo razvitiya v epokhu modernizatsii: ekonomicheskiye, sotsial'nyye, filosofskiyе, politicheskoye, pravovyye aspekt* [Priority models of social development in the era of modernization: economic, social, philosophical, political, legal aspects] : Proceedings of the international scientific and practical conference. In 5 parts. Part 4. Engels: Academy of Management, 2016. 169 p. Pp. 148–149. ISBN: 978-5-9908096-0-4 (in Russ.).
 15. *Ekonomicheskaya bezopasnost'* [Economic security] : textbook for universities. L. P. Goncharenko [et al.] ; under the general editorship of L. P. Goncharenko. 2nd ed., Rev. and add. Moscow: Yurayt Publ., 2020. 340 p. ISBN: 978-5-534-06090-4 (in Russ.).
 16. Meijnders 2019 — Meijnders M., Martens M. *Economic Security : Methodology and approach*. Netherlands Institute of International Relations. 2019. URL: https://www.clingendael.org/sites/default/files/2019-04/GSP_Economic_Security_Methodology_Paper.pdf (open access, 30.06.2021).

Информация об авторе:

Эльдаров Имам Абакарович — магистрант, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Ленинградский пр-т, 51/1, Москва 125993, Россия.

Information about the author:

Eldarov Imam A. – Master's student, Financial University, 51/1, Leningradsky Prospect, Moscow 125993, Russia.

*Статья поступила в редакцию 16.07.2021; одобрена после рецензирования 25.08.2021; принята к публикации 25.08.2021.
The article was submitted 07/16/2021; approved after reviewing 08/25/2021; accepted for publication 08/25/2021.*

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27): С. 161–164.

Vestnik MIRBIS. 2021; 3 (27): 161–164.

Материалы конференции

УДК 658.89

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.16

Коллаборации как эффективный инструмент современного маркетинга

Марина Георгиевна Долиденок¹, Анжела Анатольевна Рычкова²

¹ Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС, Москва, Россия. dol.marina05@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4751-2639>

² РГГУ, Москва, Россия. anzhela.rychkova@bk.ru

Аннотация. В данной статье рассказывается о коллаборациях как о важной составляющей маркетинговой деятельности современной компании на рынке fashion-ритейла. Рассматриваются критерии выбора партнеров для успешных коллабораций, тренды развития направления «коллаборации», преимущества и недостатки реализации коллабораций для компаний.

Ключевые слова: коллаборация, бренд, партнерство, фэшн-ритейл, маркетинговая деятельность, тренды коллабораций.

Благодарности. Авторы благодарят организаторов Всероссийской научно-практической конференции студентов и молодых ученых «Инновационные технологии в экономике и управлении» (Москва, Институт МИРБИС, 27 мая 2021 года).

Для цитирования: Долиденок М. Г. Коллаборации как эффективный инструмент современного маркетинга / М. Г. Долиденок, А. А. Рычкова // Вестник МИРБИС. 2021; 3(27): 161–164. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.16 JEL: M31

Conference materials

Collaborations as efficient tool of modern marketing

Marina G. Dolidenok³, Angela A. Rychkova⁴

³ Moscow International Higher Business School MIRBIS, Moscow, Russia. dol.marina05@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4751-2639>

⁴ Russian State Humanitarian University, Moscow, Russia. anzhela.rychkova@bk.ru

Abstract. The article dwells upon collaborations as an essential component of the marketing activity of a modern company in the fashion retail market. The article considers criteria for choosing partners for successful collaborations, trends of collaboration development, advantages and disadvantages of implementing collaboration for companies.

Key words: collaboration, brand, partnership, fashion retail, marketing activity, collaboration trends.

Acknowledgments. The authors thank the organizers of the All-Russian Scientific and Practical Conference of Students and Young Scientists "Innovative Technologies in Economics and Management" (Moscow, MIRBIS Institute, May 27, 2021).

For citation: Dolidenok M. G. Collaborations as efficient tool of modern marketing. M. G. Dolidenok, A. A. Rychkova. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 3(27): 161–164. (In Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.16 JEL: M31

Актуальность темы состоит в том, что сегодня на рынке fashion-ритейла кампаниям все труднее бороться за внимание потребителей. Традиционные трейд-маркетинговые инструменты, такие как специальные предложения и ценовые акции, не справляются с этой задачей, поэтому бренды вынуждены искать нестандартные решения, способные произвести wow-эффект. Одним из таких решений является коллаборация.

Проблематика исследования обусловлена возникшей потребностью компаний на рынке модного ритейла в определении эффективности коллабораций как инструмента современного маркетинга для достижения маркетинговых целей компании, а также недостаточной исследованности данной проблемы в условиях современных реалий.

Целью данной статьи является исследование коллабораций как эффективного инструмента современного маркетинга.

Под коллаборацией в данной статье мы будем понимать процесс взаимовыгодного сотрудничества двух и более брендов, дизайнеров или бренда/дизайнера и персоны (селебрити, модели, инфлюенсеры, эксперты и др.) или организации с целью разработки и создания капсульной коллекции или отдельных вещей [Каюмова 2020].

Ценности и смыслы становятся сегодня крайне важными в предложении нового продукта потребителям, их поиск происходит в том числе и с помощью коллабораций. Поскольку коллаборация позволяет достижения прошлого по-новому интерпретировать, придать этому какой-то новый смысл и уровень. Кардинально новое сегодня могут дать только технологии.

Первая модная коллаборация появилась в 1937 году. Эльза Скиапарелли в сотрудничестве с сюрреалистом Сальвадором Дали создали вечернее платье с росписью в виде лобстера. Далее последовали другие совместные работы: знаменитый пиджак с карманами — выдвижными ящиками, платье-слеза и платье-скелет¹.

Этих коллабораторов объединяла одна общая цель — выход за привычные рамки восприятия: для Дали в мире искусства и для Скиапарелли в мире моды. Их союз был основан исключительно на творческих интересах и задачах, которые не предполагали финансовые взаимоотношения.

Первая коммерческая модная коллаборация появилась в 1969 году. Бренд La Redoute пригласил дизайнера Эммануэля Кана, занимавшегося высокой модой, создать капсульную коллекцию для своего каталога. Это сотрудничество положило начало коллаборациям масс-маркет брендов и приглашенных именитых дизайнерами.

Изначально, только масс-маркет делал ставку на сотрудничество с люксовыми марками, однако со временем оказалось, что дизайнерские бренды порой нуждаются в таком сотрудничестве даже больше, особенно сегодня, когда бренды стремятся завоевать поколение Z².

Для этого поколения такие коллаборации являются возможностью для знакомства с люксовым брендом, чему способствует демократичная цена на создаваемые коллекции, а для настоящих логоманов — это возможность приобрести вещи авторства сразу двух брендов.

Одним из самых ярких примеров, определенно можно считать коллаборации бренда H&M с такими дизайнерами, как Карл Лагерфельд, Stella McCartney, Roberto Cavalli, Lanvin, Versace, Marni, Balmain, Kenzo, Erdem, Moschino и Giambattista Valli, и другие³. За продуктами подобных коллабораций покупатели выстраиваются в очередь. Как правило, их раскупают за считанные часы. Но даже если на месте коллекция не заинтересовывает покупателя, то с большой долей вероятности (он уже находится в торговом зале) он приобретет что-то из регулярного ассортимента.

Основная цель коллабораций как эффективного инструмента маркетинговой деятельности компании на рынке fashion-ритейла — увеличение продаж за счет расширения рынка сбыта и привлечения новых клиентов. Синергетический эффект при этом положительно влияет на коллабораторов — увеличивает их узнаваемость и повышает доверие к бренду [Байков 2018].

В достижения такого эффекта важнейшую роль играет выбор партнера. При поиске второй стороны планируемого сотрудничества необходимо учитывать следующие факторы:

1. Сила бренда партнёра — работает на усиление синергетического эффекта.
2. Экспертиза партнера — в зависимости от цели коллаборации необходимо выбрать партнера с лучшей экспертизой в выбранном направлении.
3. Аудитория бренда партнера — она должна быть новой для вашего бренда, но при этом иметь потенциал, выражающийся в заинтересованности в вашем продукте.

Модные коллаборации могут быть реализованы со следующими типами участников:

- 1) модный бренд и модный бренд;
- 2) модный бренд и художник/иллюстратор;

1 Сюрреализм на практике: 7 модных идей Сальвадора Дали и Эльзы Скиапарелли // L'Officiel : [сайт]. URL: <https://officiel-online.com/lmoda/trendy/what-salvador-dali-made-for-schiaparelli/>. Дата публикации 23.01.2019. Доступ свободный.

2 Почему дизайнерские коллаборации стали такими популярными // Vogue : [сайт]. URL: https://www.vogue.ru/fashion/news/v_chem_sekret

[uspeha_dizajnerskih_kollaboracij](#) (свободный, 30.05.2021).

3 Всё и даже больше о самых крутых коллаборациях H&M с мировыми дизайнерами // Azora : [сайт]. URL: <https://azora.store/magazine/vsye-i-dazhe-bolshe-o-samykh-krutykh-kollaboratsiya/>. Дата публикации 24.10.2020. Доступ свободный.

3) модный бренд и селебрити/инфлюенсер/лидер мнений;

4) модный бренд и мультипликационный/киногерой;

5) модный бренд и НКО;

б) и другие.

По большому счету, не существует никаких ограничений в выборе типа партнера. Однако коллабораторы должны дополнять друг друга в создании совместного продукта: выступая экспертом каждый в своей части [Каюмова 2020].

Чем интереснее и неожиданнее будет сотрудничество, тем больший эффект принесет коллаборация. Больше «шумихи» — больше wow-эффект.

Сегодня особенно популярны коллаборации с модными брендами, инфлюенсерами и художниками. Также модные бренды не упускают возможности предложить своей аудитории возможность добавить в свой гардероб вещь с любимым мультипликационным или киногероем.

Популярность объясняется возможностью привлечения для модного бренда новой аудитории. Не все поклонники российской музыкальной группы Little Big интересуются брендом Crocs, но им практически гарантировано понравятся модели из специальной коллекции, над идеей создания которой поработали участники любимого бэнда. В ситуации с художниками и иллюстраторами контраст аудиторий коллабораторов еще больше. И здесь, главная ставка — возможность заинтересовать людей с холодным отношением к вашему бренду, но интересующихся, например, искусством, или являющихся поклонниками какой-то саги или анимационного фильма.

Коллаборации модных брендов с представителями других сфер и рынков обычно несут в себе некую смысловую нагрузку и определенное смысловое послание. Такие коллаборации могут создавать для потребителя колоссальный клиентский опыт. Он покупает «эту» вещь, потому что ему откликается заложенный в коллекцию смысл — он разделяет мнение/подход/прочтение бренда. Такие коллаборации могут создавать прочную связь между аудиторией и коллабораторами. И это отличный инструмент для работы над позиционированием и восприятием бренда аудиторией.

Говоря о других преимуществах для брендов, создающих коллаборацию, можно подвести итог и выделить следующие «плюсы» данного инструмента в маркетинговой деятельности компании:

1. Коллаборация создает инфоповод, который привлекает внимание потенциальных покупателей — расширение аудитории и повышение узнаваемости бренда.

2. Коллаборации создают новые коммерческие горизонты для компаний.

3. Работа с конкуренцией, которая предполагает постоянную необходимость поиска новых решений, продуктов.

4. Возможность запуска нового продукта в формате дропов.

Также стоит выделить ряд недостатков коллабораций, как вида партнерства, выбираемого компаниями и брендами для достижения маркетинговых целей:

1. Невозможность сохранить айдентику бренда, показав ее новой аудитории, что приводит к разочарованию аудитории при дальнейшем знакомстве с брендом. В этом случае цель коллаборации не достигается.

2. Отсутствие взаимной выгоды, которое не учитывается на этапе планирования сотрудничества и соответственно приводит к превышению затрат и репутационным рискам.

3. Сегодня коллаборации — это очень конкурентная среда, поэтому все сложнее находить интересные решения, которые смогут привлечь внимание аудитории.

4. Неудачная коллаборация может не только не принести ожидаемый по привлечению новой аудитории, но и привести к бойкотированию бренда его же аудиторией.

В данном случае примером можно считать коллаборацию рэпера Lil Nas X и арт-группы MSCHF, которые создали пару кроссовок на основе Nike Air Max 97 с пузырьком в подошве, заполненном чернилами и кровью. К шнуркам кроссовок подвесили бронзовую пентаграмму, а сбоку написали «LUKE 10:18» — это отсылка к строчке из Евангелия от Луки: «Я видел сатану, спадшего с неба, как молнию»⁴.

Кроссовки поступили в продажу в количестве 666 пар и были моментально раскуплены. Тем не менее, в соцсетях многие возмутились и призвали бойкотировать Nike — хотя компания не имела прямого отношения к этой модели.

⁴ Nike снова в скандалах — из-за кроссовок с каплями человеческой крови и коллабы с российской фемативисткой // Sports.Ru : [сайт]. URL: <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/mama4h/2905358.html>. Дата публикации 31.03.2021. Доступ свободный.

Чтобы избежать таких результатов, стоит с особой тщательностью и внимательностью подходить к определению цели коллаборации (смысловой нагрузке), выбору партнера и, конечно же, стоит учитывать существующие тренды развития направления «коллаборации».

Сегодня выделяются следующие тенденции:

1. Осознанность потребления и экологичность — главные тренды не только на фэшн рынке, но и во всех производственных сферах.

Аудитория готова бойкотировать любимые бренды, если они нарушают принципы устойчивого развития и поддерживать их, если они выбирают путь эко-развития.

2. Наличие цели. Осмысленность.

Удивляют те коллаборации, которые имеют цель: они могут пролить свет на молодого художника, выполняя дополнительно просветительскую функцию, привлечь внимание к социальным проблемам или поддерживать гуманитарные цели.

Осмысленный пользователь в коллаборациях

может найти много полезного. Это выстраивается в колоссальный клиентский опыт. Новая культура коллаборации состоит в том, что сегодня они требуют высокого интеллектуального уровня от потребителя. Послания дизайнеров, брендов, художников, становятся сложными.

3. Инновации — как тренд будущего.

Поиск новых решений, создание новых продуктов и выбор нетривиальных партнеров (биохимия, космические станции, генетики и другие ученые), когда коллаборации становятся движущей силой научно-технического, технологического социально значимого прогресса.

Таким образом, коллаборации как инструмент современного маркетинга позволяют компаниям в сегодняшних реалиях, когда все сложнее привлечь внимание потребителя, эффективно решать целый ряд маркетинговых задач.

Коллаборации обладают огромной маркетинговой силой, выгодной для всех участников процесса при условии правильного подхода к их планированию и реализации.

Список источников

1. Байков 2018 — *Байков Е. А.* Коллаборация брендов как эффективный инструмент инновационных процессов современной экономики / Е. А. Байков, Л. Р. Хакимова // Петербургский экономический журнал. 2018; 3: 39–46. ISSN: 2307-5368.
2. Каюмова 2020 — *Каюмова Р. Ф.* Перспективы развития кобрендинговых технологий в индустрии моды // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2020; 2: 75–81. DOI: 10.17122/2541-8904-2020-2-32-75-81.

References

1. Baikov E. A. Kollaboratsiya brendov kak effektivnyy instrument innovatsionnykh protsessov sovremennoy ekonomiki [Brand collaboration as an effective tool for innovative processes in the modern economy]. E.A. Baykov, L.R. Khakimova. *Peterburgskiy ekonomicheskij zhurnal* [Petersburg Economic Journal]. 2018; 3: 39–46. ISSN: 2307-5368 (in Russ.).
2. Kayumova R. F. Perspektivy razvitiya kobrendingovykh tekhnologiy v industrii mody [Prospects for the development of co-branding technologies in the fashion industry]. *Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovaniye, ekonomika. Seriya: Ekonomika* [Vestnik USNTU. Science, education, economics. Series: Economics]. 2020; 2: 75–81. DOI: 10.17122/2541-8904-2020-2-32-75-81 (in Russ.).

Информация об авторах:

Долиденко Марина Георгиевна — студент, Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС, ул. Марксистская, 34/7, Москва 109147, Россия; **Рычкова Анжела Анатольевна** — кандидат культурологии, доцент кафедры маркетинга и рекламы ИЭУП РГГУ, Миусская пл., 6, Москва 125993, Россия. PИHЦ AuthorID: 571662.

Information about the authors:

Dolidenok Marina G. – student, Moscow International Higher Business School MIRBIS, 34/7 Marksistskaya st., Moscow 109147, Russia; **Rychkova Anzhela Anatolyevna** – Candidate of Culturology, Associate Professor of the Department of Marketing and Advertising of the Institute for Economic Management of the Russian State Humanitarian University, 6 Miusskaya sq., Moscow 125993, Russia. RSCI AuthorID: 571662.

Статья поступила в редакцию 13.07.2021; одобрена после рецензирования 25.08.2021; принята к публикации 25.08.2021.

The article was submitted 07/13/2021; approved after reviewing 08/25/2021; accepted for publication 08/25/2021.

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27): С. 165–172.

Vestnik MIRBIS. 2021; 3 (27): 165–172.

Дискуссионная статья

УДК 658.5 + 331.101.3

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.17

Стратегия системы мотивации сотрудников через концепцию ССП на примере компании Alibaba Group

Никита Андреевич Ладугин — Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС, Москва, Россия. laduginn@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3301-9416>

Аннотация. Статья посвящена построению стратегии мотивации сотрудников на примере компании Alibaba Group через призму концепции системы сбалансированных показателей. Актуальность статьи обусловлена неугасающей популярностью концепции ССП, а также исключительной ролью персонала в функционировании современной организации. Цель работы заключается в демонстрации построения стратегии мотивации персонала через призму ССП на примере компании, в чьей системе ценностей персонал является одним из главных столпов успеха и развития. В качестве материалов исследования использованы теоретические труды о мотивации персонала и концепции ССП, а также официальные отчетные и презентационные документы компании Alibaba Group. Применены методы анализа, индукции, моделирования. В тексте статьи изложен краткий исторический экскурс по научной мысли о мотивации сотрудников, аккумулирована информация о корпоративной культуре и системе мотивации персонала компании Alibaba Group, описан ход построения системы сбалансированных показателей стратегии мотивации персонала. Результатом исследования является система индикаторов и инициатив, которые могут быть гармонично вписаны в генеральную ССП компании Alibaba Group. Данная статья представляет практическую ценность для менеджеров компаний, рассматривающих возможность частичного или полноценного внедрения ССП, чья корпоративная культура и система ценностей аналогична с Alibaba Group, а также рефлексирующих на тему мотивации персонала.

Ключевые слова: мотивация персонала, система сбалансированных показателей, ССП, паспорт показателя ССП, Alibaba Group.

Для цитирования: Ладугин Н. А. Стратегия системы мотивации сотрудников через концепцию ССП на примере компании Alibaba Group / Н. А. Ладугин // Вестник МИРБИС. 2021; 3(27): 165–172. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.17

JEL: J30, M51

Discussion article

The strategy of the employee motivation system through the BSC concept on the example of Alibaba Group

Nikita A. Ladugin – Moscow International Higher Business School MIRBIS, Moscow, Russia. laduginn@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3301-9416>

Abstract. The article is devoted to the construction of an employee motivation strategy using the example of the Alibaba Group company through the prism of the balanced scorecard concept. The relevance of the article is due to the enduring popularity of the BSC concept, as well as the exceptional role of employees in the functioning of a modern organization. The aim of the work is to demonstrate the construction of a personnel motivation strategy through the prism of the BSC using the example of a company in whose value system employees is one of the main pillars of success and development. The research materials used theoretical works on staff motivation and the concept of BSC, as well as official reporting and presentation documents of Alibaba Group. Methods of analysis, induction, modeling are applied. The text of the article provides a brief historical excursion to the scientific thought about employee motivation, accumulates information about the corporate culture and the personnel motivation system of the Alibaba Group, describes the course of building a balanced scorecard of the personnel motivation strategy. The result of the research is a system of indicators and initiatives that can be harmoniously integrated into the general BSC of the Alibaba Group. This article has a practical value for managers of companies considering the possibility of partial or full implementation of the BSC, whose corporate culture and value system is similar to that of Alibaba Group, as well as reflecting on the topic of personnel motivation.

Key words: staff motivation, balanced scorecard, BSC, BSC indicator passport, Alibaba Group.

For citation: Ladugin N. A. The strategy of the employee motivation system through the BSC concept on

the example of Alibaba Group. N. A. Ladugin. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 3(27): 165–172. (In Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.17

JEL: J30, M51

Введение

Статья посвящена построению стратегии мотивации сотрудников на примере компании Alibaba Group через призму концепции системы сбалансированных показателей. Актуальность статьи обусловлена неугасающей популярностью концепции ССП, а также исключительной роли персонала в функционировании современной организации.

В рамках статьи изложен краткий исторический экскурс по научной мысли о мотивации сотрудников, аккумулирована информация о корпоративной культуре и системе мотивации персонала компании Alibaba Group, описан ход построения системы сбалансированных показателей стратегии мотивации персонала.

Данная статья будет интересна менеджерам компаний, рассматривающих возможность частичного или полноценного внедрения ССП, чья корпоративная культура и система ценностей аналогична с Alibaba Group, а также рефлексирующих на тему мотивации персонала.

Система мотивации сотрудников и ССП: теоретические аспекты

Система мотивации персонала организации начинается с понимания роли персонала в жизнедеятельности организации. Персонал — это, прежде всего, один из главных ресурсов организации, который является связующим звеном между всеми производственными процессами. Без квалифицированной и слаженной команды невозможно не только текущее эффективное функционирование организации, но и внедрение каких-либо совершенствований или концепций, как, например, WCM или ССП.

Совершенно очевидно, что система мотивации для персонала — аналог концепции Total Productive Maintenance для оборудования организации: грамотная система мотивации сотрудников позволяет добиться продуктивности, открытости, честности со стороны сотрудников, стать привлекательным игроком рынка для перспективных и выдающихся кадров, а также отслеживать участки, на которых потенциально могут

образоваться потери, связанные с человеческим фактором.

Мотивация сотрудников как отдельная часть производственного процесса была впервые рассмотрена Фредериком У. Тейлором в 20-е годы XX века: преследуя собственный интерес в совершенствовании производства и минимизации потерь, Тейлор обозначил важность осуществления ряда мероприятий, связанных с мотивацией персонала, таких как справедливое распределение объемов работы и ответственности, профессиональное обучение персонала, сотрудничество руководства и исполнителей, в том числе в вопросах развития организации.

Идеи Тейлора получили развитие в деятельности ряда производственных деятелей, среди которых выделяются Генри Гант и его производственные графики и смешанная форма исчисления заработной платы, Фрэнк и Лилиан Гилбрет и их система совершенствования производственных процессов, Гаррингтон Эмерсон и его труд «Двенадцать принципов производительности» [Самраилова 2020, 22].

Отдельным гигантом мысли о системе мотивации персонала является Генри Форд, кто внедрил в рамках собственных производств заметное количество новшеств, положительно влияющих на мотивацию персонала, как, например, высокая оплата труда, контроль за переработками, создание комфортных и безопасных условий труда, минимизация ручного труда при осуществлении тяжелых работ.

Вторая треть XX века примечательна более глубоким погружением научного сообщества в изучение психологических аспектов мотивации сотрудников. Среди множества ученых упоминания определенно достойны Элтон Мейо и его «хотторнские эксперименты», продемонстрировавшие силу групповой динамики в мотивации персонала, а также Абрахам Г. Маслоу, автор самого известного труда о потребностях человека, результаты которого легли в основу колоссального количества течений научной мысли.

Здесь также стоит упомянуть теорию приобретенных потребностей авторства Д. Макклелланда и теорию ожиданий авторства В. Врума. Данные труды дали детализированную картину о неоче-

видных составляющих мотивации человека, таких как потребность в причастности, потребность во власти, ожидание справедливости и прочих. В дальнейшем теоретические представления о мотивации сотрудников получили форму полноценных теорий мотивации, как, например, теория Портера-Лоулера.

Существует множество определений мотивации персонала, среди которых за всеобъемлемость можно отметить следующее: «Мотивация персонала — это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим это комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников» [Шапиро 2020, 7].

Получается, мотивация сотрудника к трудовой деятельности заключается в его видении собственных потребностей, а также собственном представлении о приоритетности каждой из них. Потребности могут быть биологические (пища, одежда, жилье) и социальные (общение, самореализация, власть).

Мотивация персонала начинается с четко поставленных, прозрачных целей и ценностей компании. Сотрудники должны понимать, что, условно, хорошо и плохо в рамках системы координат организации; финишной точкой данных координат являются определенные поощрения или санкции.

Первый уровень мотивирующих мероприятий — материальный, связанный с физиологическими потребностями. К данному уровню относятся высокий уровень оплаты труда относительно рынка, система премирования и грантов, медицинское обеспечение. В некотором смысле, язык материальных мотиваторов — универсальный, прямолинейный, эффективный в любой части мира и при любой экономической ситуации; однако, далеко не всем сотрудникам данного уровня достаточно, или не все сотрудники приходят в организацию, будучи движимыми данным уровнем.

Второй уровень мотивирующих мероприятий — нематериальный, связанный с психологическими потребностями. К данному уровню относятся психологический климат, ощущение причастности и собственной важности в пути ком-

пании, наконец, миссия и ценности компании. Нематериальный уровень мотиваторов в себя также включает и системы обучения и продвижения персонала как механизмы, удовлетворяющие потребность в самореализации [Привалова 2016, 58].

В рамках данной работы рассматривается не просто стратегия мотивации персонала, но ее реализация в рамках концепции системы сбалансированных показателей.

Система сбалансированных показателей — концепция управления организацией, выведенная в 90-х годах XX века Д. Нортон и Р. Капланом, в основу которой легла необходимость аналитики прочих показателей организации, помимо финансовых. Беря во внимание финансовые показатели, показатели клиентского сервиса, бизнес-процессов, а также обучения и развития персонала, данная концепция позволяет прочно интегрировать миссию, видение и стратегию развития компании в ее каждодневную деятельность [Каплан 2017, 29].

В концепции ССП мотивация персонала является ключевой составляющей четвертой колонны показателей — обучение и развитие персонала. Столь высокая оценка роли мотивации связана с убеждением в том, что развитие (и обучение) — не «одностороннее» понятие. Недостаточно создать систему обучения; важно создать такую корпоративную культуру, в которой сотрудники будут искренне разделять стремление компании к развитию, видеть в обучении собственную заинтересованность, и, конечно, банально работать быстрее, качественнее и слаженнее.

Резюмируя вышесказанное, каждый работник — человек с собственным представлением о собственной мотивации, т. е. о собственных ценностях. Кто-то больше ценит прямые материальные вознаграждения, кто-то — ощущение причастности к глобальному делу. Именно поэтому система мотивации персонала организации должна быть грамотно сбалансирована для максимального охвата всех сотрудников.

Построение ССП на основе системы мотивации сотрудников Alibaba Group

Alibaba Group — компания, ставшая за относительно небольшие сроки настоящим мировым гигантом интернет-ритейла и звездой мировой экономики. История Джека Ма ежедневно вдохновляет тысячи людей, темпы развития поражают, холдинг ежегодно покоряет все новые вершины.

Alibaba Group ставит перед собой амбициозные цели, среди которых на ближайшие годы более 2 миллиардов потребителей, ежегодный оборот платформ в объеме более 10 триллионов юаней, а также 100 миллионов рабочих мест [Alibaba Group... 2020, 3].

Конечно же, все это было бы невозможно без большого количества сотрудников всех уровней, их компетентности, мотивации и ежедневного развития. По состоянию на март 2021 года численность сотрудников Alibaba Group составляет более 251 000 человек, что, очевидно, демонстрирует сложность создания сбалансированной стратегии мотивации персонала [Alibaba Group... 2021, 20].

Примечательно, что собственные ценности Alibaba Group представляет в форме пирамиды, на вершине которой, буквально на 2 месте (после клиентов) находятся сотрудники. Основание пирамиды ценностей, фактически, наполовину состоит из положений, так или иначе затрагивающих вопрос мотивации персонала: доверие делает все проще; кто, если не я; и лучший результат сегодня — точка отсчета завтра. Возможно утверждать, что для Alibaba Group сотрудники — одна из важнейших составляющих настоящего и будущего [Alibaba Group... 2020, 4].

Система мотивации персонала Alibaba Group представляет собой сложный многоступенчатый комплекс мер и поощрений обоих уровней — материального и нематериального.

В материальной плоскости Alibaba Group предлагает своим сотрудникам сравнительно высокий уровень оплаты труда, который четко закреплен табелем категорий, разделяющим сотрудников по типу выполняемых работ и уровню ответственности на десять категорий. Также, предусмотрена гибкая система премирования, особенным образом поощряющая рационалистскую и новаторскую деятельность. Предусмотрена даже система премирования акциями компании, причем как ограниченными, так и регулярными [Alibaba Group... 2020, 176].

Однако особого внимания заслуживает система нематериальных мотиваторов.

Прежде всего, вероятно назвать высоким уровень социального обеспечения сотрудников, достигаемый за счет обеспечения медицинского страхования, оздоровительных занятий и прочих мероприятий, прямо и косвенно влияющих на

здоровье и психоэмоциональное состояние персонала. Alibaba Group располагает полноценным кампусом, который обеспечивает благоприятные условия труда и обладает возможностью осуществлять рекреационную роль. Успешно применяются вознаграждения, имеющие статусный подтекст, например, публичные упоминания и поощрения, что имеет отражение даже в отчетных документах компании [Сю 2016, 237].

Нематериальная мотивация также переплетена с обучением и развитием. С одной стороны, выстроена система наставничества, направленная и на обмен профессиональным опытом, и на передачу корпоративной культуры. С другой стороны, на мощностях холдинга функционирует система обучения и стажировок, воспользоваться которой могут перспективные сотрудники и кандидаты с внешнего периметра компании. Прохождение данной программы может завершиться приемом в штат компании или повышением [Краснова 2016].

Суммируя вышесказанное, в рамках разработки ССП по мотивации и развитию персонала вероятно назвать следующие генеральные цели:

- повышение лояльности сотрудников;
- повышение инициативности сотрудников;
- развитие кадровой базы сотрудников.

Лояльность сотрудников — классический показатель о мотивации персонала, демонстрирующий степень соответствия усилий компании по созданию условий труда и ожиданий персонала. Расчет данного показателя возможен через анкетирование персонала с применением балльной системы и наделением каждого блока вопросов удельным весом (подробнее в приложении А).

Инициативность сотрудников — показатель, который в случае Alibaba Group будет демонстрировать степень мотивации сотрудников к достижению результатов, находящихся сверх их должностных инструкций. В качестве механизма расчета данного показателя может быть предложена сумма количества внедренных инициативных предложений по оптимизации и совершенствованию бизнес-процессов на 100 сотрудников и количества сотрудников, награжденных акциями компании по итогам года, на 10000 сотрудников (подробнее в приложении Б).

Кадровая база сотрудников — показатель, способный совместить оценку мотивации и развития персонала. Расчет данного показателя представ-

ляется возможным путем суммирования доли сохранения ключевого персонала (от 7 уровня), доли персонала, получившего повышение на 7 уровень и выше, а также доли сотрудников в общей численности персонала, так или иначе прошедших «корпоративный университет» (подробнее в приложении В).

Таблица 1. Перспектива мотивации персонала для Alibaba Group

Мотивация персонала	М 4.1 Повышение лояльности сотрудников	М 4.2 Повышение инициативности сотрудников	М 4.3 Развитие кадровой базы сотрудников

Источник: таблица составлена автором по результатам настоящего исследования

Таким образом, генеральные цели в плоскости мотивации персонала, извлеченные из стратегии Alibaba Group, преобразованы в систему сбалансированных показателей. Цели, показатели и их паспорта формируют сегмент карты ССП для Alibaba Group по части мотивации персонала (таблица 1).

Инициативы по повышению показателей ССП о мотивации сотрудников

Так как цели системы мотивации сотрудников подверглись реорганизации и конкретизации, необходимо внести дополнения к принятым мерам мотивации персонала. Важно отметить, что вводимые меры должны соотноситься с остальными нововведениями, органично вписываясь в матрицу инициатив, формируемую при построении ССП.

Для повышения показателя «рост лояльности сотрудников за год» представляется возможным рассмотреть к внедрению следующие инициативы:

- внедрение промежуточной премии (или иного поощрения) по результатам первого полугодия;
- развитие системы обратной связи, в том числе по вопросам видения будущего компании;
- внедрение (развитие) элементов бирюзового управления в отделах, функционал которых это допускает.

Для повышения показателя «Рост инициативности сотрудников за год» вероятно предложить следующие дополнительные меры:

- создание системы промежуточных вознаграждений за инициативы, находящиеся на этапе разработки, согласования и тестовой эксплуатации;

- совершенствование инструмента по подаче инициативных предложений, создание корпоративного портала инициатив;
- интеграция показателей инициативности сотрудника в программу оценки персональной эффективности и потенциала к повышению.

Для способствования росту показателя «Укрепление кадровой базы сотрудников за год» целесообразно рассмотреть следующие инициативы:

- создание (развитие) системы поощрений за продолжительность работы в компании для ключевого персонала;
- анонсирование в корпоративной сети всех повышений сотрудников до 7 уровня и выше;
- интеграция показателей участия сотрудника в программе корпоративного обучения в программу оценки персональной эффективности и потенциала к повышению.

Предложенные инициативы точно взаимодействуют с элементами структур показателей, оказывая влияние не только на сами показатели, но и на систему мотивации персонала в целом. Комплексность мер наблюдается и в сбалансированной комбинации из материальных и нематериальных инициатив. Стоит также отметить, что, хотя потенциал данных инициатив по отдельности доказан опытом других компаний, необходимо провести детальный анализ мер на предмет соответствия корпоративным ценностям и мерам, вводимым в рамках реализации остальных частей ССП.

Заключение

Проведенное исследование теоретически и практически демонстрирует исключительную роль человеческого капитала в настоящем и будущем современной организации. При этом, мотивация сотрудников — обязательная часть управления данным ресурсом.

Стратегия мотивации — сложный, комплексный механизм, который должен соответствовать построенной корпоративной культуре, и, вместе с этим, максимально охватывать сотрудников организации.

Построение стратегии мотивации через призму концепции ССП позволяет формализовать контроль мотивации персонала, выразить в числах и показателях на первый взгляд нематериальное понятие, а также органично интегрировать

мотивацию персонала в ежедневное развитие организации. лять, исключать и корректировать.

В ходе проведения исследования были использованы теоретические труды о мотивации персонала и концепции ССП, а также официальные отчетные и презентационные документы компании Alibaba Group. Применены методы анализа, индукции, моделирования.

В рамках работы продемонстрирован алгоритм преобразования отдельных, уже внедренных мер мотивации, в слаженную и прозрачную стратегию мотивации, результативность которой легко измерить, а внедренные меры — добав-

Результатом проведенного в рамках данной статьи исследования является система индикаторов и инициатив, которые могут быть, как гармонично вписаны в генеральную ССП компании Alibaba Group, так и использоваться в качестве самостоятельного механизма мотивации персонала. Цель работы достигнута.

Потенциал к совершенствованию исследования видится в экономическом обосновании предложенных к реализации инициатив, а также в математическом обосновании предложенных формул расчета показателей.

Список источников

1. Каплан 2017 — Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. Москва : Олимп-Бизнес, 2017. 320 с. ISBN: 978-5-9693-0358-4.
2. Краснова 2016 — Краснова Н. Как китайские компании находят и растят таланты. Чему поучиться у Alibaba // Секрет фирмы : [сайт]. URL: <https://secretmag.ru/business/methods/alibaba-talanty.htm>. Дата публикации 04.10.2016. Доступ свободный.
3. Привалова 2016 — Привалова М. В. Нематериальна система мотивации персонала / М. В. Привалова // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. 2016; 5: 57–59.
4. Самраилова 2020 — Самраилова Е. К. Современные методы мотивации и стимулирования труда работников: учебное пособие для студентов магистратуры / Е. К. Самраилова, С. А. Шапиро, О. В. Андросова. Москва : ДиректМедиа, 2020. 270 с. ISBN: 9785449912763.
5. Сю 2016 — Сю С. Особенности мотивационной политики китайской компании Alibaba Group / С. Сю // Наука, образование, общество: тенденции и перспективы развития : труды конференции. В 2 т. Т. 2. Чебоксары : Интерактив плюс, 2016. С. 235–238. ISBN 978-5-9909215-7-3.
6. Шапиро 2020 — Шапиро С. А. Основы трудовой мотивации : учебное пособие / С. А. Шапиро. Москва : Кнорус, 2020. 268 с. ISBN: 978-5-406-03837-6.
7. Alibaba Group... 2021 — Alibaba Group Announces March Quarter and Full Fiscal Year 2021 Results // Alibaba Group : [сайт]. URL: https://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p210513.pdf. Дата публикации 13.05.2021. Доступ свободный.
8. Alibaba Group... 2020 — Alibaba Group Fiscal Year 2020 Annual Report. Alibaba Group Holding Ltd, 2020. 386 p. URL: <https://doc.irasia.com/listco/hk/alibabagroup/annual/2020/ar2020.pdf>. Доступ свободный.

References

1. Kaplan R. S. *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu* [Balanced Scorecard. From strategy to action]. R. S. Kaplan, D. P. Norton. Moscow : Olymp-Business Publ., 2017. 320 p. ISBN: 978-5-9693-0358-4 (in Russ.).
2. Krasnova N. *Kak kitayskiye kompanii nakhodyat i rastyat talanty. Chemu pouchit'sya u Alibaba* [How Chinese Companies Find and Raise Talent. What to learn from Alibaba]. *Sekret firmy* : [website]. URL: <https://secretmag.ru/business/methods/alibaba-talanty.htm>. Date of publication 10/04/2016. Open access (in Russ.).
3. Privalova M. V. *Nematerial'na sistema motivatsii personala* [Non-material system of personnel motivation]. M. V. Privalova. *Proizvodstvennyy menedzhment: teoriya, metodologiya, praktika* [Production management: theory, methodology, practice]. 2016; 5: 57–59 (in Russ.).
4. Samrailova E. K. *Sovremennyye metody motivatsii i stimulirovaniya truda rabotnikov* [Modern methods of motivation and stimulation of workers' labor] : a textbook for graduate students. E. K. Samrailova, S. A. Shapiro, O. V. Androsova. Moscow : DirectMedia Publ., 2020. 270 p. ISBN: 9785449912763 (in Russ.).

5. Xiu S. Osobennosti motivatsionnoy politiki kitayskoy kompanii Alibaba Group [Features of the motivational policy of the Chinese company Alibaba Group]. S. Xiu. *Nauka, obrazovaniye, obshchestvo : tendentsii i perspektivy razvitiya* [Science, education, society: trends and development prospects] : proceedings of the conference. In 2 volumes. V. 2. Cheboksary : Interactive plus Publ., 2016. P. 235–238. ISBN 978-5-9909215-7-3.
6. Shapiro S. A. *Osnovy trudovoy motivatsii* [Fundamentals of labor motivation] : textbook. S. A. Shapiro. Moscow : Knorus Publ., 2020. 268 p. ISBN: 978-5-406-03837-6.

Информация об авторе:

Ладугин Никита Андреевич — студент магистратуры, Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС, ул. Марксистская, 34/7, Москва 109147, Россия.

Information about the author:

Ladugin Nikita A. – graduate student, Moscow International Higher Business School MIRBIS, 34/7 Marksistskaya st., Moscow 109147, Russia.

Статья поступила в редакцию 06.07.2021; одобрена после рецензирования 25.08.2021; принята к публикации 25.08.2021.

The article was submitted 07/06/2021; approved after reviewing 08/25/2021; accepted for publication 08/25/2021.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Паспорт показателя «Рост лояльности сотрудников за год»

1	Общие характеристики показателя	
1.1	Код показателя	М 4.1
1.2	Наименование показателя	Рост лояльности сотрудников за год
1.3	Генеральная цель	Повышение лояльности сотрудников
1.4	Единица измерения показателя	%
1.5	Периодичность измерения показателя	ежегодно
2	Контроль, мониторинг и оценка показателя	
2.1	Владелец цели	Департамент по работе с персоналом Alibaba Group
3	Расчет показателя	
3.1	Методика расчета показателя	Коэффициент лояльности отчетного года / коэффициент лояльности предыдущего года* 100
3.2	Описание переменных	Коэффициент лояльности персонала рассчитывается на основе оценок самих сотрудников, собранных путем проведения анкетирования (12–15 вопросов). Сотрудники проставляют баллы (1–5) относительно собственной удовлетворенности по каждому вопросу, вопросы формируют 4 тематические группы. Рассчитывается средний балл по каждой группе вопросов; вес среднего балла каждой группы в общем коэффициенте — 0,25: <ul style="list-style-type: none"> • оплата труда и премирование; • социальное обеспечение; • неформальное премирование; • соответствие целей и текущего прогресса компании системе ценностей сотрудника. Полученные общие коэффициенты каждого сотрудника приводятся к общему среднему коэффициенту по компании.
3.3	Ответственный за расчет показателя	Департамент по взаимодействию с общественностью Alibaba Group
4	Границы для определения статуса показателя	
	Статус показателя	Границы значений
4.1	Хорошо	$\geq 5\%$
4.2	Допустимо	$\geq 3\%$
4.3	Плохо	$\geq 1\%$

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Паспорт показателя «Рост инициативности сотрудников за год»

1		Общие характеристики показателя	
1.1	Код показателя	М 4.2	
1.2	Наименование показателя	Рост инициативности сотрудников за год	
1.3	Генеральная цель	Повышение инициативности сотрудников	
1.4	Единица измерения показателя	%	
1.5	Периодичность измерения показателя	ежегодно	
2		Контроль, мониторинг и оценка показателя	
2.1	Владелец цели	Департамент по работе с персоналом Alibaba Group	
3		Расчет показателя	
3.1	Методика расчета показателя	Коэффициент инициативности отчетного года / коэффициент инициативности предыдущего года * 100	
3.2	Описание переменных	Коэффициент инициативности состоит из суммы составляющих: 1) Количество внедренных инициативных предложений сотрудников / общее число сотрудников * 100 сотрудников * 0,8 2) Количество сотрудников, награжденных акциями компании за достижения / общее число сотрудников * 10000 сотрудников * 0,2	
3.3	Ответственный за расчет показателя	Департамент по работе с персоналом Alibaba Group	
4		Границы для определения статуса показателя	
	Статус показателя	Границы значений	
4.1	Хорошо	≥ 10 %	
4.2	Допустимо	≥ 7 %	
4.3	Плохо	≥ 3 %	

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Паспорт показателя «Укрепление кадровой базы сотрудников за год»

1		Общие характеристики показателя	
1.1	Код показателя	М 4.3	
1.2	Наименование показателя	Укрепление кадровой базы сотрудников за год	
1.3	Генеральная цель	Развитие кадровой базы сотрудников	
1.4	Единица измерения показателя	%	
1.5	Периодичность измерения показателя	ежегодно	
2		Контроль, мониторинг и оценка показателя	
2.1	Владелец цели	Департамент по работе с персоналом Alibaba Group	
3		Расчет показателя	
3.1	Методика расчета показателя	Коэффициент кадровой базы отчетного года / коэффициент кадровой базы предыдущего года * 100	
3.2	Описание переменных	Коэффициент кадровой базы состоит из суммы составляющих: 1) % сохранения ключевого персонала (от 7 уровня) * 0,5 2) % сотрудников, получивших повышение до 7 уровня и выше * 0,1 3) % сотрудников, прошедших корпоративную программу обучения или нанятых по результату прохождения корпоративной программы обучения * 0,4	
3.3	Ответственный за расчет показателя	Департамент статистики Alibaba Group	
4		Границы для определения статуса показателя	
	Статус показателя	Границы значений	
4.1	Хорошо	≥ 4%	
4.2	Допустимо	≥ 2%	
4.3	Плохо	≥ 1%	

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27): С. 173–176.

Vestnik MIRBIS. 2021; 3 (27): 173–176.

Материалы конференции

УДК 658.89

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.18

Маркетинг и его роль в стратегии компании

Иван Вячеславович Милтон¹, Анжела Анатольевна Рычкова²

1 Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС, Москва, Россия. Van1631@yandex.ru

2 РГГУ, Москва, Россия. anzhela.rychkova@bk.ru

Аннотация. Данная статья посвящена определению роли маркетинга в построении стратегии компании. Особое внимание уделяется характеристикам маркетинговых стратегий, а также практике разработки маркетинговой стратегии в системе стратегического менеджмента на основе российского и зарубежного опыта.

Ключевые слова: маркетинг, стратегия, маркетинговая стратегия, стратегическое планирование.

Благодарности. Авторы благодарят организаторов Всероссийской научно-практической конференции студентов и молодых ученых «Инновационные технологии в экономике и управлении» (Москва, Институт МИРБИС, 27 мая 2021 года).

Для цитирования: Милтон И. В. Маркетинг и его роль в стратегии компании / И. В. Милтон, А. А. Рычкова // Вестник МИРБИС. 2021; 3(27): 173–176. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.18

JEL: M31

Conference materials

Marketing and its role in company strategy

Ivan V. Milton³, Angela A. Rychkova⁴

3 Moscow International Higher Business School MIRBIS, Moscow, Russia. Van1631@yandex.ru

4 Russian State Humanitarian University. anzhela.rychkova@bk.ru

Abstract. This article is devoted to defining the role of marketing in building a company's strategy. Particular attention is paid to the characteristics of marketing strategies, as well as the practice of developing a marketing strategy in the strategic management system based on Russian and foreign experience.

Key words: marketing, strategy, marketing strategy, strategic planning.

Acknowledgments. The authors thank the organizers of the All-Russian Scientific and Practical Conference of Students and Young Scientists "Innovative Technologies in Economics and Management" (Moscow, MIRBIS Institute, May 27, 2021).

For citation: Milton I. A. Marketing and its role in company strategy. I. A. Milton, A. A. Rychkova. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 3(27): 173–176. (In Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.18

JEL: M31

Формирование эффективной маркетинговой стратегии компании является актуальной проблемой для экономических субъектов макро- и микроуровня. са на товары и услуги, повышение узнаваемости брендов, формирования имиджа и репутации компании, привлечение и удержание новых аудиторий.

Под маркетинговой стратегией в данной работе понимается совокупность маркетинговых мероприятий, направленных на увеличение спроса. Актуальность темы состоит в том, что каждая компания нуждается в эффективной маркетинговой стратегии, чтобы удержаться на плаву при изменении внешней среды. Большинство ученых и специалистов разделяет мнение, что маркетинг неотделим от стратегического менеджмента.

Проблематика исследования обусловлена возникшей потребностью нефтяной промышленности в определении наиболее эффективной формы маркетинговой стратегии, а также недостаточной исследованности данной проблемы в условиях современных реалий.

Целью данной статьи является исследование маркетинга и его роли в стратегии компании.

В настоящее время маркетинг проник во все отрасли и все сферы жизни общества. Поэтому проблема компании в компании подразделения, обеспечивающего выполнение маркетинговой стратегии, представляется весьма актуальной.

Любая маркетинговая стратегия начинается с определения миссии и постановки долгосрочных целей компании. После определения миссии необходимо разработать деловые стратегии бизнеса, которые также называют базовыми стратегиями маркетинга. К деловым стратегиям относятся:

- портфельные стратегии
- стратегии роста и спада
- стратегии конкуренции [Егоршин 2018]

После определения деловых стратегий разрабатываются функциональные маркетинговые стратегии, которые включают программы развития маркетинг-микса товара. Выделяют:

- ассортиментные стратегии
- стратегии продвижения конкретного продукта на рынок, в том числе коммуникативную стратегию
- стратегии построения дистрибуции
- стратегии ценообразования
- стратегии целевого рынка / маркетинга [Попов 2019].

При выборе и разработке маркетинговой стратегии актуальной для конкретной компании маркетологам важно понимать, как потребители делают выбор. Для компаний также важно понимать свое конкурентное положение по отношению к другим игрокам отрасли.

1. Стратегия организационного роста

Существует пять источников роста в компании. Все они ориентированы на клиентов. Во-первых, это продолжение продаж постоянным клиентам (базовое удержание); во-вторых, продажи, полученные от конкуренции (прирост доли); в-третьих, продажи на растущем рынке (рыночное позиционирование); в-четвертых, выход на смежные рынки, где можно использовать основные возможности; в-пятых, новые

направления бизнеса, не связанные с основной [Маркетинг... 2020].

Один из способов выбора маркетинговой стратегии — осознать необходимость нескольких ключевых стратегических процессов и нескольких простых правил, которыми руководствуются компании.

В маркетинговой стратегии преимущества возникают из успешного использования мимолетных возможностей. Вместо выбора должности или повышения компетентности менеджеры должны выбрать несколько ключевых стратегических процессов и выработать несколько простых правил [Маркова 2019].

2. Стратегия по простым правилам

Авторы предлагают пять категорий простых правил, а именно:

- практические правила
- пограничные правила
- правила приоритета
- правила тайминга
- правила выхода [Егоршин 2018].

Правила с практическими рекомендациями объясняют, как выполняется процесс. Пограничные правила сосредотачивают внимание менеджеров на том, какие возможности могут быть реализованы, а какие выходят за границы. Правила приоритета помогают менеджерам ранжировать возможности.

Правила выбора времени синхронизируют менеджеров с темпами появляющихся возможностей и других частей компании. Например, проектные группы в процессе разработки нового продукта должны знать, когда продукт должен быть доставлен клиенту, а время разработки должно быть меньше 24 месяцев [там же].

Правила выхода помогают менеджерам решить, когда выйти из проекта или отказаться от продукта. Например, если ведущий член проектной группы покидает компанию, проект закрывается. Простые правила не являются общими, расплывчатыми или необдуманными. Простые правила созданы из прошлого опыта и предыдущих ошибок.

Все это требует глубокого знания конкуренции. Компания должна определить своих основных конкурентов, а также потенциальных новых. Необходима оценка основных компетенций каждого конкурента, целевых рынков, маркетинговых стратегий, а также ключевых ресурсов и

навыков. Также важно предвидеть его будущие стратегии. Это позволит компании разработать собственные стратегии роста, которые позволят ей опережать конкурентов.

Таким образом, можно обобщить и сделать вывод, что рынки динамичны и постоянно меняются. Отрасли постоянно меняются: на рынок приходят новые игроки, а старые уходят. В этих условиях есть много возможностей для роста. Нами представлены виды маркетинговых стратегий на основе простых правил как способов роста компании [Маркетинг... 2020].

Рынки постоянно меняются, они сложны и интересны. Менеджерам необходимо постоянно отслеживать рынки и разрабатывать, а также изменять стратегии по мере изменения рынков. Им необходимо постоянно отслеживать изменения позиционирования конкурентов, меняющиеся потребности клиентов и выявлять возможности на рынке по мере изменения условий ведения бизнеса. Например, двумя основными розничными торговцами супермаркетов во Флориде были Publix и Winn-Dixie, продающие полный спектр продуктовых товаров. Однако в последние годы появилось несколько новых конкурентов, продающих продукты в Южной Флориде, в том числе массовые продавцы Walmart и Магазины Super Target. Trader Joes и Amazon's Whole Foods Market также являются основными конкурентами.

Многие силы меняют рынки, в результате чего меняется структура отрасли, а также меняются игроки в отрасли. В результате компании обнаруживают на своих рынках как возможности, так и угрозы. Новые игроки в отрасли приносят революционные инновации и делают разные вещи. Интернет и социальные сети также изменили способ ведения бизнеса некоторыми конкурентами. В результате на быстро меняющихся рынках создается новое рыночное пространство. Яркий тому пример — доминирование Amazon в розничной торговле. Многие традиционные розничные торговцы закрывают магазины и развивают свои онлайн-предложения, чтобы выжить [там же].

Компании должны будут постоянно оценивать свои товарные рынки.

В зарубежных странах, таких как Германия и США особой популярностью пользуются различные стратегии ценообразования на основе маркетинга. Рассмотрим их более подробно.

Стратегия ценообразования включает сле-

дующие элементы:

- начальную цену товара, с которой компания входит на рынок
- нормы рентабельности товара или услуги.

Точку безубыточности, ниже которой реализации товара будет убыточной. Долгосрочный вектор развития цены товара (напрямую зависит от маркетинговой стратегии продукта).

Существует два наиболее распространенных подхода к установлению цен на новые для рынка товары: стратегия «снятия сливок» и стратегия проникновения.

Практически все новые технологические продукты, новые компьютерные технологии, новые лекарства выходят на рынок с завышенной ценой [Попов 2019].

Существует шесть способов выхода на смежные рынки. Первый заключается в расширении производственно-сбытовой цепочки, например, расширение производителя до оптовых или розничных компаний. Второй — выход в новые географические районы либо внутри страны, либо на глобальных рынках [Маркова 2019]. Третий — обращение к новым сегментам клиентов, часто путем модификации продукта или технологии. Например, Porsche, традиционный производитель спортивных автомобилей, разработал внедорожники и седаны для семей и футбольных мам. Четвертый — это развитие новых продуктов и услуг. Например, IBM превратилась из крупного поставщика компьютеров в глобальную сервисную компанию. Пятый способ — использовать новые каналы сбыта. Например, Wal-Mart и другие розничные торговцы, работающие в обычных условиях, развивают онлайн-продажи и расширение (розничная торговля). Последний способ вырасти в соседнее пространство — это перейти в новый бизнес, основанный на сильных способностях [Попов 2019]. Один из наиболее известных примеров этого — American Airlines, создающая систему бронирования Sabre, которая, в свою очередь, создала онлайн-турагентство Travelocity. Успех всех этих стратегий зависит от понимания компанией поведения покупателя.

Таким образом, маркетинг в стратегии компании — это общий план действий на рынке на ближайшее будущее: как бизнес собирается находить и привлекать потенциальных клиентов, с учетом сложившейся обстановки на рынке и имеющихся возможностей.

Список источников

1. Егоршин 2018 — *Егоршин А. П.* Стратегический менеджмент : учебник / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2018. 290 с. ISBN: 978-5-16-012707-1. DOI: 10.12737/textbook_5950e6701deed8.90422341.
2. Маркетинг... 2020 — Маркетинг: создание и донесение потребительской ценности : учебник / И. И. Скоробогатых [и др.]. Москва : ИНФРА-М, 2020. 589 с. ISBN: 978-5-16-014784-0. DOI: 10.12737/1003504.
3. Маркова 2019 — *Маркова В. Д.* Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : Справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. Москва : ИНФРА-М, 2019. 320 с. ISBN: 978-5-16-009860-9.
4. Попов 2019 — *Попов С. А.* Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для бакалавриата и магистратуры / С. А. Попов. Москва: Юрайт, 2019. 463 с. ISBN: 978-5-9916-9774-3.

References

1. Egorshin A. P. *Strategicheskij menedzhment* [Strategic management] : textbook. A. P. Egorshin, I. V. Guskova. 2nd ed., Rev. and add. Moscow : INFRA-M Publ., 2018. 290 p. ISBN: 978-5-16-012707-1. DOI: 10.12737/textbook_5950e6701deed8.90422341 (in Russ.).
2. *Marketing: sozdaniye i doneseniye potrebitel'skoy tsennosti* [Marketing: creation and delivery of consumer value] : textbook. I. I. Skorobogatykh [et al.]. Moscow : INFRA-M Publ., 2020. 589 p. ISBN: 978-5-16-014784-0. DOI: 10.12737/1003504 (in Russ.).
3. Markova V. D. *Strategicheskij menedzhment: ponyatiya, kontseptsii, instrumenty prinyatiya resheniy* [Strategic management: concepts, concepts, decision-making tools] : A reference guide. V. D. Markova, S.A. Kuznetsova. Moscow : INFRA-M Publ., 2019. 320 p. ISBN: 978-5-16-009860-9 (in Russ.).
4. Popov S. A. *Strategicheskij menedzhment: aktual'nyy kurs* [Strategic management: an actual course] : a textbook for undergraduate and graduate programs. S. A. Popov. Moscow : Yurayt Publ., 2019. 463 p. ISBN: 978-5-9916-9774-3 (in Russ.).

Информация об авторах:

Милтон Иван Вячеславович — студент, Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС, ул. Марксистская, 34/7, Москва 109147, Россия; **Рычкова Анжела Анатольевна** — кандидат культурологии, доцент кафедры маркетинга и рекламы ИЭУП РГГУ, Миусская пл., 6, Москва 125993, Россия. РИНЦ AuthorID: 571662.

Information about the authors:

Milton Ivan V. – student, Moscow International Higher Business School MIRBIS, 34/7 Marksistskaya st., Moscow 109147, Russia; **Rychkova Anzhela Anatolyevna** – Candidate of Culturology, Associate Professor of the Department of Marketing and Advertising of the Institute for Economic Management of the Russian State Humanitarian University, 6 Miusskaya sq., Moscow 125993, Russia. RSCI AuthorID: 571662.

*Статья поступила в редакцию 02.06.2021; одобрена после рецензирования 25.08.2021; принята к публикации 25.08.2021.
The article was submitted 06/02/2021; approved after reviewing 08/25/2021; accepted for publication 08/25/2021.*

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27): С. 177–185.

Vestnik MIRBIS. 2021; 3 (27): 177–185.

Дискуссионная статья

УДК 338.2

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.19

Перспективы развития бизнес-процессов в Alibaba Group

Никита Сергеевич Мишин — Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС, Москва, Россия.
nickmishin@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8531-6420>

Аннотация. Глобальная цифровизация современного мира ставит перед бизнесом комплексные задачи по развитию и оптимизации собственных бизнес-процессов. Несмотря на то, что Alibaba Group одной из первых начала процесс дигитализации своей экосистемы. Экспоненциальный рост бизнеса компании привел к тому, что процессы устаревали быстрее, чем развивался холдинг. В связи с этим, статья направлена на выявление бизнес-процессов, которые соответствуют тенденциям развития компании, их анализ и обозначение перспектив их развития с установлением соответствующих целевых индикаторов. Ведущим подходом к исследованию бизнес-процессов Alibaba Group, является анализ отчетности для инвесторов компании, в которых представлена комплексная информация о работе компании. В качестве результатов исследования в статье представлены паспорта целевых индикаторов, с указанием ответственного за расчет, методологии оценки и непосредственно целевой показатель, который необходимо выполнять с заданной периодичностью. Материал предложенный в исследовании может иметь практическую пользу для анализа эффективности бизнес-процессов в компании Alibaba Group и сбора первичных статистических данных, значимых для принятия управленческих решений.

Ключевые слова: цифровизация бизнеса, развитие бизнес-процессов, целевые индикаторы, стратегическое развитие.

Для цитирования: Мишин Н. С. Перспективы развития бизнес-процессов в Alibaba Group / Н. С. Мишин // Вестник МИРБИС. 2021; 3(27): 177–185. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.19

JEL: O33

Discussion article

Prospects of business processing development in Alibaba Group

Nikita S. Mishin – Moscow International Higher Business School MIRBIS, Moscow, Russia.
nickmishin@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8531-6420>

Abstract. The relevance of this work is due to the fact that the digitalization of the modern world sets a range of complex tasks for business to develop and optimize its business processes. Despite the fact that Alibaba Group is the leader of digitalization process which, simultaneously identify and optimize business processes that do not meet modern requirements, the exponential growth of the company's business led to the fact that the processes became obsolete faster than it was expected. In this regard, the article is aimed at identifying business processes that connect to the company's development trends, analyzing them and identifying the prospects for their development in order to establish appropriate target indicators. The main approach of the article is the analysis of annual reports which provide complex information about the company. As a results, the article presents the passports of target indicators which include: the person responsible for the calculation, the assessment methodology and the target indicator itself with the calculation frequency. The material provided in the article can be used for analyzing the effectiveness of business processes in Alibaba Group and collecting statistical data for making management decisions.

Key words: business digitalization, business process development, target indicators, strategic development.

For citation: Mishin N. S. Prospects of business processing development in Alibaba Group. N. S. Mishin. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 3(27): 177–185. (In Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.19

JEL: O33

Введение

В основу построения любой компании как в долгосрочной, так и в краткосрочной перспективе закладывается бизнес-процесс. Бизнес-процессы создают производственно-сбытовую цепочку для продукта, которая делает полученный результат уникальным. Бизнес-процесс — совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или несколько видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя [Репин 2019]. В случае с подавляющим большинством компаний, которые работают на открытом рынке в условиях современного капитализма, бизнес-процессы, прежде всего должны быть направлены на создание своего главного продукта, но, в то же время, возможно и сегментное дробление [Детмер 2013]. Сегментное дробление поля применения бизнес-процесса представляет собой разделение бизнес-процессов на следующие группы [Долгая 2012]:

- основные бизнес-процессы (Процессы, непосредственно направленные на создание конечного продукта или услуги);
- бизнес-процессы управления (Процессы управления самой организацией, ее операционной деятельностью и ее результатами);
- обеспечивающие бизнес-процессы (Процессы, обеспечивающие предприятие или компанию ресурсами, которые необходимы для эффективного функционирования).

На каждом этапе развития компании, бизнес-процессы претерпевают значительные изменения, появляются новые цепочки распределения производственных и управленческих мощностей. Рост компании способствует внедрению новых бизнес-процессов или развитие и упразднение тех процессов, которые по той или иной причине утратили свою актуальность [Панов 2008]. Таким образом, компании необходимо постоянно проводить внутренний, аудит своих бизнес-процессов на предмет их соответствия стандартам рынка.

Своими функциональными особенностями обладают бизнес-процессы каждой компании в мире. В отдельную категорию необходимо выделять компании, чья деятельность не связана

напрямую с производством продукта и его дальнейшим сбытом, а с теми, кто выступает посредником между производителем и покупателем. К таким компаниям можно отнести подразделение E-commerce холдинга Alibaba Group. В него входят следующие экономические акторы [Киящук 2017]:

1. Taobao.com — интернет-магазин, работающий по принципу customer-to-customer, в котором товары предоставляются не продавцом в привычном смысле, а от потребителя потребителю, что иногда позволяет серьезно выиграть в стоимости конечного продукта.
2. Alipay — запущенный в 2003 году сервис платежей, создавался как расчетная система внутри холдинга, но позже эволюционировал в гиганта, который предоставляет услуги онлайн расчетов для более чем 500 тыс. компаний.
3. Alibaba Cloud — сервис, предоставляющий потребителям (как частным лицам, так и компаниям) услуги по хранению данных, их оперативной обработке и анализу.
4. 1688.com — одна из компаний старожил холдинга, сайт, занимающийся оптовыми продажами товарами китайских компаний, компания, зарегистрированная в Китае может начать торговать, покупка товаров доступна по всему миру.
5. Aliexpress — глобальная торговая площадка, которая позволяет покупать напрямую у производителей на территории КНР.

В приведенном выше перечне, присутствуют не только компании, которые непосредственно создают площадки для торговли, но и те, которые обеспечивают непрерывное функционирование холдинга по части получения платежей и оперативной обработки данных о клиентах и товарах. Таким образом, отсутствие производства как материального процесса заставляет компанию делать упор на процессах, которые связаны с обработкой данных и созданием рабочих алгоритмов подбора товаров для конечного потребителя, что требует постоянного анализа и совершенствования базы внутренних бизнес-процессов.

Материалы и методы

Объектом исследования данной работы является холдинг Alibaba Group и юридические лица, которые с ним аффилированы.

Субъектом исследования являются бизнес-процессы холдинга Alibaba Group.

Актуальность работы обусловлена тем, что при стремительном развитии отрасли электронной коммерции, компании должны успевать оптимизировать свои текущие бизнес-процессы и разрабатывать новые, для того, чтобы соответствовать реалиям современного рынка E-commerce.

Для проведения исследования был проведен анализ внутренней отчетности компании Alibaba Group, с целью выявления бизнес-процессов, перспектива развития которых позволит улучшить взаимодействие компаний холдинга с конечными потребителями, а также соответствовать миссии компании. Далее бизнес-процесс классифицируется по группе, в зависимости от того, какую функцию выполняет подразделение холдинга, ответственное на представленный бизнес-процесс.

После выявления бизнес-процесса, перспектива развития которого сможет оказать позитивное влияние на развитие холдинга, проводится отбор показателя, который может корректно отражать то, насколько бизнес-процесс эффективен и происходит ли его развитие согласно утвержденному плану. На основе полученных данных, для каждого бизнес-процесса формируется паспорт показателя, со следующей информацией:

- код показателя;
- наименование показателя;
- цель показателя;
- ответственный за измерение показателя;
- периодичность измерения;
- формула расчета;
- описание переменных;
- граница определения статуса показателя.

На основании полученных данных будет сформирован ряд инициатив по достижению заданных целевых индикаторов, а также установлена связь между развитием бизнес-процессов в компании и основными показателями эффективности деятельности, чтобы выявить конкретные точки роста, на которые бизнес-процессы могут повлиять.

В основу методологии, которая была применена в данном исследовании лежит разработка системы сбалансированных показателей Д. Нортон и Р. Каплана, поскольку перспектива развития бизнес-процессов внутри компании являются одним из четырех составных элементов стратегической карты ССП.

Результаты

На основании анализа отчетности о развитии холдинга Alibaba Group были выявлены следующие тенденции развития компании:

- цифровизации процессов;
- расширение зон присутствия компании;
- развитие площадок общего взаимодействия клиентов компании и ее представителей [Alibaba Group... 2020; Alibaba Group... 2021].

Относительно тенденций, которые прослеживаются в компании были выбраны бизнес-процессы, развитие которых будет им следовать. К первой группе будут отнесены бизнес-процессы, направленные на цифровизации компании.

Первым подобным бизнес-процессом является обработка и вычисление данных в облаке. Подобный способ хранения и анализа позволяет хранить и обрабатывать в реальном времени 1,5 триллиона вычислений в сутки, при этом постоянно выдавая пользователю, оптимальные результаты, которые смогут его заинтересовать. Именно перенос вычислений с физических ЭВМ в виртуальные являются одним из столпов на котором держится основа философии Alibaba. И именно с целью облегчения процесса ведения бизнеса и для обеспечения непрерывной вычислительной мощности холдинга была создана компания Alibaba Cloud. Другим неоспоримым преимуществом облачных данных является их безопасность, поскольку они не имеют своей физической копии нигде кроме серверов компании.

Темпы роста холдинга постоянно увеличиваются и поэтому, вычислительных мощностей требуется все больше и больше с каждым годом. В данный момент полностью на облачные вычисления переведены такие компании как: Taobao и Alipay. Эти компании являются лидерами отрасли и приносят холдингу основную долю выручки, но цифровая трансформация была бы не полной, если бы на облачное хранение и расчеты не перешли бы все компании холдинга. В свое время компания Taobao стала первой, кто внедрил облачные вычисления и перевела все вычислительные процессы в облако, это принесло выдающиеся результаты, позволяя предлагать потребителю выбор из одновременно 1,5 миллиардов продуктов, в свою очередь Walmart предлагал лишь 17 млн продуктов.

Таким образом, перевод на облачные решения всех компаний холдинга позволит создать облач-

ную экосистему всем компаниям, что увеличит экосистему. Облачные хранилища позволяют быстродействие и позволят принимать более оперативные стратегические решения. Целевым показателем для достижения этой стратегической цели можно считать ежегодный прирост компаний холдинга, которые перешли на облачные вычисления на 20 %, что позволит меньше чем за 4 года, создать полностью виртуальную экосистему. Облачные хранилища позволяют обеспечить ранение данных и их анализ, но в бизнес-процессах холдинга есть то, что заставляет различие вычислительные машины понимать друг друга. Паспорт целевого индикатора, для отслеживания данного компонента представлен в Таблице 1.

Таблица 1. Паспорт целевого индикатора «Прирост компаний холдинга, которые перешли на облачные вычисления»

1		Общие характеристики показателя
1.1	Код показателя	БП 1
1.2	Наименование показателя	Прирост компаний холдинга, которые перешли на облачные вычисления
1.3	Стратегическая цель компании	Цифровизация бизнес-процессов
1.4	Единица измерения показателя	%
1.5	Периодичность измерения	Ежегодно
2		Контроль и мониторинг показателя
2.1	Владелец цели	Департамент стратегического развития Alibaba Group
3		Расчет показателя
3.1	Формула расчета	$\left(\frac{\text{Кол-во компаний холдинга перешедших на облачные вычисления за отчетный год}}{\text{Кол-во компаний холдинга перешедших на облачные вычисления за базисный период}} \right) * 100$
3.2	Описание переменных	Кол-во компаний холдинга перешедших на облачные вычисления — компании переставшие использовать в своей работе физические вычислительные мощности
3.3	Ответственный за расчет	Департамент аналитики Alibaba Cloud
4		Границы определения статуса показателя
4.1	Хорошо	$\geq 20\%$
4.2	Допустимо	$\geq 15\%$
4.3	Плохо	$\geq 10\%$

Источник: таблица составлена автором по результатам исследования

Таким образом, представленный целевой индикатор позволит отслеживать развитие этого бизнес-процесса, присвоит ему ответственных и позволит грамотно отслеживать выполнение целевых значений. Для эффективного развития бизнес-процесса предлагается внедрение следующих инициатив:

- разработать для каждой компании план перехода в облако;
- выделить приоритеты по переводу компаний в облако;
- создать виртуальное пространство, доступное для перевода;
- оцифровать все процессы, происходящие в компаниях.

В основе представленных инициатив лежит грамотное планирование и целеполагание, для осуществления процесса перехода в облако. Поскольку, переход является комплексным и тяже-

лым процессом, грамотное планирование инициатив с учетом специфики каждой компании холдинга позволит максимально эффективно раскрыть цифровой потенциал каждой компании холдинга.

Внедрение данного компонента позволит снизить издержки на содержание физических вычислительных мощностей, тем самым увеличив рентабельность своего бизнеса.

Второй тенденцией развития холдинга можно считать постоянное расширение зон присутствия компании, выход на новые рынки и продвижение своих платформ по всему миру. В основу подобного расширения в холдинге всегда ложиться развитие бизнес-процесса по доставке товаров по всему миру. Если рассматривать внешнюю логистику, то в данный момент Alibaba предлагает следующие возможности для перевозок:

- воздушные перевозки;

- железнодорожные перевозки;
- фрахт судов;
- агентские перевозки¹.

Из перечня выше можно сделать вывод, что функционально, компания уже освоила перевозки всеми доступными на данный момент видами транспорта, поэтому упор в развитии стоит делать не на способы перевести товар, а на географию перевозки продуктов. Основным логистическим оператором холдинга является компания Cainiao, являющаяся самой большой логистической компанией Китая [Жуков 2019]. Интеграция новых поставщиков и перевозчиков на платформе происходит достаточно быстро, достаточно обозначить маршрут, вид транспорта, условия доставки и цены и этого в целом достаточно, чтобы начать осуществлять перевозки.

Необходимость развития географии логистики

1 Cainiao Official Partners // Taobao : [сайт]. URL: https://www.taobao.com/markets/cnwww/global_help_logistic_en (свободный, 10.05.2021).

обусловлена тем, что клиентская база, если она не расширяется, то непокрытые логистическими системами районы, начинают переходить под крыло других компаний и зарабатывают их лояльность, то есть географическое развитие необходимо во многом для того, чтобы не пускать на рынок региональных конкурентов и вытеснять их.

Подобную ситуацию мы можем наблюдать в 2021 году на территории РФ, Alibaba зашла на российский рынок перевозок, внедрив поддержку Москвы и Московской область, а к началу 2022 года компания планирует запустить свою логистическую сеть еще на 800 населенных пунктов, включая Санкт-Петербург и Ленинградскую область².

2 AliExpress расширил географию услуги дропшипинга на более чем 800 населенных пунктов России // Retail.Ru : [сайт]. URL: <https://www.retail.ru/news/aliexpress-rasshiril-geografiyu-uslugi-dropshippinga-na-boleem-chem-800-naselennykh-punktov-rossii> (свободный, 10.05.2021).

Таблица 2. Среднее время на доставку B2B отгрузки в любую точку мира

1	Общие характеристики показателя	
1.1	Код показателя	БП 2
1.2	Наименование показателя	Среднее время на доставку B2B отгрузки в любую точку мира
1.3	Стратегическая цель	Расширение зон присутствия компании
1.4	Единица измерения показателя	ч
1.5	Периодичность измерения	Ежегодно
2	Контроль и мониторинг показателя	
2.1	Владелец цели	Департамент стратегического развития Alibaba Group
3	Расчет показателя	
3.1	Формула расчета	Кол-во отгруженных отправок (не учитывая территорию Китая) / кол-во часов потраченных на доставку отправок
3.2	Описание переменных	Кол-во отгруженных отправок — кол-во заказов, отгруженных через транзитные склады Alibaba. Кол-во часов потраченных на доставку — часы от получения заявки на комплектацию до доставки конечному потребителю
3.3	Ответственный за расчет	Департамент стратегического развития Alibaba Group
4	Границы определения статуса показателя	
4.1	Хорошо	65 часов
4.2	Допустимо	72–65 часов
4.3	Плохо	больше чем 72 часа

Источник: таблица составлена автором по результатам исследования

Основным преимуществом расширения области покрытия логистической цепочки является массовая интеграция нового региона в экосистему Alibaba. Компании видят расширение географии, что позволяет мгновенно наладить цепочку

поставщик — продавец и в кратчайшие сроки начать поставки фактически любого продукта, который входит в зону логистической доступности. В данный момент стандартами доставки B2B отправки от Cainiao являются 24 часа на террито-

рии Китая и 72 часа в любую другую точку мира, расширение географии поставщиков и покупателей позволит значительно уменьшить это время. Именно поэтому в качестве целевого индикатора развития бизнес-процесса берется уменьшение среднего времени доставки B2B посылки до 65 часов (Таблица 2).

Полученная система оценивания скорости доставки заказов, позволит оперативно отслеживать то, насколько логистически неприспособлены те или иные регионы, для быстрого принятия решений по тому или иному региону. Для продвижения и развития представленного бизнес-процесса предлагаются к реализации следующие мероприятия:

- выход на новые рынки со своими логистическими сетями;
- работа с логистическими компаниями, которые работают в новых регионах;
- создание транзитных хабов, для оперативной связи с клиентами в особо удалённых регионах.

Представленные инициативы позволят компании сократить собственные логистические издержки благодаря привлечению местных логистических операторов, а создание логистических хабов на удаленных территориях позволит сократить время доставки в труднодоступные регионы. Таким образом, перспектива развития операционного бизнес-процесса по доставке грузов по всему миру должна считаться одним из главных приоритетов развития компании.

Третьей тенденцией, которая выделяется в развитии холдинга Alibaba Group является развитие площадок взаимодействия между акторами и создание единой экосистемы. Для поддержки этой тенденции необходимо уделить более пристальное внимание бизнес-процессу, который обеспечивает клиентов компании данными, которые извлекаются из системы с помощью API-модулей. API (Application programming interface) — инструмент программирования, который с помощью программ, протоколов подпрограмм и задач, которые программист может использовать для создания приложений, которые могут беспрепятственно взаимодействовать внутри системы. Основное преимущество данной системы над стандартной обработкой данных заключается в том, что при применении API данные не нужно перерабатывать в какие-либо иные форматы, по-

скольку сам по себе API является универсальным языком для общения между системой и акторами, которые в этой системе работают.

Внедрение данного подхода и создание собственной базы API позволило предоставить клиентам доступ к огромному количеству инструментов, которые позволяют ускорить анализ и получение данных из различных источников, без нужды в их приведении к одному формату.

Наличие программных интерфейсов особенно полезно для клиентов, которым недостаточно аналитических данных имеющихся в базовой версии. Тем более, что на данный момент любая компания может имплементировать свои API разработки в среду Alibaba, для того чтобы оперативно получать доступ к аналитической информации внутри экосистемы.

По состоянию на 2021 год в базе компании Alibaba находится 1 900 различных API модулей, которые предлагают, на выбор пользователя сотни различных манипуляций с данными и их извлечением. Все эти модули были написаны специалистами холдинга, при том, что клиентам также разрешается создавать модули, только для своих нужд, без общепринятой моделью распространения поэтому для реализации данной цели, необходимо создать среду «Мастерская», на платформе Alibaba Cloud, где после модерации, будут появляться не только модули холдинга, но и клиентские модули, которые позволят расширить функционал экосистемы, меньше привлекая ресурсы компании. Создание «Мастерской» по ожиданиям авторов проекта, позволит увеличить количество выпускаемых модулей на 20 % в год. Паспорт целевого индикатора по созданию API модулей представлен на Таблице 3.

Внедрение такого инструмента как «Мастерская», позволит постоянно реагировать на запросы клиентов и создавать новые модули для того, чтобы сами клиенты могли проводить более глубокую аналитику для модернизации своих товаров. Для развития данного бизнес-процесса необходимы следующие инициативы:

- создание «Мастерской», куда будут загружаться модули;
- определение правил и регламентов создания и загрузки модуля;
- разработка системы регистрации разработчиков на платформе.

Подобные инициативы должны лечь в осно-

ву проектов по созданию новой базы модулей глубокую аналитику и использовать ее для создания и способствовать их реализации. Развитие бизнес-процессов позволит самим клиентам собирать

Таблица 3. Прирост количества выпускаемых API модулей

1		Общие характеристики показателя
1.1	Код показателя	БПЗ
1.2	Наименование показателя	Прирост количества выпускаемых API модулей
1.3	Стратегическая цель	Развитие площадок общего взаимодействия клиентов компании и ее представителей
1.4	Единица измерения показателя	%
1.5	Периодичность измерения	Ежегодно
2		Контроль и мониторинг показателя
2.1	Владелец цели	Департамент стратегического развития Alibaba Group
3		Расчет показателя
3.1	Формула расчета	$((\text{Кол-во выпускаемых API модулей за отчетный год} / \text{Кол-во выпускаемых API модулей за базисный период}) * 100$
3.2	Описание переменных	Кол-во выпускаемых API модулей — количество модулей, создающих пользовательский интерфейс находящихся в свободном доступе
3.3	Ответственный за расчет	Департамент развития Alibaba Cloud
4		Границы определения статуса показателя
4.1	Хорошо	$\geq 20\%$
4.2	Допустимо	$\geq 15\%$
4.3	Плохо	$\geq 10\%$

Источник: таблица составлена автором по результатам исследования

Представленное исследование позволяет рассмотреть компанию Alibaba Group, не только как управляющую активами фирму, но и как создателя единой экосистемы, бизнес-процессы которой подчиняются единой концепции, которая была обозначена Джеком Ма в 2008 году — сделать ведение бизнеса легким не только для больших компаний, но для каждого клиента [Мин 2019].

Выводы

В данной статье исследованы перспективы компании Alibaba Group с точки зрения бизнес-процессов. В процессе развития компании прослеживаются четкие тенденции к цифровизации, расширению зоны присутствия компании и создание единой экосистемы, для всех клиентов. Стоит отметить, что для многих система развития и ведения бизнеса Alibaba является ролевой моделью, поэтому тенденции, обозначенные в работе, в скором времени, могут быть скопированы другими представителями бизнеса. Подобный подход не является нега-

тивным и позволяет максимизировать пользу для клиента. Alibaba Group является одним из признанных мировых лидеров развития бизнес-процессов во всем мире, этот подход позволил в свое время оптимизировать и развить сеть бизнес-процессов и создать Taobao и 1688.com. Но в данный момент, даже такие компании как Alibaba Group могут не успевать за развитием цифровой экономики, именно для этого в представленной статье были выделены ключевые бизнес-процессы для каждой из тенденций развития Alibaba Group, проведена их оценка, представлены целевые индикаторы развития и инициативы по успешной реализации проектов их развития.

Каждый из процессов, представленных в статье, имеет значительный потенциал для развития и в дальнейшей перспективе позволит не только сохранить компании место на рынке, но и значительно укрепить позиции для дальнейшего масштабирования бизнеса.

Список источников

1. Детмер 2013 — *Детмер У.* Теория ограничений Голдратта. Системный подход к непрерывному совершенствованию / У. Детмер ; перевод с английского. Москва : Альпина Паблишер, 2013. 480 с. ISBN: 978-5-9614-0581-1.
2. Долгая 2012 — *Долгая А. А.* Классификация бизнес процессов предприятия / А. А. Долгая // Пищевая промышленность = Food Industry. 2012; 2: 42–44. ISSN: 0235-2486.
3. Жуков 2019 — *Жуков В. И.* Причины роста e-commerce в Китае на примере Alibaba Group / В. И. Жуков // Мировая финансовая система: вызовы современности : Сборник трудов конференции / под редакцией М. И. Сидоровой, Е. В. Оглоблиной. Москва : Научные технологии, 2019. 169 с. С. 42–46. ISBN: 978-5-4443-0162-3.
4. Киящук 2017 — *Киящук Т. В.* Деятельность IT- компании Alibaba Group на международном рынке интернет торговли / Т. В. Киящук // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики : Сборник трудов конференции. Саки : ИП Бровко А. А., 2017. 284 с. С. 94–96.
5. Мин 2019 — *Мин Ц.* Alibaba и умный бизнес будущего. Как оцифровка бизнес-процессов изменила взгляд на стратегию / Цзен Мин. Москва : Альпина Паблишер, 2019. 320 с. ISBN: 978-5-9614-2143-9.
6. Панов 2008 — *Панов И. Ю.* Формационное развитие бизнес-процессов на промышленных предприятиях // Российское предпринимательство = Russian journal of entrepreneurship. 2008; 11–2: 50–52. ISSN: 1994-6937.
7. Репин 2019 — *Репин В. В.* Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В. В. Репин, В. Г. Епиферов. Москва : ИНФРА-М, 2019. 319 с. ISBN: 978-5-16-001825-6.
8. Alibaba Group... 2021 — Alibaba Group Announces March Quarter and Full Fiscal Year 2021 Results // Alibaba Group : [сайт]. URL: https://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p210513.pdf. Дата публикации 13.05.2021. Доступ свободный.
9. Alibaba Group... 2020 — Alibaba Group Fiscal Year 2020 Annual Report. Alibaba Group Holding Ltd, 2020. 386 p. URL: <https://doc.irasia.com/listco/hk/alibabagroup/annual/2020/ar2020.pdf>. Доступ свободный.

References

1. Detmer W. *Teoriya ograniicheniy Goldratta. Sistemnyy podkhod k nepreryvnomu sovershenstvovaniyu* [Goldratt's Theory of Constraints. Systematic approach to continuous improvement]. W. Detmer ; translation from English. Moscow : Alpina Publisher, 2013. 480 p. ISBN: 978-5-9614-0581-1 (in Russ.).
2. Dolgaya A. A. Klassifikatsiya biznes protsessov predpriyatiya [Classification of business processes of the enterprise]. A. A. Dolgaya. *Food Industry*. 2012; 2: 42–44. ISSN: 0235-2486 (in Russ.).
3. Zhukov V. I. Prichiny rosta e-commerce v Kitaye na primere Alibaba Group [The reasons for the growth of e-commerce in China on the example of Alibaba Group]. V. I. Zhukov. *Mirovaya finansovaya sistema: vyzovy sovremennosti* [World financial system: modern challenges] : Proceedings of the conference. Edited by M. I. Sidorova, E. V. Ogloblina. Moscow : Nauchnyye tekhnologii Publ., 2019. 169 p. Pp. 42–46. ISBN: 978-5-4443-0162-3 (in Russ.).
4. Kiyashchuk T. V. Deyatel'nost' IT- kompanii Alibaba Group na mezhdunarodnom rynke internet trgovli [Activity of the IT-company Alibaba Group in the international market of Internet trade] T. V. Kiyashchuk. *Aktual'nyye problemy i perspektivy razvitiya ekonomiki* [Actual problems and prospects of economic development] : Proceedings of the conference. Saki : IP Brovko A. A. Publ., 2017. 284 p. P. 94–96 (in Russ.).
5. Ming Z. *Alibaba i umnyy biznes budushchego. Kak otsifrovka biznes-protsessov izmenila vzglyad na strategiyu* [Alibaba and the smart business of the future. How Digitization of Business Processes Has Changed the View of Strategy]. Zeng Ming. Moscow : Alpina Publisher, 2019. 320 p. ISBN: 978-5-9614-2143-9 (in Russ.).
6. Panov I. Yu. Formatsionnoye razvitiye biznes-protsessov na promyshlennykh predpriyatiyakh [Formation development of business processes in industrial enterprises]. *Russian journal of entrepreneurship*. 2008; 11–2: 50–52. ISSN: 1994-6937 (in Russ.).

7. Repin V. V. *Biznes-protsessy: Reglamentatsiya i upravleniye* [Business processes: regulation and management] V. V. Repin, V. G. Epiferov. Moscow: INFRA-M Publ., 2019. 319 p. ISBN: 978-5-16-001825-6 (in Russ.).
8. Alibaba Group Announces March Quarter and Full Fiscal Year 2021 Results. *Alibaba Group* : [website]. URL: https://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p210513.pdf. Date of publication 05/13/2021. Open access.
9. *Alibaba Group Fiscal Year 2020 Annual Report*. Alibaba Group Holding Ltd, 2020. 386 p. URL: <https://doc.irasia.com/listco/hk/alibabagroup/annual/2020/ar2020.pdf>. Open access..

Информация об авторе:

Мишин Никита Сергеевич — студент магистратуры, Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС, ул. Марксистская, 34/7, Москва 109147, Россия.

Information about the author:

Mishin Nikita S. – graduate student, Moscow International Higher Business School MIRBIS, 34/7 Marksistskaya st., Moscow 109147, Russia.

Статья поступила в редакцию 07.07.2021; одобрена после рецензирования 25.08.2021; принята к публикации 25.08..2021.

The article was submitted 07/07/2021; approved after reviewing 08/25/2021; accepted for publication 08/25/2021.

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27): С. 186–196.
Vestnik MIRBIS. 2021; 3 (27): 186–196.

Дискуссионная статья
УДК 339.137.22
DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.20

Разработка проекта повышения конкурентоспособности организации

Мария Андреевна Мокринская — Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС, Москва, Россия. mokrinskaya.mariya@mail.ru

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена необходимостью своевременного реагирования современных организаций на действия конкурентов и изменения со стороны внешней среды в целом при использовании своих внутренних ресурсов и потенциала. Для любой организации важно систематически отслеживать и анализировать элементы внешней и внутренней среды, что способствует ее развитию на соответствующем рынке. В связи с этим целью настоящего исследования стала разработка проекта повышения конкурентоспособности объекта исследования — ООО «Электротехническая компания» гипермаркет «ДоброСтрой», г. Липецк. Для достижения данной цели были поставлены и, впоследствии, достигнуты следующие задачи:

- проанализировать существующее стратегическое состояние рассматриваемой организации;
- разработать направления повышения конкурентоспособности объекта исследования в виде проекта.

Основными методами исследования послужили метод SWOT-анализа, логические и сравнительные методы, методы анализа и синтеза, причинно-следственной связи. При построении проекта применялось программное обеспечение MS Project.

В статье представлен материал по разработке матрицы распределения ответственности при реализации проекта, определена последовательность выполнения работ по проекту, составлен календарный план реализации проекта и построен график Ганта, определены риски реализации проекта и меры по их снижению, а также распределен бюджет проекта и рассчитана предполагаемая эффективность проведения рекламной акции.

Материалы статьи представляют практическую ценность для ООО «Электротехническая компания», гипермаркет «ДоброСтрой». Рекомендуемый проект может позволить рассматриваемой организации результативнее вести борьбу с имеющимися конкурентами, укрепляя свои позиции на рынке г. Липецка.

Ключевые слова: цифровизация бизнеса, развитие бизнес-процессов, целевые индикаторы, стратегическое развитие.

Для цитирования: Мокринская М. А. Разработка проекта повышения конкурентоспособности организации / М. А. Мокринская // Вестник МИРБИС. 2021; 3(27): 186–196. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.20

JEL: L81, M11

Discussion article

Development of a project to improve the competitiveness of the organization

Mariya A. Mokrinskaya – Moscow International Higher Business School MIRBIS, Moscow, Russia. mokrinskaya.mariya@mail.ru

Abstract. The relevance of the study is due to the need for a timely response of modern organizations to the actions of competitors and changes from the external environment as a whole when using their internal resources and potential. For any organization, it is important to systematically monitor and analyze the elements of the external and internal environment, which contributes to its development in the relevant market.

In this regard, the purpose of this study was to develop a project to improve the competitiveness of the object of research – LLC «Electrotechnical Company» hypermarket «DobroStroy» Lipetsk. To achieve this goal, the following tasks were set and subsequently achieved:

- analyze the existing strategic state of the organization in question;
- develop directions for improving the competitiveness of the research object in the form of a project.

The main research methods were the method of SWOT analysis, logical and comparative methods, methods of analysis and synthesis, and causal relationships. When building the project, the MS Project software was used.

The article presents the material on the development of the matrix of responsibility distribution in the implementation of the project, the sequence of work on the project is determined, the calendar plan for the

implementation of the project is drawn up and the Gantt schedule is built, the risks of the project implementation and measures to reduce them are determined, as well as the project budget is distributed and the expected effectiveness of the advertising campaign is calculated.

The materials of the article are of practical value for LLC «Electrotechnical Company» hypermarket «DobroStroy». The recommended project can allow the organization under consideration to effectively fight against existing competitors, strengthening its position in the Lipetsk market.

Key words: competitiveness, competitive advantage, market, assessment and management of the competitiveness of the organization.

For citation: Mokrinskaya M. A. Development of a project to improve the competitiveness of the organization. M. A. Mokrinskaya. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 3(27): 186–196. (In Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.20
JEL: L81, M11

Введение

На данный момент времени конкурентоспособность для современных организаций и предприятий является достаточно важной относительной характеристикой, отражающей их положение на рынке по отношению к состоянию конкурентов, сформированному под воздействием постоянно и быстро меняющихся внутренних и внешних факторов [Лакомова 2020; Митрофанова 2020].

Каждая организация просто обязана в целях сохранения своих рыночных позиций систематически формировать и анализировать состояние индивидуальных конкурентных преимуществ, рыночные достоинства и недостатки, сильные и слабые стороны [Митрофанова 2019]. И чтобы данная деятельность приносила желаемый результат, необходимо, в первую очередь, уметь грамотно управлять конкурентоспособностью организации в целом.

По нашему мнению, в процессе управления конкурентоспособностью организации важно уделять внимание следующим аспектам:

- постоянное осуществление исследовательских работ по анализу состояния рынка, его возможностей и угроз, деятельности конкурентов;
- установление сильных и слабых сторон организации по отношению к конкурентам, определение нынешних рыночных позиций и потенциального вектора развития с учетом предполагаемой реакции конкурентов;
- сопоставление организационного потенциала и состояния окружающей среды в динамике в целях результативного стратегического планирования;

- разработка или корректировка управленческих решений по совершенствованию конкурентоспособности организации через планирование и описание определенного мероприятия с назначением конкретных исполнителей и сроков осуществления каждого управленческого решения.

Материалы и методы

В рамках данной статьи на основе проведенного автором внутреннего анализа деятельности объекта исследования перечислены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы организации, обозначена рекомендуемая стратегия ведения конкурентной борьбы и на ее основе разработан проект повышения конкурентоспособности ООО «Электротехническая компания» гипермаркет «ДоброСтрой» на территории г. Липецка.

Результаты исследования

ООО «Электротехническая компания» с 2009 года объединяет астраханскую сеть гипермаркетов «ДоброСтрой» и занимается реализацией товаров для строительства, ремонта и декорирования квартир и домов. Гипермаркет «ДоброСтрой» в г. Липецке был открыт в 2013 году.

Проанализировав внешнюю среду и сравнив деятельность гипермаркета «ДоброСтрой» с его основными конкурентами, осуществляющие свою деятельность на территории г. Липецка, нами был построен многоугольник конкуренции — рисунок 1, а также составлена матрица SWOT — таблица 1.

Согласно рисунку 1 очевидно, что исследуемый гипермаркет занимает лидирующее положение. Не смотря на наличие двух крупных и достаточно известных конкурентов, имеется хорошо сбалансированная система заказа товаров и популярность бренда «ДоброСтрой» среди населения, что дает неплохую основу не опасаться за внешние факторы. Однако организации следует

усилить внимание в отношении стимулирования [Пахомова 2020].
продаж и качества обслуживания клиентов [Па-

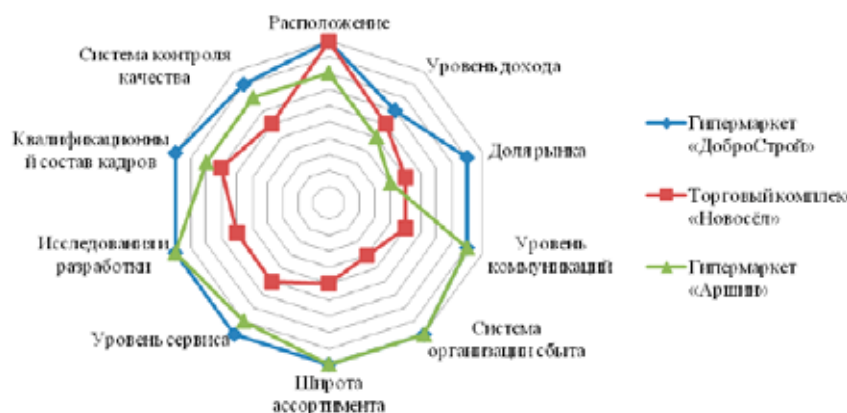


Рис. 1. Многоугольник конкурентоспособности

Источник: рисунок составлен автором по данным настоящего исследования

Таблица 1. SWOT-анализ гипермаркета «ДоброСтрой» г. Липецк

	<p>Сильные стороны Широкий ассортимент предлагаемой продукции и услуг. Преимущества в цене перед конкурентами. Наличие достаточно квалифицированного персонала. Наличие сертификата качества на все виды реализуемого товара.</p>	<p>Слабые стороны Низкая стоимость среднего чека. Низкий уровень посещаемости. Недостаточно проработанная коммуникационная политика. Средний уровень обслуживания покупателей.</p>
<p>Возможности Рост строительства многоквартирных и загородных домов.</p>	<p>Поле «SO»: Стратегия увеличения продаж за счет привлечения новых потребителей и удержания старых клиентов.</p>	<p>Поле «WO»: Стратегия минимизации имеющихся проблем за счет максимизации внешних возможностей.</p>
<p>Угрозы Повышение цен на реализуемые товары. Рост инфляции. Усиление позиций конкурентов.</p>	<p>Поле «ST»: Стратегия снижения цен путем увеличения объемов продаж.</p>	<p>Поле «WT»: Стратегия привлечения покупателей путем реализации грамотно спланированной коммуникационной политики.</p>

Источник: таблица составлена автором по данным настоящего исследования

Проанализировав все пункты SWOT-анализа, можем выбрать стратегию, опирающуюся на стратегию силы SO. На основе выбранной стратегии можно сформировать конкурентную стратегию — стратегию лидерства на рынке, направленную на укрепление своих конкурентных преимуществ и увеличение своего внутреннего потенциала. Руководству гипермаркета «ДоброСтрой» г. Липецка стоит учесть следующие основные проблемы, которые могут возникнуть при реализации рекомендуемой конкурентной стратегии.

Во-первых, внемагазинное стимулирование продаж. С целью увеличения объема продаж и получения желаемой прибыли важно донести до потребителя выгоды от использования продукта или услуги именно рассматриваемой организации [Пахомова 2020а]. При этом имеет особое

значение четкое позиционирование товара на рынке с учётом желаний потребителя и обозначение ценности сотрудничества с данным гипермаркетом относительно других конкурентов. Помимо этого, поведенческие и потребительские установки даже постоянных клиентов изменчивы. Учитывая это гипермаркету «ДоброСтрой» г. Липецка необходимо систематически корректировать свою коммуникативную политику и ее элементы.

Во-вторых, проблема стимулирования сбыта в местах продаж. В основном ее разрешение зависит от опыта продавца-консультанта. Результаты исследований показывают, что потребитель приходит в гипермаркет и совершает покупку либо уже запланированного в общих чертах, либо незапланированного товара. В связи с этим ос-

новная задача продавцов-консультантов подтолкнуть покупателей к совершению покупки.

В-третьих, проблема обслуживания. Привлечение новых покупателей, как и удержание старых, относится к сфере обслуживания потребителей и главными конкурентными преимуществами, в данном случае, становятся опыт, квалификация, личные умения и навыки продавцов-консультантов.

Избежание возникновения данных проблем реализации рекомендуемой стратегии легло в основу разработанного нами проекта повышения конкурентоспособности ООО «Электротехническая компания» гипермаркет «ДоброСтрой» г. Липецка, структурная модель которого представлена на рисунке 2.

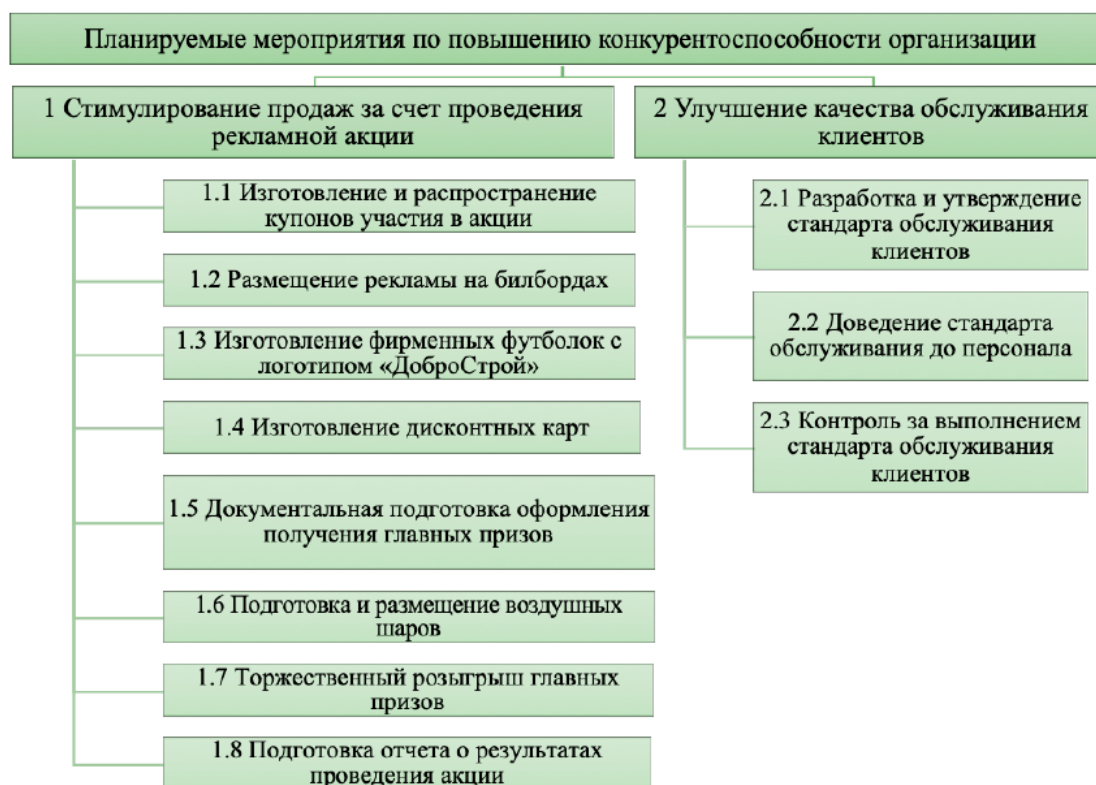


Рис. 2. Структурная модель проекта повышения конкурентоспособности ООО «Электротехническая компания» гипермаркет «ДоброСтрой», г. Липецк
Источник: рисунок составлен автором по данным настоящего исследования

Относительно первого направления — стимулирования продаж за счет проведения рекламной акции — отметим следующее: мероприятиями в области коммуникационной политики занимается центральный офис сети гипермаркетов «ДоброСтрой». При этом гипермаркеты данной торговой сети в праве самостоятельно реализовывать мероприятия рассматриваемого направления, учитывая ограниченность бюджета, выделяемого на рекламные кампании локального характера центральным офисом.

Итак, существует множество способов привлечь покупателя, начиная от сезонных скидок на определенные группы товаров и заканчивая акциями по розыгрышу различных призов.

Поскольку современный потребитель любит участвовать в акциях и получать подарки, то про-

думаем проведение одной из таких акций гипермаркетом «ДоброСтрой», г. Липецк.

Главная цель такой акции — это привлечение как можно большего числа потенциальных клиентов. Бюджет рекламной кампании ограничен — центральный офис выделяет 300 тыс. руб.

Задачами по проведению рекламной акции будут выступать:

- информирование как можно большего числа потенциальных покупателей;
- разработка плана проведения акции;
- составление перечня призов, способных привлечь потенциальных покупателей;
- уложиться в выделяемый бюджет.

Главная задача мероприятия заключается в оповещении как можно большего числа потенциальных покупателей. Самый простой и наиболее

распространенный способ в данном случае — определенную дату с целью участия в рекламной акции. Исходя из бюджета, изготовим 5 000 купонов за 60 000 руб.

Он будет выполнен на ламинированной бумаге с призывом посетить гипермаркет «ДоброСтрой» в таблице 2.

Таблица 2. План распространения купонов

Место распространения	Число рекламных купонов	Время распространения
Непосредственно в самом гипермаркете	1000	Вторая неделя акции
Остановочный комплекс рядом с гипермаркетом и на предыдущей остановке (там находится кольцевая развязка с несколькими остановочными комплексами, через которые идет транспорт в разных направлениях)	2000	Вторая неделя акции
Ближайшие дома	1000	Первая неделя акции
Самые проходимые районы города	1000	Третья неделя акции

Источник: таблица составлена автором по данным настоящего исследования

Вторая задача проекта — составить план по проведению рекламной акции. Согласно таблице 2 время проведения всей рекламной кампании составляет 3 недели. Так как рекламная акция гипермаркета направлена на увеличение числа покупателей, очень важным является разработка плана самого мероприятия. И так, первым пунктом плана будет праздничное оформление гипермаркета, для этого понадобятся воздушные шары и, конечно же, фирменные подарки в виде футболок каждому новому покупателю товаров (определяется отсутствием дисконтной карты) на сумму более 3 000 рублей.

Воздушные шары для подобного рода мероприятий целесообразно покупать в фирмах, занимающихся оформлением праздников, так как у них есть оборудование, позволяющее достаточно быстро надуть шары, а также опытный взгляд на вопрос размещения шаров на территории. Исследовав рынок подобных организаций по стоимостному принципу и спектру предоставляемых услуг, мы решили обратиться в магазин товаров для праздника «Яркий праздник», готовый подготовить 150 праздничных шаров за 6 300 р.

Завершающим этапом данного мероприятия будет розыгрыш трех главных призов. Это оплата победителю акции с купонами строительных материалов для ремонта на сумму первое место 8 тыс. р., второе место 6 тыс. р., третье место 3,5 тыс. р., а также бесплатные накопительные дисконтные карты со скидкой 2 %.

Планирование работы с билбордами рекомендуется осуществлять в следующей последовательности:

- подбор конструкций по адресной программе;
- заключение договора;
- разработка дизайн-макета рекламного щита 3х6 м.;
- изготовление рекламного баннера;
- монтаж баннера на рекламный щит;
- по окончании, демонтаж рекламных щитов.

Рекламным агентством, готовым взяться за разработку макета за сравнительно невысокую цену, является ПА «Счастье рядом» (ИП Музалькова С. А.), монтаж и демонтаж будут производить владельцы 10-ти билбордов. В среднем затраты по каждому билборду составят 3 000 р.

Изготовление футболок с логотипом «ДоброСтрой» и изготовление дисконтных карт также можно заказать у ПА «Счастье рядом» по цене 350 р. за 1 футболку и 2,5 р. за изготовление одной дисконтной карты (макет карты уже имеется) при заказе 1 000 шт.

Главные призы акции предполагается разыграть в торжественной обстановке при наличии ведущего, а также музыки, которая будет играть в течение 4-х часов (с 11 до 15 часов). На это планируется израсходовать 72 500 р.

Также для проведения акции мы заложили непредвиденные расходы в размере 6 200 р., которые могут быть связаны с изменением цен, обусловленным временем подготовки и проведения акции.

Все совокупные затраты на мероприятие по проведению рекламной акции представлены в таблице 3.

Таблица 3. Бюджет проведения рекламной акции

Затраты на проведение рекламной кампании	Сумма в рублях	Количество
Рекламные купоны	60 000	5 000
Воздушные шары (включая услуги по их надутию и размещению)	6 300	150
Билборды	30 000	10
Фирменные футболки с логотипом «ДоброСтрой»	105 000	300
Главные призы	17 500	3
Торжественный розыгрыш главных призов (ведущий, музыка)	72 500	
Изготовление дисконтных карт	2 500	1000
Оплата прочих непредвиденных расходов	6 200	
Всего	300 000	

Источник: таблица составлена автором по данным настоящего исследования

Предполагаемая дата начала акции по привлечению новых покупателей назначена на 11 июля 2021 г. — воскресенье. Предварительное трехнедельное распространение купонов для участия в акции предполагает привлечение внимания и участие в акции около 3 тыс. человек.

После проведения рекламной акции, необходимо подвести итоги проделанной работы по привлечению новых клиентов в гипермаркет «ДоброСтрой», г. Липецк, предполагаемые результаты которой представлены в таблице 4.

Таблица 4. Оценка предполагаемой эффективности проведения рекламной акции

Показатель	До проведения акции	Плановая	После проведения акции	Отклонение от плана +/-	3 графа в % к 1 графе
	1	2	3	4	5
Число покупателей в день, человек.	1 933,0	2 500,0	2 571,0	+ 71,0	133,0
Средняя стоимость чека, р.	600,0	700,0	712,0	+ 12,0	128,0
Однодневный товарооборот, тыс. р.	1 160,0	1 750,0	1 830,3	+ 80,3	158,0

Источник: таблица составлена автором по данным настоящего исследования

Из данных таблицы 4 видно, что ожидаемое среднее число покупателей в день после проведения рекламной акции составит 2 571 человек. Это на 33 % больше, чем до проведения акции. Соответственно, средняя стоимость чека увеличится на 28 % и составит 712 рублей. Ежедневный товарооборот гипермаркета «ДоброСтрой», г. Липецк увеличится до 1 830,3 тыс. рублей или на 58 %. Из этого очевидна целесообразность предлагаемого мероприятия по привлечению новых покупателей.

Другим не менее важным в целях повышения конкурентоспособности гипермаркета «ДоброСтрой», г. Липецк мероприятием нам видится повышение качества обслуживания клиентов гипермаркета. Осуществлению такого внутреннего аспекта повышения конкурентоспособности организации будет способствовать разработка

стандарта обслуживания клиентов в виде отдельного документа — некоего свода правил взаимодействия с клиентом, гарантирующего обеспечение высшего уровня обращения с клиентом, своевременную и грамотную реакцию и обработку запросов клиентов, компетентность при предоставлении услуг и удобство обслуживания [Пахомова 2020].

Стандарт обслуживания клиентов рассматриваемого объекта создавался нами с целью реализации стратегических задач и разработки отличительных специфических черт гипермаркета «ДоброСтрой» от его конкурентов — его внутренних конкурентных преимуществ.

При этом для реального следования стандарту основными управленческими задачами стали:

1. Стандартизация работы персонала
2. Обучение кадров.

3. Контроль соответствия стандарту и его усовершенствования.
4. Наличие системы мотивации, включающей инструменты материальной и нематериальной заинтересованности сотрудников.
5. Наличие адекватной и понятной персоналу системы оценки исполнения стандарта обслуживания потребителей.

Принципы, закладываемые при разработке стандарта обслуживания клиентов ООО «Электротехническая компания» гипермаркет «ДоброСтрой», г. Липецк:

- должен быть четким, целенаправленным и измеримым;
- должен быть разработан, исходя из того, что говорят и думают о сервисе реальные клиенты (по результатам соответствующих исследований);
- должен быть достижимым для персонала и гибким в отношении разных рынков сбыта;

- должен с самого начала включать все расходы, которые могут лечь на плечи потребителя;
- должен разделяться всеми членами коллектива, как менеджерами, так и рядовыми сотрудниками;
- необходим для измерения уровня развития организации, оценки уровня сервиса и удовлетворенности клиентов;
- должен меняться со временем. Стандарт не должен быть устаревшим.

На основании выше обозначенной цели, задач и принципов разработки стандарта обслуживания клиентов нами был создан макет предлагаемого стандарта обслуживания клиентов гипермаркета «ДоброСтрой», г. Липецк. В нем содержится цель стандарта (положения), требования данного положения, предъявляемого к сотрудникам торгового зала, индивидуальные требования к продавцу-консультанту торгового зала и к кассиру.



Рис. 3. Содержание конкурентной стратегии гипермаркета «ДоброСтрой», г. Липецк
 Источник: рисунок составлен автором по данным настоящего исследования

На наш взгляд, с точки зрения осуществления оценки выполнения рекомендуемого стандарта, организация обязана выделить ответственного за контроль по его выполнению. Первые несколько месяцев этот контроль может носить тотальный и явный характер, когда за спиной стоит контро-

лер с чек-листом, а в дальнейшем избирательный и скрытый характер, например, таинственный покупатель или внезапная проверка. Оценка соблюдения стандарта обслуживания также может учитываться при аттестации персонала гипермаркета. Это позволит отобрать и удержать наи-

более успешных сотрудников и поднять их статус с помощью карьерного роста.

Таким образом, комплекс мер, рекомендуемый нами и направленный на укрепление позиций гипермаркета «ДоброСтрой» на рынке г. Липецка, значительно повысит конкурентные преимущества данного гипермаркета перед его ближайшими конкурентами, подкрепляя тем самым выбранную конкурентную стратегию лидерства на рынке, а также увеличит ряд экономических показателей. В целом, предложенные действия имеют следующую стратегическую направленность, отраженную на рисунке 3.

Целью предлагаемого нами проекта является повышение конкурентоспособности ООО «Электротехническая компания» гипермаркет «ДоброСтрой» на территории г. Липецк за счет наступательных и оборонительных действий.

Управление проектом предполагает распределение ответственности за работы по проекту. Распределение ответственности по проекту повышения конкурентоспособности исследуемой организации представлено в таблице 5, где «И» обозначает действия по исполнению, «О» — ответственность, «К» — контроль.

Таблица 5. Матрица распределения ответственности по проекту повышения конкурентоспособности гипермаркета «ДоброСтрой» на территории г. Липецка

Работы	Исполнители			
	Начальник отдела по работе с клиентами	Начальник службы контроля	Заместитель директора по продажам	Внешняя организация
1. Стимулирование продаж за счет проведения рекламной акции				
1.1. Изготовление и распространение купонов участия в акции	К		О	И
1.2. Размещение рекламы на билбордах	К		О	И
1.3. Изготовление фирменных футболок с логотипом «ДоброСтрой»			К	И
1.4. Изготовление дисконтных карт	К		О	И
1.5. Документальная подготовка оформления получения главных призов	К		И, О	
1.6. Подготовка и размещение воздушных шаров			К	И
1.7. Торжественный розыгрыш главных призов			К	И
1.8. Подготовка отчета о результатах проведения акции			И, О	
2. Улучшение качества обслуживания клиентов				
2.1. Разработка и утверждение стандарта обслуживания клиентов	И, О			
2.2. Доведение стандарта обслуживания до персонала	И, О			
2.3. Контроль за выполнением стандарта обслуживания клиентов	К	И, О		

Источник: таблица составлена автором по данным настоящего исследования

Очевидно, что значительная часть работ проекта выполняется внешними организациями. При этом нами были отобраны организации не только по критерию цены, но и по надежности выполнения договорных обязательств. Логика реализа-

ции работ проекта допускает выполнения ряда работ параллельно. Контрольные мероприятия можно проводить в конце, для этого введем работу «Подведение итогов проекта», в ходе осуществления которой возможно оценить достижение

целей проекта. Логика упорядочения следования работ отображена в таблице 6.

Таблица 6. Последовательность выполнения операций проекта

Порядковый номер работы	Полное наименование работы	Непосредственно предшествующие работы
1.1	Изготовление и распространение купонов участия в акции	-
1.2	Размещение рекламы на билбордах	-
1.3	Изготовление фирменных футболок с логотипом «ДоброСтрой»	1.2
1.4	Изготовление дисконтных карт	1.3
1.5	Документальная подготовка оформления получения главных призов	1.4
1.6	Подготовка и размещение воздушных шаров	1.5
1.7	Торжественный розыгрыш главных призов	1.1; 1.6
1.8	Подготовка отчета о результатах проведения акции	1.7
2.1	Разработка и утверждение стандарта обслуживания клиентов	-
2.2	Доведение стандарта обслуживания до персонала	2.1
2.3	Контроль за выполнением стандарта обслуживания клиентов	2.2
2.4	Подведение итогов проекта	1.8; 2.3

Источник: таблица составлена автором по данным настоящего исследования

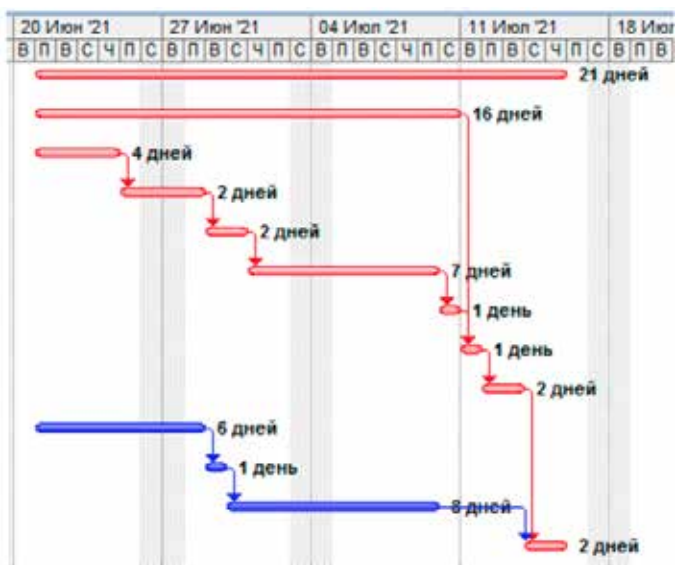


Рис. 4. График Ганта

Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

Проектные расчеты осуществлялись нами в

программном обеспечении MS Project, с помощью которого можно по заданным длительностям выполняемых операций рассчитать критический путь и резервы времени. На рисунке 4 представлен график Ганта, на котором красным цветом отмечены критические операции. Длина критического пути определяет продолжительность работ по выполнению проекта. Любые задержки на критическом пути ведут к увеличению сроков работ. Поэтому, необходимо подчеркнуть, что для сокращения продолжительности работ по проекту ответственным лицам и исполнителям проекта необходимо сокращать длину критического пути.

На рисунке 5 приводится календарный план реализации проекта.

Название задачи	Длительность	Начало	Окончание	Предшественники
Проект	21 дней	Пн 21.06.21	Чт 15.07.21	
1.1	16 дней	Пн 21.06.21	Сб 10.07.21	
1.2	4 дня	Пн 21.06.21	Чт 24.06.21	
1.3	2 дня	Пт 25.06.21	Пн 28.06.21	3
1.4	2 дня	Вт 29.06.21	Ср 30.06.21	4
1.5	7 дней	Чт 01.07.21	Пт 09.07.21	5
1.6	1 день	Сб 10.07.21	Сб 10.07.21	6
1.7	1 день	Вс 11.07.21	Вс 11.07.21	7;2
1.8	2 дня	Пн 12.07.21	Вт 13.07.21	8
2.1	6 дней	Пн 21.06.21	Пн 28.06.21	
2.2	1 день	Вт 29.06.21	Вт 29.06.21	10
2.3	8 дней	Ср 30.06.21	Пт 09.07.21	11
2.4	2 дня	Ср 14.07.21	Чт 15.07.21	12;9

Рис. 5. Календарный план проекта

Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

Абсолютно любой проект при его разработке и последующей реализации подвержен неопределенности и рискам. Поэтому одним из основных процессов управления проектом является управление его рисками, которое должно быть осуществимо на всех стадиях его жизненного цикла. Риск проекта — это неопределенное событие или условие, которое в случае возникновения имеет позитивное или негативное воздействие, по меньшей мере, на одну из целей проекта, например, сроки, стоимость, содержание или качество.

В таблице 7 представлены риски разработанного для гипермаркета «ДоброСтрой», г. Липецк проекта и возможные мероприятия по их устранению или снижению.

Таблица 7. Риски проекта и мероприятия по их снижению

Наименование риска	Возможные меры снижения риска
Отклонение полученных результатов проведения рекламной акции от планируемых	Оценить риск количественно и принять рациональное решение при планировании, организации и контроле рекламной деятельности в будущем.
Риск неполучения ожидаемого экономического эффекта от рекламы	Оценка рисков приводит к необходимости применения конкретных практических инструментов управления ими, включая страхование.
Риск несоблюдения стандарта обслуживания клиентов сотрудниками	Проведение четких мероприятий по контролю за соблюдением стандарта обслуживания клиентов. Разработка стимулирующих мероприятий Высвобождение персонала, не придерживающегося стандарта обслуживания клиентов

Источник: таблица составлена автором по данным настоящего исследования

Вывод

Таким образом, управленческая составляющая в становлении и развитии любой организации, способствующая ее росту и возможной стабилизации в сфере конкурентоспособности, в нынешних реалиях является угловым аспектом рыночного процветания как крупных, так и мелких организаций. Реализация разработанного проек-

та должна способствовать повышению конкурентоспособности гипермаркета «ДоброСтрой» на территории г. Липецка, направленной на привлечение новых потребителей, т.е. на расширение доли рынка и улучшение качества обслуживания клиентов, что, в конечном счете, должно привести к увеличению числа постоянных клиентов и выручки организации в целом.

Список источников

1. Лакомова 2020 — *Лакомова А. Д.* Повышение конкурентоспособности предприятия оптовой торговли / А. Д. Лакомова, О. Н. Митрофанова // Молодежь и XXI век — 2020 : сборник трудов конференции. В 4-х томах. Т. 1. Ответственный редактор А. А. Горохов. Курск : Юго-Западный государственный университет, 2020. 405 с. С. 154–158. ISBN: 978-5-9909567-2-9.
2. Митрофанова 2019 — *Митрофанова О. Н.* Стратегическое положение сельскохозяйственного предприятия / О. Н. Митрофанова // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. 2019; 13-6: 84–88. eISSN: 2712-8911.
3. Митрофанова 2020 — *Митрофанова О. Н.* Эффективное взаимодействие с оптовыми клиентами как инструмент повышения конкурентоспособности торгового предприятия / О. Н. Митрофанова, Н. Г. Пахомова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020; 4: 64–70. ISSN: 2311-410X.
4. Пахомова 2020 — *Пахомова Н. Г.* Мерчандайзинг как важная составляющая концепции маркетинга в розничной торговле / Н. Г. Пахомова, О. Н. Митрофанова, Е. А. Хрючкина // Экономика и предпринимательство. 2020; 1: 699–704. ISSN: 1999-2300.
5. Пахомова 2020а — *Пахомова Н. Г.* Оценка конкурентных позиций розничного торгового предприятия малого бизнеса // Н. Г. Пахомова, О. Н. Митрофанова // Экономический рост как основа устойчивого развития России : Сборник трудов конференции. Курск : Университетская книга, 2020а. 523 с. С. 380–386. ISBN: 978-5-907270-87-0.

References

1. Lakomova A. D. Povysheniye konkurentosposobnosti predpriyatiya optovoy trgovli [Increasing the competitiveness of the wholesale enterprise]. A. D. Lakomova, O. N. Mitrofanova. *Molodezh' i XXI vek – 2020* [Youth and the 21st century – 2020] : Proceedings of the conference. In 4 volumes. V. 1. Executive editor A. A. Gorokhov. Kursk: South-West State University Publ., 2020. 405 p. Pp. 154–158. ISBN: 978-5-9909567-2-9 (in Russ.).
2. Mitrofanova O. N. Strategicheskoye polozheniye sel'skokhozyaystvennogo predpriyatiya [Strategic position of an agricultural enterprise]. O. N. Mitrofanova. *Aktual'nyye problemy gumanitarnykh i sotsial'no-ekonomicheskikh*

nauk [Actual problems of the humanities and socio-economic sciences]. 2019; 13–6: 84–88. eISSN: 2712-8911 (in Russ.).

3. Mitrofanova O. N. Effektivnoye vzaimodeystviye s optovymi kliyentami kak instrument povysheniya konkurentosposobnosti torgovogo predpriyatiya [Effective interaction with wholesale customers as a tool for increasing the competitiveness of a trading enterprise]. O. N. Mitrofanova, N. G. Pakhomova. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya* [Innovative economy: prospects for development and improvement]. 2020; 4: 64–70. ISSN: 2311-410X (in Russ.).
4. Pakhomova N. G. Merchandayzing kak vazhnaya sostavlyayushchaya kontseptsii marketinga v roznichnoy torgovle [Merchandising as an important component of the marketing concept in retail trade]. N. G. Pakhomova, O. N. Mitrofanova, E. A. Khryuchkina. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship]. 2020; 1: 699–704. ISSN: 1999-2300 (in Russ.).
5. Pakhomova N. G. Otsenka konkurentnykh pozitsiy roznichnogo torgovogo predpriyatiya malogo biznesa [Evaluation of the competitive positions of a retail trade enterprise of small business]. N. G. Pakhomova, O. N. Mitrofanova. *Ekonomicheskiy rost kak osnova ustoychivogo razvitiya Rossii* [Economic growth as the basis for sustainable development of Russia] : Proceedings of the conference. Kursk : Universitetskaya kniga Publ., 2020a. 523 p. Pp. 380–386. ISBN: 978-5-907270-87-0 (in Russ.).

Информация об авторе:

Мокринская Мария Андреевна — студент магистратуры, Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС, ул. Марксистская, 34/7, Москва 109147, Россия.

Information about the author:

Mokrinskaya Maria A. – graduate student, Moscow International Higher Business School MIRBIS, 34/7 Marksistskaya st., Moscow 109147, Russia.

Статья поступила в редакцию 21.05.2021; одобрена после рецензирования 25.08.2021; принята к публикации 25.08.2021.

The article was submitted 05/21/2021; approved after reviewing 08/25/2021; accepted for publication 08/25/2021.

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27): С. 197–200.

Vestnik MIRBIS. 2021; 3 (27): 197–200.

Материалы конференции

УДК 658.5.011

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.21

Стратегический менеджмент на основе развития интеллектуального капитала организации

Артем Андреевич Петров — Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС, Москва, Россия.
artem.petrov@inbox.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4095-5528>

Аннотация. В статье проведен анализ стратегического управления организацией на основе развития интеллектуального капитала. Методология исследования — анализ научной литературы по заданной проблеме, а также практического отечественного опыта.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегия, интеллектуальный капитал, нестабильность, интеллект.

Благодарности. Автор благодарит организаторов Всероссийской научно-практической конференции студентов и молодых ученых «Инновационные технологии в экономике и управлении» (Москва, Институт МИРБИС, 27 мая 2021 года).

Для цитирования: Петров А. А. Стратегический менеджмент на основе развития интеллектуального капитала организации / А. А. Петров // Вестник МИРБИС. 2021; 3(27): 197–200. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.21

JEL: M1, M50

Discussion article

Strategic management based on the development of the intellectual capital of the organization

Artem A. Petrov – Moscow International Higher Business School MIRBIS, Moscow, Russia.

artem.petrov@inbox.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4095-5528>

Abstract. The article analyzes the strategic management of the organization based on the development of intellectual capital. The research methodology is an analysis of the scientific literature on a given problem, as well as practical domestic experience.

Key words: strategic management, strategy, intellectual capital, instability, intelligence.

Acknowledgments. The authors thank the organizers of the All-Russian Scientific and Practical Conference of Students and Young Scientists "Innovative Technologies in Economics and Management" (Moscow, MIRBIS Institute, May 27, 2021).

For citation: Petrov A. A. Strategic management based on the development of the intellectual capital of the organization. A. A. Petrov. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 3(27): 197–200. (In Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.21

JEL: M1, M50

Введение

Интеллектуальный капитал заключается в совокупности знаний, навыков и производственного опыта. Причем, данный интеллектуальный капитал является источником максимизации прибыли и получения иных экономических, либо технических результатов. Данный феномен в современных условиях очень распространен ввиду развития цифровых технологий и массовых коммуникаций.

На современном этапе развития экономики

для хозяйствующих субъектов наибольшую ценность приобретает интеллектуальный капитал, который используется для создания потребительских ценностей. В производстве и маркетинге интеллектуальных ресурсов имеются свои особенности. Как пишет в своем исследовании В. Иноземцева, развитие интеллектуального капитала во многом зависит от внутренних и внешних факторов. При этом прогнозировать обстоятельства, способные повлиять на ситуацию с интеллектуальным капиталом, крайне трудно. Поэтому хозяйственные системы часто подвергаются рискам нестабильности, в любой момент времени из содержания рыночной активности может из-

мениться [Клочко 2015]. Что касается внутреннего структурного капитала, то он представлен организационными структурами, ноу-хау, информационными системами и т. д. Все эти инструменты используются для применения накопленных знаний, регулирования процессов управления т. д. Указанные ресурсы необходимы для того, чтобы предприятие могло сконцентрировать свои усилия на реализации стратегии. В рамках внешнего структурного капитала фигурируют связи организации, выстроенные с внешними партнерами. Концепции управления интеллектуальным капиталом в свое время были предложены Капланом, Нортоном и другими авторами. В современной литературе вопросы движения интеллектуального капитала исследованы недостаточно. Также в литературе подробно не освещены вопросы, связанные с трансформацией знаний сотрудников в финансовые результаты. Обратимся к основным идеям концепции стратегического управления организацией на основе развития интеллектуального капитала.

Развитие интеллектуального капитала происходит с созданием соответствующих инфраструктурных условий, которые позволяют преобразовывать знания в компетенции. Это является почвой для самоорганизации. С созданием инфраструктурных условий происходит непрерывное развитие компетенций, которые позволяют решать проблемы во взаимодействии с клиентами и партнерами. В рамках развития организации происходит трансформация партнеров, клиентской базы и поставщиков, что в свою очередь ведет к увеличению партнерского капитала и формированию наиболее выгодных отношений с партнерами и клиентами. В результате удовлетворяются интересы групп влияния, предприятие выходит на высокий уровень рентабельности, в целом увеличивается стоимость бизнеса. Надо сказать, что в современных экономических условиях в основном капитализация бизнеса происходит как раз за счет накопления интеллектуального капитала [Прохорова 2020].

Большая часть рыночной стоимости тех или иных предприятий формируется за счет полезных связей организации, знаний и умений ее сотрудников. По данным на 1982 г., среди крупных американских компаний материальные активы у компаний составляли 62 % от их рыночной стоимости. Доля материальных активов к 1992

г. снизилась до 38 %. Согласно новым исследованиям, материальные активы занимают лишь 10–15 % от рыночной стоимости компаний. В условиях индустриальной экономики рентабельность инвестиций определялась долей предприятия на рынке. В постиндустриальных условиях даже большая доля на рынке не является гарантом прибыльности. Основным источником роста являются взаимоотношения с партнерами и клиентами, знания и умения сотрудников, что и составляет в совокупности интеллектуальный капитал. Внешний структурный капитал зависит от уровня экономического потенциала, которым обладают партнеры и клиенты. Таким образом, для реализации стратегического управления интеллектуальным капиталом организации требуется выполнить несколько последовательных шагов. Их описание представлено ниже в таблице [Черникова 2016].

Таблица 1. Шаги по реализации стратегического управления интеллектуальным капиталом организации

Механизм стратегического управления интеллектуальным капиталом организации
Развитие интеллектуального капитала
Создание инфраструктурных условий, на основе которых знания могут преобразовываться в организационные компетенции ↓↑
Непрерывное развитие компетенций с целью решения проблем во взаимоотношениях с клиентской базой и партнерами ↓
Увеличение партнерского капитала с формированием устойчивых связей с выгодными клиентами и партнерами по бизнесу ↓
Удовлетворение интересов групп влияния и выход на рентабельность стратегических инвестиций

Источник: таблица составлена автором по данным [Черникова 2016]

Обеспечение рентабельности стратегического развития организации достигается за счет формирования и развития интеллектуального капитала. Знания, умения, навыки и компетенции сотрудников необходимы для глубокого понимания интересов клиентов. За счет развития капитала выпускаемая продукция приобретает наиболее высокую потребительскую ценность, а партнеры организации получают возможность выхода на долгосрочное выгодное сотрудничество. Чтобы добиться лояльного отношения со стороны партнеров, организации требуется реализовать стратегию по добавлению к ней ценности. Добавленная ценность достигается через улучшение экономических результатов деятельности,

увеличение интеллектуального капитала. Чтобы обеспечить непрерывный процесс совершенствования деятельности, предприятию требуется непрерывно работать над развитием интеллектуального капитала, требуется создать внутри предприятия инфраструктуры для трансформации знаний в организационные компетенции. Для этого требуется выстроить корпоративную культуру и эффективные механизмы управления ею [Басюк 2021].

Управлять развитием капитала в организации при помощи иерархической системы трудно, так как скорость преобразований высокая и невозможно заранее спрогнозировать результаты инновационных процессов. Более того, сложно контролировать деятельность сотрудников с высокой квалификацией. В связи с этим предлагается изменить внутреннюю инфраструктуру организации. Она должна быть выстроена таким образом, чтобы в ней были механизмы для поддержки и стимулирования процессов самоорганизации. Самоорганизация на предприятии не может появиться сама по себе, поэтому требуется создать предпосылки для становления такой системы. К предпосылкам необходимо отнести общее видение сотрудниками будущего, партнерское взаимодействие между сотрудниками организации, а также вовлечение в процессы принятия стратегических решений сотрудников и партнеров организации.

Система управления интеллектуальным капиталом будет представлена в виде совокупности подсистем, через которые и будет происходить развитие интеллектуального капитала. В этой системе выделяются два главных уровня. Первым является так называемый уровень «интеллектуального ядра», а вторым - уровень текущего управления. Интеллектуальное ядро представлено высшим руководством и наиболее инициативными сотрудниками организации. Как отмечают специалисты, в успешных компаниях в составе «интеллектуального ядра» представлено до 0,5% от общего числа сотрудников. Задачей этой подсистемы является формирование стратегии развития. В основе увеличения интеллектуального капитала находятся инновационные процессы. На уровне текущего управления осуществляется тактическое управление.

Можно утверждать, что в современных условиях существует несколько проблем управления интеллектуальным капиталом:

- отсутствие развитой системы управления. К примеру, во многих российских компаниях малого и среднего бизнеса отсутствует должная система управления, которая базируется на устаревших принципах, где мотивация персонала и интеллектуальный капитал не ставится на первое место в управлении;
- отсутствие гибкости системы. В российских реалиях многие компании не способны реализовать гибкую систему управления, которая сможет подстраиваться под возможные риски и соответствовать модернизации общества;
- низкий уровень практической базы. Конечно, с каждым годом интеллектуальный капитал в РФ занимает все большее значение, однако ввиду отсутствия должного собственного опыта, российским компаниям необходимо обращаться к иностранному опыту. Однако это происходит без учета специфических черт российского бизнеса, что приводит к отсутствию эффективности системы управления.

Можно предположить, что решение представленных проблем может быть реализовано в следующих действиях:

- совершенствование системы управления;
- создавать систему, которая будет гибка к рисковому ситуациям;
- модернизировать систему управления интеллектуальным капиталом;
- наращивать российский опыт, учитывая специфические черты бизнеса в РФ.

В рамках подсистемы управления интеллектуальным капиталом главная роль отводится кадровым службам, на уровне управления знаниями ведущая роль отводится подразделению НИ-ОКР, отделу информационных технологий. Управление партнерскими отношениями в основном осуществляется за счет сопровождения этой деятельности со стороны сотрудников отдела маркетинга и отдела снабжения. Непосредственное управление интеллектуальным капиталом должны осуществлять сотрудники, принимающие участие в оценке и создании условий для развития нематериальных ресурсов. Результаты исследований отечественных специалистов позволяют убедиться в достаточно высоком уровне человеческого капитала у российских организаций.

Список источников

1. Басюк 2021 — Басюк А. С. Маркетинговые инновации как определяющий фактор стратегического развития предприятий / А. С. Басюк, Е. А. Химчук // Высокие технологии и инновации в науке : Сборник трудов конференции. Санкт-Петербург : Нацразвитие, 2021. 182 с. С. 116-120. ISBN: 978-5-907437-08-1. DOI: 10.37539/VT190.2021.72.56.001.
2. Клочко 2015 — Клочко Е. Н. Определение классификации интеллектуальных услуг / Е. Н. Клочко, С. А. Коваленко // Вестник Института дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки = Bulletin Peoples' Friendship Institute of the Caucasus (The Economy and National Economy Management). Economic Sciences. 2015; 3: 17.
3. Прохорова 2020 — Прохорова В. В. Факторы, критерии и показатели эффективности управления современной организацией / В. В. Прохорова, О. Н. Коломыц // Московский экономический журнал = Moscow Economic Journal. 2020; 11. DOI: 10.24411/2413-046X-2020-10808.
4. Черникова 2016 — Черникова В. Е. Образовательный аутсорсинг как инновационная технология привлечения внешних ресурсов / В. Е. Черникова // Новая наука: современное состояние и пути развития. 2016; 3–1: 211–212. ISSN: 2412-9712.

References

1. Basyuk A. S. Marketingovyue innovatsii kak opredelyayushchiy faktor strategicheskogo razvitiya predpriyatiy [Marketing innovations as a determining factor in the strategic development of enterprises]. A. S. Basyuk, E. A. Khimchuk. *Vysokiye tekhnologii i innovatsii v nauke* [High technologies and innovations in science] : Proceedings of the conference. St. Petersburg : Natsrazvitiye Publ., 2021. 182 p. Pp. 116–120. ISBN: 978-5-907437-08-1. DOI: 10.37539/VT190.2021.72.56.001 (in Russ.).
2. Klochko E. N. Opredeleniye klassifikatsii intellektual'nykh uslug [Determination of the classification of intellectual services]. E. N. Klochko, S. A. Kovalenko. *Bulletin Peoples' Friendship Institute of the Caucasus (The Economy and National Economy Management)*. Economic Sciences. 2015; 3:17 (in Russ.).
3. Prokhorova V. V. Faktory, kriterii i pokazateli effektivnosti upravleniya sovremennoy organizatsiyey [Factors, criteria and indicators of the efficiency of modern organization management]. V. V. Prokhorova, O. N. Kolomyts. *Moscow Economic Journal*. 2020; 11. DOI: 10.24411/2413-046X-2020-10808 (in Russ.).
4. Chernikova V. E. Obrazovatel'nyy outsorsing kak innovatsionnaya tekhnologiya privlecheniya vneshnikh resursov [Educational outsourcing as an innovative technology for attracting external resources]. V. E. Chernikova. *Novaya nauka: sovremennoye sostoyaniye i puti razvitiya* [New science: current state and development paths]. 2016; 3–1: 211–212. ISSN: 2412-9712 (in Russ.).

Информация об авторе:

Петров Артем Андреевич — студент магистратуры, Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС, ул. Марксистская, 34/7, Москва 109147, Россия.

Information about the author:

Petrov Artem A. – graduate student, Moscow International Higher Business School MIRBIS, 34/7 Marksistskaya st., Moscow 109147, Russia.

Статья поступила в редакцию 17.07.2021; одобрена после рецензирования 25.08.2021; принята к публикации 25.08.2021.

The article was submitted 07/17/2021; approved after reviewing 08/25/2021; accepted for publication 08/25/2021.

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27): С. 201–206.

Vestnik MIRBIS. 2021; 3 (27): 201–206.

Дискуссионная статья

УДК 332.85

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.22

Стратегии в управлении недвижимостью: стратегические пути

Максим Авнилович Писахов — Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС, Москва, Россия. srm5555@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5900-3706>

Аннотация. Данная статья посвящена рассмотрению двух путей при управлении коммерческой недвижимостью. Во-первых, стоит ли иметь собственный фронт офис или передать эту функцию на аутсорсинг. Во-вторых, решить, как следует относиться к лизингу: следует ли рассматривать его как задачу менеджера или это должна быть отдельная функция в организации? Заключение исследования заключается в том, что организации могут быть структурированы с использованием обоих путей, и фирма при этом будет являться успешной. Кроме того выявлено, что успех обеспечивается заботой о клиенте независимо от формы организации. Также в статье приводятся направления развития управления коммерческой недвижимостью для увеличения полезности клиента и повышению финансовых результатов.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, управление организацией, корпоративная недвижимость, аутсорсинг.

Для цитирования: Писахов М. А. Стратегии в управлении недвижимостью: стратегические пути / М. А. Писахов // Вестник МИРБИС. 2021; 3(27): 201–206. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.22

JEL: R30

Discussion article

Property management strategies: strategic paths

Maxim A. Pisakhov – Moscow International Higher Business School MIRBIS, Moscow, Russia. srm5555@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5900-3706>

Abstract. This article is devoted to the consideration of two ways in the management of commercial real estate. First, is it worth having your own front office or outsourcing this function. Second, to decide how to treat leasing: should it be viewed as a managerial task or should it be a separate function in the organization? The conclusion of the study is that organizations can be structured using both paths and the firm will be successful. In addition, it was revealed that success is ensured by taking care of the client, regardless of the form of organization. The article also provides directions for the development of commercial real estate management to increase customer utility and improve financial results.

Key words: strategic management, organization management, corporate real estate, outsourcing of functions.

For citation: Pisakhov M. A. Property management strategies: strategic paths. M. A. Pisakhov. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 3(27): 201–206. (In Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.22

JEL: R30

Введение

При составлении стратегических планов компании в сфере коммерческой недвижимости имеет два стратегических пути, которые следует учитывать при управлении недвижимостью. Во-первых, чтобы выбрать, стоит ли иметь собственный персонал во фронт офисе или передать эту функцию на аутсорсинг. Второй заключается в том, чтобы решить, как следует рассматривать

лизинговую задачу: следует ли рассматривать ее как недвижимость задача менеджера или это должна быть отдельная функция в организации? Организации могут быть структурированы с использованием обоих путей, а фирма может все еще быть успешным. Более того, аргументы руководителей высшего звена одинаковы, независимо от того, как устроена их организация. Все они основывают свои стратегические планы и считают, что их структура организации — лучший способ заботиться о клиенте. Другими словами, у них одни и те же аргументы, но они выбрали разные

стратегические пути к достижению стратегической совместимости.

Методологические основы

Чтобы выжить и добиться успеха на конкурентном рынке, компаниям необходимо развиваться и поддерживать соответствие со своим окружением. В литературе по стратегическому управлению особое внимание уделяется разработке стратегий, направленных на обеспечение соответствия между фирмой и окружающей средой, чтобы привлечь и сохранить новых клиентов. В контексте коммерческой недвижимости (в которой недвижимость удерживается как инвестиционный актив и управляемым собственным имуществом), рынок стал более конкурентоспособным [Hans 2009]. Эта конкуренция заставила сферу недвижимости разработать более ориентированный на услуги подход [Palm 2011]. Что касается области стратегии в сфере коммерческой недвижимости, отрасль должна привести свою бизнес-модель в соответствие со средой, соответствующей потребностям клиентов и обеспечивающей предоставление необходимых услуг.

Анализ исследований в сфере недвижимости показывает отсутствие эмпирических данных исследование бизнес-моделей в отношении предоставления услуг и взаимодействия с клиентами. Вместо этого большинство исследований либо посвящено вопросу о том, как задействовать ответственность компании в корпоративной [Ali 2008] или в финансовой сферах [Wofford 2011]. Также была проделана некоторая работа разбором вопроса: стоит ли передавать управление имуществом на аутсорсинг или нет, но, опять же, многие из этих исследований проводились в отношении корпораций, чей основной бизнес — это не недвижимость. Некоторые авторы приходят к выводу, что отрасль недвижимости понимает необходимость предоставления не только высококачественных продуктов, а также услуг для своих клиентов. Тем не менее, признается, что бизнес-стратегия, направленная на предоставление ценности клиентам, имеет решающее значение [Teese 2010].

Результаты

В настоящее время отрасль недвижимости сталкивается с новыми проблемами в рамках все более возрастающей конкуренции. Для того, чтобы выжить в этой новой конкурентной среде, необходимость предоставления хороших

услуг является требующим фактором, для того, чтобы иметь возможность конкурировать [Apple-Meulenbrock 2008]. Следовательно, индустрия недвижимости будет вынуждена разрабатывать стратегии для организация компаний и подготовиться к решению этих новых задач. Принимая во внимание разные компании, работающие в отрасли, и разные модели, которые они используют для бизнеса, их основная организационная структура стала предметом научного интереса. Как работает компания в сфере недвижимости, чтобы организовать себя и свои внутренние способности, чтобы соответствовать задачам и внешней среде, и какие элементы она считает критически важными для обеспечения успеха на рынке. В этой статье исследуются стратегии компаний, занимающиеся коммерческой недвижимостью, в отношении организация управления имуществом для достижения успеха.

В литературе по управлению недвижимостью выделяются два стратегических пути, связанных со стратегическим планированием того, как структурировать организацию по управлению недвижимостью. Это функция оперативного персонала и лизинга. При планировании структуры организации, руководители высшего звена должны рассмотреть эти два стратегических вопроса, чтобы определить наилучшее организационное соответствие окружающей среде, насколько это возможно: должна ли компания привлекать сторонние ресурсы или иметь собственный фронт офис?

Во-первых, когда речь идет о кадрах во фронт офисе, главный аргумент руководителей высшего звена в пользу структурирование своей организации с помощью внутреннего персонала, является прямая связь со своими клиентами. Руководители высшего звена рассматривают это как единственный способ иметь эффективный менеджмент и заботиться о своих клиентах. Для них структурирование организации в другой путь кажется таким же немыслимым, как отказ от участия в индустрии недвижимости. Другими словами, все руководители утверждают, что их способ структурирования организации является единственным способом обеспечить организационную совместимость с окружающей средой. Структурирование организации любым другим способом приведет к меньшему контролю и не позволит им должным образом заботиться о сво-

их клиентах; другими словами, это позволило бы их конкурентам получить долю рынка.

Принимая во внимание аргументы руководителей высшего звена, которые структурировали свою организацию с аутсорсингом фронт офиса, проявляют ту же заботу о клиентах. Эти менеджеры высшего звена приводят аргументы относительно возможности качественного обслуживания клиентов. Они подчеркивают, что было бы трудно, предоставлять хорошие услуги без передового персонала на аутсорсинге. Разница между аргументами в пользу внутреннего и внешнего персонала, это аргументы в пользу «внутри компании» считают контроль над процессом, в то время как аргументы в пользу аутсорсинга учитывают гибкость. Организационная пригодность с точки зрения как контроля над процессом, так и обладание гибкостью, кажутся подчиненными стратегическому вопросу ориентации на клиента и предоставление услуг.

Во-вторых, когда речь идет о лизинговой задаче, руководители высшего звена приводят аргументы в пользу структурирование организации с ее помощью либо в качестве задачи менеджера среди других задач, либо в качестве централизованной функции; в обоих случаях в качестве главного аргумента они называют контакт с клиентом. Высшего уровня менеджеры, структурирующие свою организацию с функцией лизинга в качестве задачи менеджера, подчеркивают важность того факта, что менеджер по недвижимости - тот, у кого есть обязанность по обслуживанию клиента. Этот акцент ставит перед менеджером по недвижимости как естественный выбор взять на себя задачу лизинга, а также в будущем будет контактировать с клиентом. Представители другого способа структурирования организации, с лизингом как централизованной функции вместо этого, считайте невозможным для отдельного менеджера по недвижимости обрабатывать лизинговую задачу. Вместо этого они подчеркивают важность наличия персонала с лизингом в качестве единственной задачи. В противном случае они не верят, что организация сможет предоставить удовлетворительное обслуживание своих клиентов.

Во многих организациях управление корпоративной недвижимостью слишком много лет основано исключительно на транзакциях, в первую очередь на снижении краткосрочных удельных затрат. На самом деле корпоративное управле-

ние недвижимостью - это гораздо больше. Далее будут представлены 6 корпоративных стратегий в области недвижимости, которые могут повысить ценность бизнеса. Традиционно в центре внимания корпоративного управления недвижимостью были минимизация затрат и получение краткосрочных результатов, а не долгосрочная бизнес-стратегия. Однако усиливающееся внешнее давление и меняющиеся условия ведения бизнеса вынуждают компании уделять больше внимания непрофильным операциям.

1. Повышение стоимости активов

Эта первая стратегия предполагает рассмотрение собственности как основных средств, которыми можно управлять и оптимизировать для роста, что вносит значительный финансовый вклад в общую организацию. Цель здесь вращается вокруг: максимизации стоимости текущего портфеля недвижимости, выбора желаемых мест или даже перепланировки устаревших свойств.

2. Содействие маркетингу и продажам

Во-вторых, корпоративная недвижимость может повысить ценность, выбирая места, которые привлекают клиентов, сотрудников, инвесторов и других заинтересованных лиц в организацию либо для найма, либо для ведения бизнеса. Кроме того, дизайн здания может помочь поддерживать брендинг и бизнес-ценности компании.

3. Предоставление возможностей для инноваций

Хотя акцент на росте инноваций может быть менее привычной стратегией в сфере недвижимости, ключевую роль играют объекты, поощряющие и поддерживающие инновационное мышление. Здесь очень важно, чтобы ограничители пространства участвовали в планировании пространств и давали представление о том, какой тип, размер и дизайн рабочего пространства создают вдохновляющую рабочую атмосферу. В свою очередь, это приведет к увеличению финансовой отдачи.

4. Подчеркивание удовлетворенности сотрудников.

Уровень, до которого можно повысить удовлетворенность сотрудников, зависит от решений, связанных с выбором места, дизайном рабочего места, удобствами на предприятии и экологическими стандартами. Несомненно, организации, которые принимают решения на рабочем месте на основе повышения удовлетворенности со-

трудников, могут рассчитывать на увеличение финансовой отдачи за счет увеличения производительности, эффективности, инноваций, снижения количества прогулов и многого другого.

5. Повышение гибкости

Гибкость можно рассматривать как с точки зрения рабочих пространств объекта, так и с точки зрения местоположения. Все больше и больше организаций реформируют свои рабочие группы, обеспечивая более гибкий рабочий график, что создает новый набор требований к гибкости или адаптируемости офисной среды. С другой стороны, в случае изменения рыночных условий некоторым компаниям необходимо быть готовыми быстро покинуть рынок. В обоих случаях изменение требований к пространству может заставить организацию платить за пространство, которое не является оптимальным для ее работы.

Если гибкость рабочего места и рабочего пространства является ключевым фактором для бизнеса, тогда стратегия в сфере недвижимости, которая фокусируется на предоставлении гибкого пространства, соответствующего продолжительности потребностей бизнеса, будет поддерживать основную стратегию организации и повышать ценность организации.

6. Снижение затрат

Снижение затрат, вероятно, является наиболее известной стратегией в области корпоративной недвижимости. Естественно, что сокращение затрат в любой области имеет самое прямое и непосредственное влияние на финансовые показатели любой организации.

Наиболее известные операционные решения в сфере недвижимости в этом контексте относятся к доходам, связанным с аутсорсингом услуг в сфере недвижимости. Другие методы, которые могут рассмотреть предприятия, включают: совместное размещение бизнес-единиц, размещение зеленых зданий и выбор места на основе государственных стимулов.

Расходы всегда можно снизить, договорившись о более низких ставках на услуги обслуживания и коммунальные услуги, связанные с недвижимостью, или увеличив качество и сроки обслуживания объектов, чтобы избежать дорогостоящего ремонта и капитальных затрат.

Хотя все упомянутые выше стратегии могут повысить ценность любого бизнеса, важно, чтобы решения, принимаемые в отношении управления

корпоративной недвижимостью, были напрямую связаны со стратегическими целями бизнеса на разных уровнях. Как минимум, персонал компании по недвижимости должен обладать знаниями в области основной деятельности и понимать, как лучше всего сообщить о своем вкладе в организацию на языке, понятном для руководителей высшего звена.

Более пристальный взгляд на балансы европейских корпораций доказывает, что на этих предприятиях сохраняется достаточно высокий коэффициент реальных имущественных активов (от пяти до 20 процентов основных фондов). Контрпроверка с их отделами недвижимости по-прежнему показывает высокий коэффициент владения в их портфеле недвижимости. Институциональные инвесторы рассматривают недвижимость в своих портфелях как способ стабилизации и защиты других более рискованных инвестиций. Поэтому кажется логичным и экономически целесообразно искать обратное выравнивание между общей стратегией корпорации и ее целями в сфере недвижимости с учетом факторов успеха, а также предпосылок и возможностей корпорации на рынке недвижимости. Противоречия в ценностном предложении может быть показано, в частности, в количественных показателях эффективности, таких как доходность, а также удовлетворенность пользователей или клиентов.

С чисто экономической точки зрения сумма всех (экономических) целей внутри предприятия определяется как целевая концепция, которая может быть разделенными на:

- целевые показатели эффективности (закупки, инвентаризация, производство, продажи)
- финансовые цели (ликвидность, инвестиции, финансирование)
- цели успеха (оборот, прибыль, прибыльность)

Финансовые цели и целевые показатели производительности являются основными экономическими целями и акцент на методологии управления и работы внутри компании. Типичный способ измерения успеха — это получение показателей рентабельности на основе факторов успеха, с помощью которых рентабельность может быть понята как способность покрывать связанные с бизнесом расходы.

Доходность обычно используется как термин

для описания прибыльности. Что касается компаний, не являющихся собственниками, то преобладающая рыночная доходность по недвижимости: как правило, значительно отстает от доходности основного бизнеса большинства корпораций. В зависимости от типа и профиля риска соответствующей собственности, доходность от 4,5 до восьми процентов является обычным для традиционных инвестиций в недвижимость Центральной Европы, в России данный показатель выше. Доходность, ожидаемая от основного бизнеса компании, не связанной с недвижимостью, часто начинается только на уровне или выше этого порога - иногда даже намного выше. Такие факторы успеха в отношении достижимой доходности для владения частью собственности, однако, связаны с видом инвестора в недвижимость.

Управление корпоративной недвижимостью может обеспечить только оптимизацию, связанную с недвижимостью, в рамках, установленных основным бизнесом задачам. Таким образом, сравнение с традиционным взглядом на институциональные вложения в недвижимость имеет смысл только при полной рыночной соответствующей собственности в зависимости от типа актива и местоположения. Однако товарность определяется его потенциальной пригодностью для использования третьими сторонами, что неприменимо для подавляющего большинства корпоративной собственности. Производственные предприятия для многих логичны для размещения и дальнейшего развития только на окраинах или вдали от городских поселений.

Если изменяющиеся рыночные условия требуют перераспределения производственных мощностей, существующие площадки и производственные мощности могут оказаться недоиспользованными. При таких обстоятельствах только очень ограниченные альтернативные способы использования этих объектов, например, переоборудование типовых производственных

или складских зданий. Если они расположены достаточно хорошо, такие объекты могут быть проданы в качестве альтернативы использования, возможно, с учетом определенной скидки на их стоимость или потенциальной арендной платы из-за существующих пользовательских функций в структуре объекта. Такие вызовы конкурентоспособности корпоративной собственности легко понятны для производственных и логистических помещений.

Заключение

Когда дело доходит до лизинга, аргументы обеих сторон интерпретируются следующим образом: структурирование организации рассматривается с учетом интересов потребителей. Оба способа структурирования организации основаны на контактах с клиентами, но их стратегический план по обеспечению экологической совместимости отличается. Однако они оба, похоже, работают удовлетворительным образом до такой степени, что различные руководители высшего звена не могут видеть, как это может работать по-другому. Когда руководители высшего звена намечают стратегический план, они должны учитывать: одна и та же среда при структурировании организации, чтобы обеспечить максимальное соответствие и обеспечить успех в бизнесе. Очевидно, что аргументы руководителей высшего звена в пользу структурирование их организаций основано на двух стратегических направлениях, описанных в этом исследовании: контакт с клиентами и фокус действий. Однако один и тот же аргумент используется независимо от стратегического пути, выбранные для обеспечения соответствия.

Рекомендации

Исследование предлагает продолжить изучение того, как компании делают свои организации эффективными. Каждая из компаний имеет солидную историю, так как же все они могут выжить в конкурентной рыночной среде, несмотря на разные организационные структуры?

Список источников

1. Ali 2008 — *Ali Z. Corporate Real estate strategy: A conceptual overview* / Zaiton Ali [et al.] // *Journal of real estate literature*, ISSN 0927-7544. 2008; 16(1): 3–21.
2. Apple-Meulenbrock 2008 — *Apple-Meulenbrock R. Managing “keep” factors of office tenants to raise satisfaction and loyalty* / Rianne Apple-Meulenbrock // *Property Management*, ISSN: 0263-7472. 2008; 26(1): 43–55.
3. Hans 2009 — *Hans L. Kommersiella fastigheter i samhällsbyggandet* / Lind Hans & Stellan Lundström. SNS Förlag, Stockholm, 2009. ISBN: 978-91-86203-96-2.
4. Palm 2011 — *Palm P. Customer orientation in real-estate companies: The espoused values of customer relations* /

Peter Palm // *Property Management*. 2011; 29(2): 130–145. DOI:10.1108/02637471111122435.

5. Teece 2010 — Teece D. J. Business Models, Business strategy and innovation / David J. Teece // *Long range planning*. 2010; 43: 172–194. DOI: /10.1016/j.lrp.2009.07.003.
6. Wofford 2011 — Wofford L. E. Cognitive risk and real estate portfolio management / Larry E. Wofford, Michael L. Troilo, and Andrew D. Dorchester // *Journal of real estate portfolio managements (JREPM)*. 2011; 17(1): 69–73.

References

1. Ali Z. Corporate Real estate strategy: A conceptual overvie. Zaiton Ali [et al.]. *Journal of real estate literature*, ISSN 0927-7544. 2008; 16(1): 3–21.
2. Apple-Meulenbrock R. Managing “keep” factors of office tenants to raise satisfaction and loyalty. Rianne Apple-Meulenbrock. *Property Management*, ISSN: 0263-7472. 2008; 26(1): 43–55.
3. Hans L. *Kommersiella fastigheter i samhällsbyggandet*. Lind Hans & Stellan Lundström. SNS Förlag, Stockholm, 2009. ISBN: 978-91-86203-96-2.
4. Palm P. Customer orientation in real-estate companies: The espoused values of customer relations. Peter Palm. *Property Management*. 2011; 29(2): 130–145. DOI:10.1108/02637471111122435.
5. Teece D. J. Business Models, Business strategy and innovation. David J. Teece. *Long range planning*. 2010; 43: 172–194. DOI: /10.1016/j.lrp.2009.07.003.
6. Wofford L. E. Cognitive risk and real estate portfolio management. Larry E. Wofford, Michael L. Troilo, and Andrew D. Dorchester. *Journal of real estate portfolio managements (JREPM)*. 2011; 17(1): 69–73

Информация об авторе:

Писахов Максим Авнилович — студент магистратуры, Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС, ул. Марксистская, 34/7, Москва 109147, Россия.

Information about the author:

Pisakhov Maxim A. – graduate student, Moscow International Higher Business School MIRBIS, 34/7 Marksistskaya st., Moscow 109147, Russia.

Статья поступила в редакцию 17.06.2021; одобрена после рецензирования 25.08.2021; принята к публикации 25.08.2021.

The article was submitted 06/17/2021; approved after reviewing 08/25/2021; accepted for publication 08/25/2021.

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27): С. 207–210.
Vestnik MIRBIS. 2021; 3 (27): 207–210.

Материалы конференции
УДК 65.01(075)
DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.23

Внутренняя коммуникация и менеджмент восприятия в рамках нарративного подхода

Егор Всеволодович Черепанов — Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС, Москва, Россия. Cherepanoff@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0535-2609>

Аннотация. В данной статье представлен кейс из практики внутри компании, работающей на нефтегазовом рынке. Рассматривается процесс принятия решений по обеспечению эффективной удаленной работы и коммуникативные стратегии — нарративы — которые были применены для нахождения решения, которое удовлетворяло бы все стороны дискуссии. Внутрикorporативная коммуникация рассматривается как рынок нарративов.

Ключевые слова: менеджмент восприятия, природа фирмы, внутренняя коммуникация, нарратив.

Благодарности. Автор благодарит организаторов Всероссийской научно-практической конференции студентов и молодых ученых «Инновационные технологии в экономике и управлении» (Москва, Институт МИРБИС, 27 мая 2021 года).

Для цитирования: Черепанов Е. В. Внутренняя коммуникация и менеджмент восприятия в рамках нарративного подхода / Е. В. Черепанов // Вестник МИРБИС. 2021; 3(27):207–210. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.23

JEL: M50

Discussion article

Internal communication and perception management in the framework of a narrative approach

Egor V. Cherepanov – Moscow International Higher Business School MIRBIS, Moscow, Russia. Cherepanoff@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0535-2609>

Abstract. A case from the practice of an oil & gas company operating in Russia is viewed in this article under the lens of strategic interactions between different departments. Internal communication is seen as a market of different narratives.

Key words: perception management, nature of the firm, internal communication, narrative.

Acknowledgments. The authors thank the organizers of the All-Russian Scientific and Practical Conference of Students and Young Scientists "Innovative Technologies in Economics and Management" (Moscow, MIRBIS Institute, May 27, 2021).

For citation: Cherepanov E. V. Internal communication and perception management in the framework of a narrative approach. E. V. Cherepanov. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 3(27): 207–210. (In Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.23

JEL: M50

Введение

Как правило, в кейс подходе рассматривается положение в некоей суботрасли [Киселев 2015] и взаимодействие фирмы и ее партнеров, конкурентов и клиентов.

Однако, в данной статье автор хотел бы рассмотреть фирму саму по себе как среду, в которой существуют разные стороны и, которые в свою очередь, преследуют различные интере-

сы. Событийной основой этой статьи послужило решение руководства о переходе на удаленную работу: пандемия Ковид-19 поставила этот вопрос перед всеми компаниями мира, поэтому описанная мной ситуация в какой-то степени могла произойти с любой организацией мира. И после того, как управленческое решение было принято, оставалось определить, каким именно образом оно будет осуществлено. В данной ситуации существовало несколько сторон-интересантов, которые автор приводит на рисунке 1.

В своей статье о природе фирмы [O'Reilly 2017], которая является своеобразным продолжением классической работы 1934 «The Nature of the Firm» за авторством R. H. Coase, Тим О'райли пишет, что «природа фирмы такова, что она изначально представляет из себя сеть», таким образом, предложенное мной рассмотрение фирмы как определенной площадки, на которой соревнуются конкурирующие интересы, является аналогом того, как мы представляем рынки вообще, и в частности то, как новая модель производства добавочной стоимости, а именно, «платформы» или технологические посредники, балансируют интересы покупателей и продавцов.

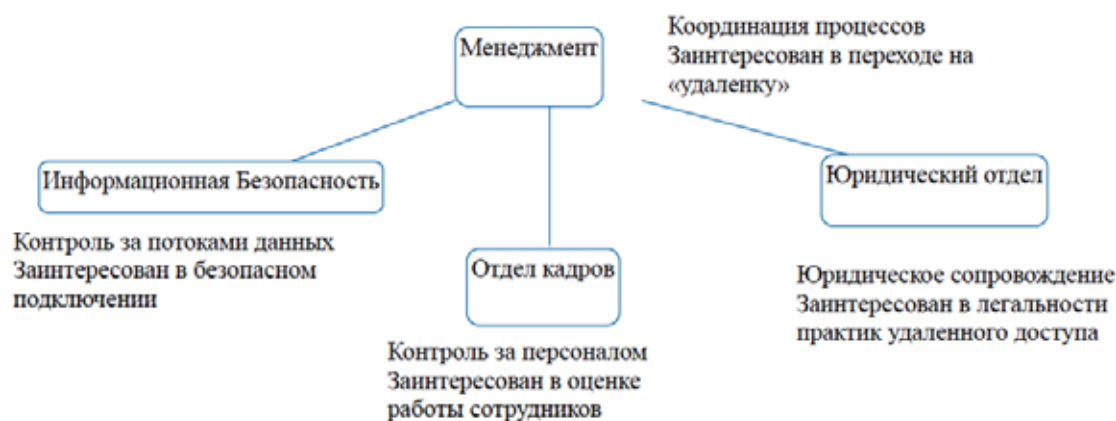


Рис. 1. Стороны-интересанты

Источник: рисунок авторский по данным настоящего исследования

Менеджмент восприятия: Perception management — это термин, изначально пришедший к нам из сферы военной разведки и работы с информацией противника. В отрасли корпоративной коммуникации он понимается как «действия, осуществляемые для изменения восприятия организации в общественном пространстве» [Elsbach 2003]. Набор действий, осуществляемый для изменения восприятия, можно разделить на 2 группы: символический и вербальный. Примером первого может являться ребрендинг знака Volkswagen, который в первом своем варианте 1937 года заключал в себе лопасти свастики, от чего впоследствии отказались, чтобы избежать нежелательных ассоциаций. Поскольку в данной статье мы рассматриваем вербальную коммуникацию внутри фирмы, рассмотрим основные стратегии применения нарративов, но прежде рассмотрим возможности представления этой информации.

Информационная война: согласно работе [Корп 2005] информация, получаемая контрагентом, может быть подменена, повреждена либо сокрыта. Таким образом, для создания благоприятного исхода, наши игроки — отдел безопасности, отдел кадров, юридический отдел — могут воспользоваться одной или несколькими из предложенных стратегий. Однако можно заметить, что у каждой из предложенных стратегий есть свой вес в том

случае, если другие отделы поймут, что именно было использовано против них. В частности, это касается повреждения и подмены информации. Более того, обнаружение подобной техники само по себе является проигрышным на этом «рынке предложений», потому что в глазах менеджмента такое действие является вредительским по отношению к организации и немедленно дискредитирует предложение отдела. Итак, мы пришли к тому, что сокрытие одной информации в пользу другой является предпочтительным выбором для всех игроков. Среди стратегий, которые могут быть использованы для сокрытия выделяют следующие [Haswell, 1985]: «наживка» и «очевидное решение». Первая заключается в том, чтобы оппонент отреагировал на информацию, которая является не полной, вторая же предполагает ситуацию, в которой очередное решение осуществляется исходя из неполной информации.

Стратегическое взаимодействие

Итак, рассмотрев диспозицию действующих сил, перейдем к описанию действий игроков. В условиях ограниченных ресурсов и различных интересов участники этого рынка принятия решений вырабатывают определенные стратегии, которые заключаются в формировании некоторого нарратива, понимаемого мной здесь как целостная история, имеющая свой практический вывод. Менеджмент не имеет в предложенной

мной модели своей позиции и выступает как клиент по отношению к подчиненным им отделам — продавцам нарративов. Каждый из описанных в рисунке 1 отделов имеет свою позицию, которая подкрепляется «историей» для менеджмента.

Отдел информационной безопасности анализирует обеспокоенность руководства не совершенностью технологий связи и предлагает разработку собственной системы удаленного доступа с покупкой дополнительных вычислительных мощностей и наймом сотрудников. Таким образом, ИБ увеличивает свою ресурсную базу, расширяет свой штат и контролирует потоки информации в отдел кадров. Юридический же отдел занимается подготовкой документации по переводу компании в разряд оператора персональных данных. Информация, о которой умалчивается, в данном случае, является то, что критические технологические узлы и так контролируются на месте, а поскольку количество фирм вышедших в онлайн настолько велико, шанс стать жертвой направленной атаки не превышает аналогичный риск в том случае, если бы инфраструктура была внутренней. Обозначим этот нарратив как «безопасный».

Отдел кадров предлагает решение на основе VR технологий, актуализируя обеспокоенность коллектива отсутствием коллективного опыта пребывания на работе и соответствуя желанию руководства компании смотреть в будущее. Облачное решение предоставляет возможность социализации у виртуального кулера и одновременного контроля за рабочими процессами, учета потраченного времени и объема выполненных задач. Технология VR здесь использована не случайно. Этот «социальный» нарратив в своем фокусе имеет проблему пара-социальных взаимоотношений [Horton 1956]. Специфика удаленной работы приводит к тому, что коллеги воспринимаются как текстовые собеседники, онлайн персонажи, а не живые люди. Именно этому должна противодействовать гарнитура виртуальной реальности. Однако этот нарратив умалчивает о наличии «скрытых» издержек на покупку оборудования, которое изначально не подразумевается поставленной задачей. Игроком с наиболее слабой позицией в случае выбора этого варианта выступает юридический отдел, поскольку даже в передовых западных кампаниях нашей отрасли примеров юридического обеспечения не суще-

ствует. По сути, они должны стать новаторами в целом секторе правовой работы.

Юридический отдел выступает в роли реакционной силы в данном кейсе. Его сомнения понятны — удаленная работа потенциально ведет к пересмотру трудовых договоров, изменению устава предприятия и реформированию всей структуры взаимоотношений внутри фирмы. Однако невозможно игнорировать объективную реальность пандемии. Фигурой умолчание в позиции юристов является наличие издержек — 2 недели обсервации — фактически пересмотр штатного расписания компании и смены циклов вахт. Если сотрудники смогут выполнять работу удаленно — это позволит сократить время простоя до минимума, а высвобожденные средства из ФОТ потратить на реализацию технического решения по переводу работы в онлайн формат. Этот нарратив можно обозначить как «консервативный».

А что же сотрудники вообще? Неужели у них нет права голоса в этом вопросе? Дело в том, что сотрудники, не будучи организованными, имеют разрозненные, не унифицированные мнения, принять во внимание которые менеджмент не имеет возможности. Таким образом, соединенные необходимостью, три представленных мной отдела сформировали позиции, к которым, в свою очередь, тяготеют все остальные сотрудники.

Выводы

Любое социальное взаимодействие, будь оно в рамках фрейма повседневности или в рабочем коллективе, можно рассматривать как стратегическое взаимодействие [Гофман 2004]. Если имеется взаимодействие, значит, осознаваемо или нет, игроки выбирают определенные стратегии. Поскольку в рассмотренном мной варианте аренной для взаимодействия был рынок нарративов, предложений руководству компании, инструментами в руках каждого игрока были истории, которые они косвенно рассказывали в своих предложениях по обеспечению деятельности компаний. Руководствуясь своими интересами, иначе говоря, движимые своими нарративами, они выдвигали одну часть информации на первый план, другую же скрывали. Таким образом, в данном кейсе по внутренней коммуникации мы установили, что главным инструментом взаимодействия внутри компании между конкурирующими нарративами является избирательный контроль информации.

Список источников

1. Гофман 2004 — *Гофман И.* Анализ фреймов. Эссе об организации повседневного опыта / И. Гофман ; Перевод с английского. Москва : Институт социологии РАН, 2004. 752 с. ISBN: 5-93947-011-4.
2. Киселев 2015 — *Киселев В. Д.* Технология написания проектного кейса в жанре «кейкис» / В. Д. Киселев // Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии. 2015; 4(4): 7-14. DOI: 10.12737/17189.
3. Elsbach 2003 — *Elsbach K. D.* Organizational perception management // *Research in Organizational Behavior*. 2003; 25: 297–332. DOI: 10.1016/s0191-3085(03)25007-3.
4. Haswell 1985 — *Haswell J.* *The Tangled Web: The Art of Tactical and Strategic Deception*. Wendover : John Goodchild, 1985. ISBN: 978-0863910302.
5. Horton 1956 — *Horton D. & Richard Wohl R.* Mass Communication and Para-Social Interaction. *Psychiatry*. 1956; 19(3): 215–229. DOI: 10.1080/00332747.1956.11023049.
6. Копп 2005 — *Kopp C.* Classical deception techniques and perception management vs. the four strategies of information warfare // *Australian Information Warfare and Security Conference : Conference Proceedings*. Geelong Vic Australia : School of Information Systems, Deakin University, 2005. p. 81–89, ISBN: 1741560284.
7. O'Reilly 2015 — *O'Reilly T.* Networks and the Nature of the Firm // *WTF Economy* : [сайт]. URL: <https://wtfeconomy.com/networks-and-the-nature-of-the-firm-28790b6afdcc>. Дата публикации 14.08.2015. Доступ свободный.

References

1. Gofman E. *Analiz freymov. Esse ob organizatsii povsednevnogo opyta* [Frame Analysis. An Essay on the Organization of Experience]. E. Hoffman ; Translation from English. Moscow : Institute of Sociology RAS, 2004. 752 p. ISBN: 5-93947-011-4 (in Russ.).
2. Kiselev V. D. Tekhnologiya napisaniya proyektnogo keysa v zhanre "keykis" [Technology of writing a project case in the genre of "keykis"]. V. D. Kiselev. *Nauchnyye issledovaniya i razrabotki. Sotsial'no-gumanitarnyye issledovaniya i tekhnologii* [Research and development. Social and humanitarian research and technology]. 2015; 4 (4): 7–14. DOI: 10.12737 / 17189 (in Russ.).
3. Elsbach K. D. Organizational perception management. *Research in Organizational Behavior*. 2003; 25: 297–332. DOI: 10.1016/s0191-3085(03)25007-3.
4. Haswell J. *The Tangled Web: The Art of Tactical and Strategic Deception*. Wendover : John Goodchild, 1985. ISBN: 978-0863910302.
5. Horton D. & Richard Wohl R. Mass Communication and Para-Social Interaction. *Psychiatry*. 1956; 19(3): 215–229. DOI: 10.1080/00332747.1956.11023049.
6. Kopp C. Classical deception techniques and perception management vs. the four strategies of information warfare. *Australian Information Warfare and Security Conference : Conference Proceedings*. Geelong Vic Australia : School of Information Systems, Deakin University, 2005. p. 81–89, ISBN: 1741560284.
7. O'Reilly T. Networks and the Nature of the Firm. *WTF Economy* : [website]. URL: <https://wtfeconomy.com/networks-and-the-nature-of-the-firm-28790b6afdcc>. Publication date 08/14/2015. Open access.

Информация об авторе:

Черепанов Егор Всеволодович — студент магистратуры, Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС, ул. Марксистская, 34/7, Москва 109147, Россия.

Information about the author:

Cherepanov Egor V. – graduate student, Moscow International Higher Business School MIRBIS, 34/7 Marksistskaya st., Moscow 109147, Russia.

Статья поступила в редакцию 05.07.2021; одобрена после рецензирования 25.08.2021; принята к публикации 25.08.2021.

The article was submitted 07/05/2021; approved after reviewing 08/25/2021; accepted for publication 08/25/2021.

Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27): С. 211–218.
Vestnik MIRBIS. 2021; 3 (27): 211–218.

Научная статья
УДК 330.1

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.24

Оценка влияния международных валютно-финансовых институтов на процесс взаимодействия экономической глобализации

Анзор Увайсович Солтаханов — Российский экономический университет, Москва, Россия.
ansolt13@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1626-3708>

Аннотация. В статье определены направления работы международных валютно-финансовых институтов в условиях экономической глобализации, возможности Международного валютного фонда, Группы Всемирного банка, Европейский банк реконструкции и развития, Азиатского банка инфраструктурных инвестиций, Евразийского банка развития, Нового банка развития. Отражены цели работы международных валютно-финансовых институтов, определены их значимые функции для мирового хозяйства. Подчеркиваются особенности глобализации, в которой наряду с развитием пандемии COVID-19 повышается роль и значимость цифровых технологий. Проанализированы направления инвестирования международными валютно-финансовыми институтами, размеры выделенной финансовой поддержки. Выявляются отличия в возможностях международных валютно-финансовых институтов, определяются масштабы деятельности и выполняемые функции для организации взаимодействия. Отражена динамика сумма собранных пожертвований и встречных взносов Международным валютным фондом для восстановления экономики государств-участниц. Приводится аргументация существенного влияния международных валютно-финансовых институтов на процесс взаимодействия экономической глобализации. Отмечено, что наибольшую поддержку развивающимся странам оказывает Группа Всемирного банка, которая включает организации по предоставлению инвестирования, кредитов, занимается урегулированием инвестиционных споров, занимается страхованием рисков. Приводятся точки зрения отечественных и зарубежных научных исследователей в отношении работы валютно-финансовых институтов в условиях экономической глобализации. Установлено, что в условиях глобализации в поддержке валютно-финансовых институтов нуждаются страны, экономика которых пострадала от развития COVID-19.

Ключевые слова: международный валютно-финансовый институт, Международный валютный фонд, Группа Всемирного банка, ЕБРР, АБИИ, Евразийский банк развития, Новый банк развития, глобализация, инвестиции, кредиты, пандемия COVID-19, государства, поддержка.

Для цитирования: Солтаханов А. У. Оценка влияния международных валютно-финансовых институтов на процесс взаимодействия экономической глобализации / А. У. Солтаханов // Вестник МИРБИС. 2021; 3(27): 211–218. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.24

JEL: A11, E52, H19, L40, G20

Original article

Assessment of the Impact of International Monetary and Financial Institutions on the Process of Interaction of Economic Globalization

Anzor U. Soltakhanov – Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia.
ansolt13@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1626-3708>

Abstract. The article identifies the areas of work of international monetary and financial institutions in the context of economic globalization, the possibilities of the International Monetary Fund, the World Bank Group, the European Bank for Reconstruction and Development, the Asian Infrastructure Investment Bank, the Eurasian Development Bank, the New Development Bank. The objectives of the work of international monetary and financial institutions are reflected, their significant functions for the world economy are determined. The features of globalization are emphasized, in which, along with the development of the COVID-19 pandemic, the role and importance of digital technologies is increasing. The directions of investment by international monetary and financial institutions, the size of the allocated financial support are analyzed. The differences in the capabilities of international monetary and financial institutions are identified, the scope of activities and the functions performed for the organization of interaction are determined. The dynamics of the amount of donations collected and

counter contributions by the International Monetary Fund for the economic recovery of the participating states is reflected. The argumentation of the significant influence of international monetary and financial institutions on the process of interaction of economic globalization is given. It is noted that the World Bank Group provides the greatest support to developing countries, which includes organizations that provide investment, loans, deals with the settlement of investment disputes, and deals with risk insurance. The points of view of domestic and foreign scientific researchers regarding the work of monetary and financial institutions in the conditions of economic globalization are given. It is established that in the conditions of globalization, countries whose economies have suffered from the development of COVID-19 need the support of monetary and financial institutions.

Key words: International Monetary and Financial Institute, International Monetary Fund, World Bank Group, EBRD, AIIB, Eurasian Development Bank, New Development Bank, globalization, investments, loans, COVID-19 pandemic, states, support.

For citation: Soltakhanov A. U. Assessment of the Impact of International Monetary and Financial Institutions on the Process of Interaction of Economic Globalization. A. U. Soltakhanov. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 3(27): 211–218. (In Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.24

JEL: A11, E52, H19, L40, G20

1. Теоретическая часть

Международные валютно-финансовые институты непосредственно влияют на процесс взаимодействия экономической глобализации и

включают международные межправительственные и неправительственные учреждения, ведущие работу по развитию и поддержки устойчивости мировой экономики. Основные цели работы международных валютно-финансовых институтов приведены на рисунке 1.

© Солтаханов А. У., 2021

Вестник МИРБИС, 2021, № 3 (27), с. 211–218.

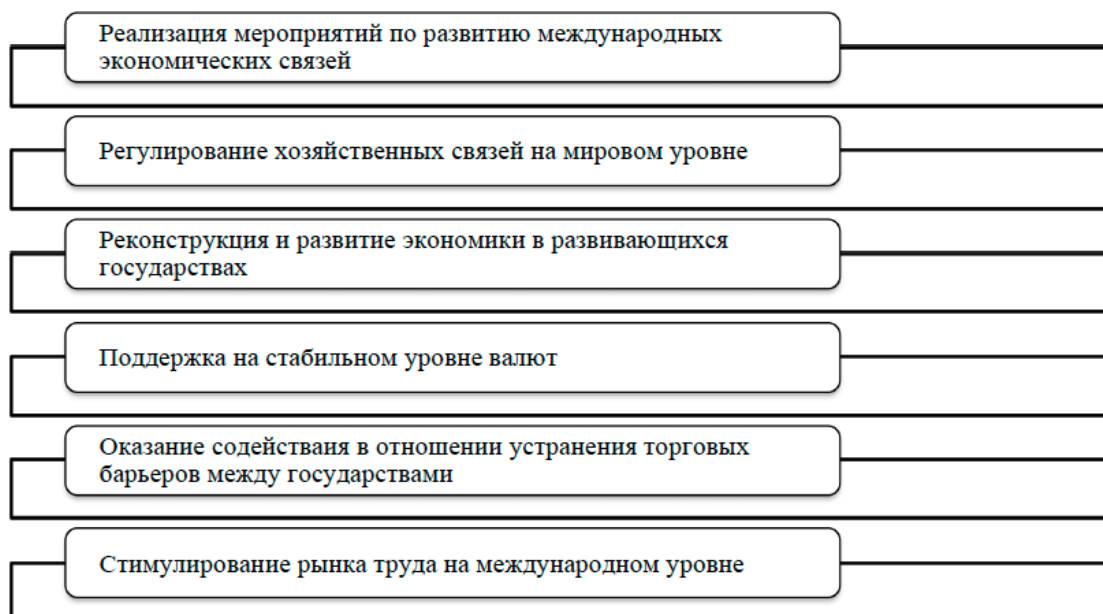


Рис. 1. Основные цели работы международных валютно-финансовых институтов

Источник: рисунок автора по данным [Холецкая 2020]

Таким образом, международные валютно-финансовые институты ведут работу по регулированию валютно-расчетных отношений, решают глобальные проблемы мирового хозяйства.

Под глобализацией рассматривается процесс «втягивания» мирового хозяйства посредством создания связей между разными государствами на социальном, экономическом и политическом уровнях.

С целью ускорения экономического роста на глобальном уровне в основе работы международных валютно-финансовых институтов находятся международные нормативно-правовые акты, позволяющие улучшить отношения между развитыми и развивающимися государствами.

Главной задачей международных валютно-финансовых институтов в условиях экономической глобализации является сбалансирование проис-

ходящих изменений в мировом хозяйстве и тем самым сохранение международного экономического порядка.

Основное место в экономической глобализации занимает глобальное управление и от него зависит уровень устойчивости мировых соглашений для развития торговых отношений, повышения качества жизни населения, сокращения социального неравенства. Не менее важную роль в экономической глобализации занимают цифровые технологии, позволившие развивать новые форматы взаимодействия на мировом уровне [Майорова 2020, 353].

На глобальном уровне цифровая экономика включает коммуникационные и информационные технологии, технологии Big Data, основанные на искусственном интеллекте. Информационные технологии ускоряют процессы сбора и анализа данных международными валютно-финансовыми институтами, прогнозирования экономического роста развитых и развивающихся стран, проведения научных исследований для поиска путей предотвращения социального неравенства.

2. Методологическая часть

Для выполнения исследования использовался системный подход, позволяющий учитывать текущие тенденции глобализации и направления работы международных валютно-финансовых институтов. В рамках системного подхода были выбраны исторические, эмпирические методы исследования, методы статистического и сравнительного анализа.

3. Результат

Выполнена оценка влияния международных валютно-финансовых институтов на процесс взаимодействия экономической глобализации и определена их значимость для мирового хозяйства.

4. Практическая значимость

Основные положения исследования могут использоваться для формирования новой концепции усиления взаимодействия между разными странами на мировом уровне, определения дальнейших тенденций и возможностей работы международных валютно-финансовых институтов.

5. Основная часть

Международный валютный фонд (МВФ) является глобальной автономной организацией и его целью является разработка комплекса мер для поддержки мировой экономики, содействие

мировой торговле, сокращение социального неравенства на глобальном уровне. Работа МВФ основана на принципе акционерного общества, поэтому государства-участницы различаются по количеству голосов.

МВФ контролирует международную валютную систему, обеспечивает ее эффективное функционирование, поддерживает на стабильном уровне валютные курсы, решает проблемы, вызванные валютными ограничениями. Миссией МВФ является организация обмена товарами и услугами между различными странами с сохранением экономического роста и повышения качества жизни населения [Симонова 2019, 312].

В сравнении с другими международными валютно-финансовыми институтами МВФ выполняет финансовые, регулирующие и консультативные функции. К основным функциям МВФ относятся:

- осуществление экономического надзора государств-участников и предоставление рекомендаций для сохранения их стабильности и сокращения социального неравенства;
- предоставление финансовой помощи государствам-участницам для восстановления платежного баланса, в том числе в ситуациях недостаточности иностранной валюты;
- повышение кадрового потенциала государств-участников.

Работа МВФ направлена на усиление сотрудничества между различными государствами посредством организации обмена данными, проведения научных исследований и оценки работы государств-участников. МВФ ведет постоянный контроль политики государств-участниц в отношении выполнения обязательств фонда [Зиниша 2019].

Для повышения доступа к актуальной информации МВФ разработал трекер, который регулярно обновляется и служит консультационной поддержкой для 196 стран мира.

Структура расходов по видам деятельности МВФ на основании данных годового отчета за 2020 г. приведена на рисунке 2.

Как видно из рисунка 2, наибольшие расходы МВФ наблюдаются при предоставлении технической помощи государствам-участникам (24 %) и осуществление надзора на двухсторонней основе (23 %).

Кроме технической и финансовой помощи МВФ реализует мероприятия по охране окружающей среды и взаимодействует с ООН. На эффективность реализуемых мероприятий указывает сокращение годовых объемов выбросов парниковых газов более чем на 10 %.

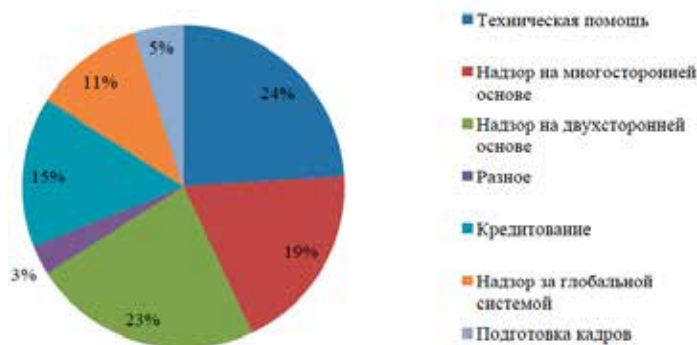


Рис. 2. Структура расходов по видам деятельности МВФ на основании данных годового отчета за 2020 г.

Источник: рисунок автора по данным годового отчета МВФ (2020)¹

1 Год, не похожий ни на какой другой : годовой отчет МВФ 2020 года

В 2020 г. для улучшения экологичности МВФ были реализованы мероприятия по переработке электронных отходов, цифровизации совместной библиотеки МВФ, инвестированию проектов по использованию экологически чистых источников энергии.

Для поддержки некоммерческих организаций по всему миру МВФ реализует благотворительную программу «Совместная благотворительность». Собранные средства предоставляются государствам-участницам для восстановления экономической ситуации в результате возникновения стихийных бедствий, сокращения ущерба от развития пандемии COVID-19.

Общая сумма собранных пожертвований и встречных взносов за 2016–2020 гг. отражена на рисунке 3.

/ IMF, 2020. 68 с. ISBN: 978-1-51353-996-6. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2020/eng/downloads/imf-annual-report-2020-ru.pdf>. Доступ свободный.



Рис. 3. Общая сумма собранных пожертвований и встречных взносов за 2016–2020 гг.

Источник: рисунок автора составлен по данным годового отчета МВФ²

2 Там же.

Как видно из рисунка 3, общая сумма пожертвований сотрудников и пенсионеров за 2016–2020 гг. возросла на 0,8 млн долл. США, а встречных взносов на 2 млн долларов.

Одним из важных международных валютно-финансовых институтов является Группа Всемирного банка, которая оказывает финансовую поддержку развивающимся странам, ведет работу по сокращению социального неравенства и увеличению благосостояния населения на глобальном уровне. В состав Группы Всемирного банка входят [Pastor 1987, 249]:

- международный банк реконструкции и развития (МБРР) по предоставлению кредитной финансовой поддержки государ-

ствам со средним и низким уровнем доходов населения;

- международный центр по урегулированию инвестиционных споров (ICSID), выполняющий функции международного Арбитража для решения возникающих между государствами инвестиционных споров;
- международная ассоциация развития (МАР), оказывающая финансовую льготную поддержку самым бедным государствам мира;
- международная финансовая корпорация (ИФК) инвестирующая крупные компании и предоставляет консультационные услуги с целью стимулирования инвестиций;

- многостороннее агентство по инвестиционным гарантиям (MIGA), ведущая страхование рисков для повышения качества кредитования развивающихся государств. Динамика изменения зарезервированных и предоставленных средств Группой Всемирного банка за 2016–2020 гг. по данным агентства MIGA отражена на рисунке 4.



Рис. 4. Динамика изменения зарезервированных и предоставленных средств Группой Всемирного банка за 2016–2020 гг.

Источник: рисунок автора составлен по данным отчета группы Всемирного банка за период с 2016 по 2020 год,

URL: <https://www.vsemirnyjbank.org/ru/about/annual-report/fiscal-year-data> (27.06.2021, свободный).

Как видно из рисунка 4, объемы зарезервированных денежных средств Группы Всемирного банка за 2016–2020 гг. возросли на 12 893 млн долл. США или на 20,09 %, а предоставленных средств на 5 328 млн долл. США или на 10,86 %.

Важную роль в экономической глобализации выполняет Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР), акционерами которого являются 69 государств, а также Европейский инвестиционный банк и Европейский союз. Работа ЕБРР направлена на повышение конкурентоспособности,

экологичности государств-участниц и обеспечение их жизнеспособности в мировом хозяйстве [Kodres 2009].

Содействие государствам-участникам оказывает банковский департамент ЕБРР, которые предоставляет инвестиции для стимулирования экономического роста, кредиты, финансовые доли и инструменты и гарантии. Предоставленные инвестиции ЕБРР для поддержки экономик государств-участниц за 2020 г. отражены на рисунке 5.

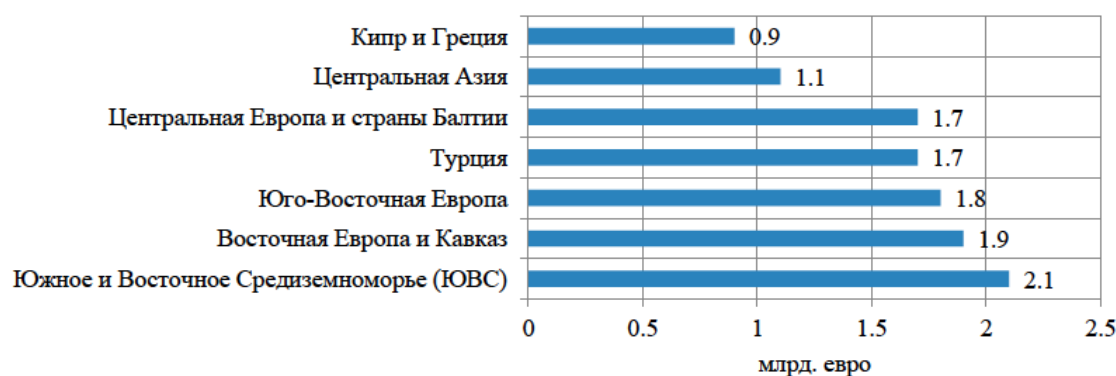


Рис. 5. Предоставленные инвестиции ЕБРР для поддержки экономик государств-участниц за 2020 г.

Источник: рисунок автора составлен по данным годового отчета ЕБРР³

³ Финансовый отчет за 2020 год / ЕБРР. Лондон : Европейский банк реконструкции и развития, 2021. 108 с.

Как видно из рисунка 5, наибольшая финансовая поддержка ЕБРР в 2020 г. была предоставлена странам Южного и Восточного Средиземноморья (2,1 млрд евро), Восточной Европы и Кавказа (1,9 млрд. евро) и Юго-Восточной Европы (1,8 млрд

евро). Инвестиции ЕБРР предоставлялись для поддержки экономики и противодействия пандемии COVID-19, реализации природоохранных проектов, развития рынка капиталов и мировой торговли.

Кроме основных международных валютно-финансовых институтов развиваются такие институты как Азиатский банк инфраструктурных инвестиций, Евразийский банк развития, Новый банк развития.

Азиатский банк инфраструктурных инвестиций (АБИИ) направляет работу на усиления взаимодействия между государствами Азии, стимулирует партнерство и сотрудничество с различными институтами развития. В настоящее время АБИИ поддерживает более 90 государств, среди которых наиболее важная роль отводится КНР, России, Индии, поскольку они являются крупнейшими акционерами.

Евразийский банк развития (ЕАБР) ведет постоянную работу по развитию торгово-экономических отношений, поддержке государств-участниц евразийского пространства, таких как Россия, Казахстан, Армения, Таджикистан, Беларусь и Кыргызстан. ЕАБР оказывает инвестиционную поддержку государствам-участникам, ведет работу по углублению торгово-экономического сотрудничества, развитию международного разделения труда.

Приоритетным направлением деятельности ЕАБР является реализация интеграционных межстрановых инфраструктурных проектов, позволяющих укрепить инвестиционные и торгово-экономические связи, получить трансграничные эффекты для государств-участников [Nooruddin 2006].

Также ЕАБР производит инвестирование проектов по созданию и развитию инновационных производств, укреплению экспортного потенциала, реплицируемых проектов, в рамках которых реализуются разные программы развития государств-участников.

Работа ЕАБР направлена на создание собственной базы инвестиционной поддержки в условиях работы государств-участников под влиянием изменений на глобальном рынке. Инвестирование государств-участников осуществляется из созданного фонда долгового капитала, а также привлеченных средств из внешних источников.

Внешние источники включают привлеченные средства от участия глобальной программе Reg S/144A по выпуску еврооблигаций EMTN, а программе Reg S по выпуску еврокоммерческих бумаг ECP, привлечения синдицированных банковских кредитов, установления взаимодействия с международными экспортно-кредитными агентствами.

Новый банк развития (НБР) оказывает финансовую поддержку государствам БРИКС, представленных Россией, Индией, Бразилией, Китаем и ЮАР и развивающимся странам. Основной целью работы НБР является предоставление финансирования для реализации проектов по созданию устойчивой инфраструктуры в энергетике, логистике, телекоммуникациях, жилищно-коммунальном хозяйстве. К основным функциям НБР относятся [De Vany 1999]:

- предоставление финансирования для обеспечения экономического роста государств-участников БРИКС и других развивающихся стран;
- организация международного сотрудничества с международными валютно-финансовыми институтами и национальными банками поддержки и развития;
- техническая поддержка проектов по устойчивому развитию экономики стран-участниц;
- учреждение и управление специальным фондом для достижения поставленных целей банком.

Таким образом, в условиях экономической глобализации международные валютно-финансовые организации занимают важное место, поскольку они содействуют развитию мирового хозяйства посредством установления взаимосвязей между государствами, решают приоритетные проблемы развитых, развивающихся стран и стран с отсталой экономикой. Реализация возможностей по регулированию международных валютных, кредитных и финансовых отношений подчеркивает их особый статус для экономической глобализации.

Список источников

1. Майорова 2019 — *Майорова С. С.* Проблемы экономической безопасности цифрового общества в условиях глобализации / С. С. Майорова, А. Л. Цибаева // Вопросы современной науки: проблемы, тенденции и перспективы : Сборник трудов конференции. Ульяновск : Зебра, 2020. 413 с. С. 353–356 с. ISBN: 978-5-6043667-0-7.
2. Симонова 2019 — *Симонова И. И.* Актуальные проблемы международного экономического порядка в условиях глобализации // Актуальные проблемы глобальных исследований: Россия в глобализирующемся мире : Сборник трудов конференции. Москва : Международный фонд Н. Д. Кондратьева, 2019. 468 с. С. 312–315. ISBN: 978-5-901640-31-9.
3. Зиниша 2019 — *Зиниша О. С.* Международный валютный фонд в системе международных экономических отношений / Зиниша О. С., Стрельникова Т. О. // Вектор экономики. 2019; 5: 104. eISSN: 2500-3666.
4. Холецкая 2020 — *Холецкая А. А.* Валютно-финансовые организации системы ООН в международных экономических отношениях / А. А. Холецкая, Д. И. Распопин, И. Г. Кузьмичева // Проблемы и перспективы развития России: молодежный взгляд в будущее : Сборник трудов конференции. Т. 2. Курск : Юго-Западный государственный университет, 2020. 350 с. С. 347–349. ISBN: 978-5-907049-99-5.
5. Kodres 2009 — *Kodres L., Dattels P.* IMF Survey: Global Financial System Shows Signs of Recovery, IMF Says // IMF : [website]. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2015/09/28/04/53/sores093009a>. Publication date: 09/30/2009.
6. De Vany 1999 — *De Vany A., Walls W. D.* Uncertainty in the Movie Industry: Does Star Power Reduce the Terror of the Box Office? // Journal of Cultural Economics. 1999; 23: 285–318. DOI: 10.1023/A:1007608125988.
7. Nooruddin 2006 — *Nooruddin I.* The Politics of Hard Choices: IMF Programs and Government Spending // International Organization. 2006; 60(4): 1001–1033. DOI: 10.1017/S0020818306060334.
8. Pastor 1987 — *Pastor M.* The effects of IMF programs in the Third World: Debate and evidence from Latin America // World Development. 1987; 15(2), 249–262. DOI: 10.1016/0305-750X(87)90080-5.

References

1. Mayorova S. S. Problemy ekonomicheskoy bezopasnosti tsifrovogo obshchestva v usloviyakh globalizatsii [Problems of economic security of a digital society in the context of globalization]. S. S. Mayorova, A. L. Tsibaeva. *Voprosy sovremennoy nauki: problemy, tendentsii i perspektivy* [Questions of modern science: problems, trends and prospects] : Proceedings of the conference. Ulyanovsk : Zebra Publ., 2020. 413 p. P. 353–356 p. ISBN: 978-5-6043667-0-7 (in Russ.).
2. Simonova I. I. Aktual'nyye problemy mezhdunarodnogo ekonomicheskogo poryadka v usloviyakh globalizatsii [Actual problems of the international economic order in the context of globalization]. *Aktual'nyye problemy global'nykh issledovaniy: Rossiya v globaliziruyushchemsya mire* [Actual problems of global research: Russia in a globalizing world] : Proceedings of the conference. Moscow : International N. D. Kondratieff Foundation Publ., 2019. 468 p. P. 312–315. ISBN: 978-5-901640-31-9 (in Russ.).
3. Zinisha O. S. Mezhdunarodnyy valyutnyy fond v sisteme mezhdunarodnykh ekonomicheskikh otnosheniy [International Monetary Fund in the System of International Economic Relations] Zinisha O. S., Strelnikova T. O. *Vektor ekonomiki* [Vector of Economics]. 2019; 5: 104. eISSN: 2500-3666 (in Russ.).
4. Kholetskaya A. A. Valyutno-finansovyye organizatsii sistemy OON v mezhdunarodnykh ekonomicheskikh otnosheniyakh [Monetary and financial organizations of the UN system in international economic relations]. A. A. Kholetskaya, D. I. Raspopin, I. G. Kuz'micheva. *Problemy i perspektivy razvitiya Rossii: molodezhnyy vzglyad v budushcheye* [Problems and Prospects for the Development of Russia: a Youth Look into the Future] : Proceedings of the conference. Vol. 2. Kursk : South-West State University Publ., 2020. 350 p. S. 347–349. ISBN: 978-5-907049-99-5 (in Russ.).
5. Kodres L., Dattels P. IMF Survey: Global Financial System Shows Signs of Recovery, IMF Says. *IMF* : [website]. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2015/09/28/04/53/sores093009a>. Publication date: 09/30/2009.
6. De Vany A., Walls W. D. Uncertainty in the Movie Industry: Does Star Power Reduce the Terror of the Box Office? *Journal of Cultural Economics*. 1999; 23: 285–318. DOI: 10.1023/A:1007608125988.
7. Nooruddin I. The Politics of Hard Choices: IMF Programs and Government Spending. *International Organization*. 2006; 60(4): 1001–1033. DOI: 10.1017/S0020818306060334.
8. Pastor M. The effects of IMF programs in the Third World: Debate and evidence from Latin America. *World Development*. 1987; 15(2), 249–262. DOI: 10.1016/0305-750X(87)90080-5.

Информация об авторе:

Солтаханов Анзор Увайсович — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Финансовый менеджмент». Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, Стремянный переулок, 36, Москва 117997, Россия. РИНЦ AutorID: 822589.

Information about the author:

Soltakhanov Anzor U. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department "Financial Management". Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny lane, Moscow 117997, Russia. RSCI AutorID: 822589.,

Статья поступила в редакцию 20.07.2021; одобрена после рецензирования 06.08.2021; принята к публикации 25.08.2021.

The article was submitted 07/20/2021; approved after reviewing 08/06/2021; accepted for publication 08/25/2021.

Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27): С. 219–229.

Vestnik MIRBIS. 2021; 3 (27): 219–229.

Научная статья

УДК 330.1

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.25

Рентные доходы от добычи полезных ископаемых и их использование для обеспечения устойчивого развития экономики и инновационного роста: исторический аспект

Сергей Владимирович Чернявский¹, Олег Леонтьевич Шутов^{2,3}, Ирина Александровна Астахова^{2,4}

1 ЦЭМИ РАН, Москва, Россия. vols85-85@mail.ru

2 Майкопский Государственный Технологический Университет, Майкоп, Россия.

3 oshutov68@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1626-3708>

4 irene-77@mail.ru

Аннотация. Актуальность исследования: 2020-й год показал, что нефтегазовые доходы, как и все прочие источники поступлений в Федеральный бюджет, не могут гарантировать безусловное финансирование устойчивого развития российской экономики.

Цель исследования заключается в определении источников доходов Федерального бюджета и бюджетов субъектов РФ, которые устойчивы к внутренним и внешним угрозам и потрясениям (таким как обрушение цен на нефть из-за разрыва сделки ОПЕК+ и пандемия коронавируса COVID-19).

Результаты исследования: в статье показано, что дифференциальная горная рента, как доход, являющийся выражением объективно лучших природных, климатических и географических (местоположение) условий добычи полезных ископаемых принадлежит собственнику недр (государству) и не может опуститься ниже той его величины, которая соответствует минимальной внутренней и внешней потребности в полезных ископаемых. Как доход, который полностью принадлежит государству, его изъятие требует использования особых неналоговых механизмов (расчетные цены; полярные платежи).

Практическая значимость: в статье предложено использовать для изъятия в Федеральный бюджет дифференциальной горной ренты, как гарантированного финансового ресурса государства полярные платежи, с целью обеспечения устойчивого развития российской экономики и укрепления экономической безопасности РФ.

Ключевые слова: природная рента, дифференциальная горная рента, сверхприбыль, замыкающие затраты, изъятие ренты, перераспределение ренты, расчетные цены, полярные платежи.

Для цитирования: Чернявский С. В. Рентные доходы от добычи полезных ископаемых и их использование для обеспечения устойчивого развития экономики и инновационного роста: исторический аспект / С. В. Чернявский, О. Л. Шутов, И. А. Астахова // Вестник МИРБИС. 2021; 3(27): 219–229. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.25

JEL: E62

Original article

Rent income from mining and their use to ensure sustainable economic development and innovative growth: a historical aspect

Sergey V. Chernyavskiy⁵, Oleg L. Shutov^{6,7}, Irina A. Astahova^{6,8}

5 CEMI RAS, Moscow, Russia. vols85-85@mail.ru

6 Maykop State Technological University. Maykop, Russia.

7 oshutov68@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1626-3708>

8 irene-77@mail.ru

Abstract. Relevance of the study: 2020s showed that oil and gas income, like all other sources of revenues to the federal budget, cannot guarantee unconditional financing for the sustainable development of the Russian economy.

The purpose of the study is to determine the sources of income of the federal budget and budgets of the constituent entities of the Russian Federation, which are resistant to internal and external threats and shocks (such as the collapse of oil prices due to the rupture of the OPEC transaction + and the coronavirus COVID-19 pandemic). The results of the study: The article shows that the differential mining, as an expression that is objectively the best natural, climatic and geographical (location) mining conditions belongs to the owner of the subsoil (state) and cannot fall below the amount of its value that corresponds to the minimum internal And the external need for minerals. As an income that fully belongs to the state, its withdrawal requires the use of special non-tax mechanisms (calculated prices; polar payments).

Practical significance: The article proposes to use differential mining mining to the federal budget, as a guaranteed financial resource of the state of polar payments, in order to ensure the sustainable development of the Russian economy and strengthening the economic security of the Russian Federation.

Key words: natural meter, differential mountain rent, super-profile, closing costs, reenture, reserving rent, estimated prices, polar payments.

For citation: Chernyavskiy S. V. Rent income from mining and their use to ensure sustainable economic development and innovative growth: a historical aspect. S. V. Chernyavskiy, O. L. Shutov, I. A. Astahova. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 3(27): 219–229. (In Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.25

JEL: E62

Введение

2020-й год показал, что нефтегазовые доходы, как и все прочие источники поступлений в Федеральный бюджет, не могут гарантировать безусловное финансирование устойчивого развития российской экономики. Пришедшиеся на начало прошлого года обрушение цен на нефть из-за разрыва сделки ОПЕК+, а так же пандемия коронавируса COVID-19 поставили мировую экономику на грань неизбежной рецессии. И если цены на нефть постепенно вернулись к более приемлемым для нефтедобывающих стран значениям, то за первой волной пандемии коронавируса COVID-19 последовала вторая и ожидается третья.

Обзор литературы

Какие же доходы устойчивы к внутренним и внешним потрясениям и могут обеспечить финансирование устойчивого развития российской экономики? По мнению А. Ф. Сагитовой, в Российской Федерации «...рента вносит основной — до 75 % — вклад в национальный доход, превышая в 4 раза вклад капитала и в 15 раз вклад труда [Сагитова 2015]. Однако, не любая рента способна обеспечить устойчивое развитие российской экономики. Она должна обладать соответствующими объемами, чтобы обеспечить указанное развитие и рост. Так как наша страна «...еще довольно долго будет оставаться страной с ресурсной ориентацией экономики» [Кимельман 2008], имеется в виду природная рента, а именно, горная рента от добычи полезных ископаемых, в первую очередь — углеводородов. Если же мы говорим о

ренте от добычи полезных ископаемых (углеводородов), разговор идет о дифференциальном рентном доходе, не зависящем от результатов деятельности и усилий трудовых коллективов добывающих предприятий, образующийся при добыче и последующей продаже сырьевых ресурсов, размеры которого определяются исключительно природными, климатическими условиями добычи сырья и его последующей транспортировки. Величина дифференциального рентного дохода выступает как разность между себестоимостью добычи сырьевых ресурсов данного объекта добычи и замыкающими или предельными затратами, умноженная на соответствующий (месячный, квартальный или годовой) объем добычи. Если индивидуальная себестоимость на добывающем предприятии равна предельным затратам, дифференциальный рентный доход равен нулю. В современных условиях многие экономисты не считают необходимым связывать размеры дифференциального рентного дохода с замыкающими месторождениями, замыкающими или предельными, для данного момента времени, затратами. Они считают возможным сводить определение размеров горной ренты к сравнению индивидуальной прибыли добывающих предприятий со средней прибылью по отрасли, промышленности или народному хозяйству, т.е. к сверхприбыли: «Природная рента — это сверхприбыль, получаемая при использовании ограниченных разноразнокачественных природных ресурсов и присваиваемая собственниками этих ресурсов» [Капица 2007]. Однако, сведение дифференциального рентного дохода к рассчитанной тем или другим

способом сверхприбыли «...наталкиваются на необходимость выявить основу и процесс формирования стоимости и ценообразования, структуру цены, без чего невозможно понять, где создается рента и кем присваивается» [Корепанов 2009]. Следовательно, «...в «сверхприбыльной концепции» природной ренты, к которой склоняется большинство современных российских исследователей, понятие природной ренты эквивалентно понятию «сверхприбыль», определение которого неоднозначно. Подход с точки зрения «сверхприбыли» в принципе может быть реализован, но тогда природа изъятия будет другой. В то же время величина природной ренты должна определяться в первую очередь природными факторами» [Куликов 2004]. В то же время, Канторович Л. В. считал: «Учет ренты ... должен играть важную роль в вопросах ценообразования» [Канторович 1959], а Петраков Н. Я., еще в 1966 году в работе «Некоторые аспекты дискуссии об экономических методах хозяйствования» писал о том, что если добыча сырья или производство отдельных видов продукции «...не может быть выполнено без привлечения предприятий, функционирующих в относительно худших технических или природных условиях, то цена должна обеспечить, по крайней мере, безубыточную работу этих предприятий. ... Таким образом, группа замыкающих предприятий играет существенную роль» [Петраков 2012]. Исходя из этого, размеры дифференциального рентного дохода «...устанавливаются исходя из уравнения издержек на относительно лучших природных ресурсах по производству продукции (включая ренту) с издержками в наименее благоприятных условиях производства» [Петраков 2009]. Исходя из вышесказанного, дифференциальная горная рента представляет собой доход, выступающий как следствие преимуществ природных условий данного объекта добычи (для нефтедобычи, по мнению Н. А. Волынской и М. В. Пленкиной это: крупность месторождения (величина начальных извлекаемых запасов); глубина залегания пластов; вязкость нефти в пластовых условиях; выработанность запасов; обводненность извлекаемой продукции; начальный дебит скважин; технологический коэффициент извлечения нефти (КИН); экономико-географические факторы [Волынская 2006]). Рентный доход, выражающий указанные природные и географические преимущества ме-

сторождения, шахты или рудника принадлежит собственнику недр — государству, его размер не может уменьшиться ниже объемов добычи, соответствующих минимальной внутренней и внешней потребности в сырьевых ресурсах и он может направляться на реализацию проектов, обеспечивающих устойчивое развитие российской экономики.

Результаты исследования

Несмотря на то, что горная рента принадлежит государству, в современных условиях, по мнению Морозова Г. Б. и Карветской А. А., в федеральный и региональные бюджеты поступает не более 50 % ее общей суммы, потому что собственник недр и нефтедобывающие компании РФ (ВИНК и др.) поделили указанный рентный доход между собой пополам, тогда как «...в мире, причем в разных странах — от Латинской Америки до Норвегии — государство в среднем изъяло две трети дохода, и треть оставило компаниям» [Карветская 2009].

Такое положение связано с недостатками налога на добычу полезных ископаемых, использование которого в налоговой практике: «...приводит к потерям бюджета либо от неполного получения рентного дохода (при низких ставках для месторождений, находящихся в благоприятных условиях), либо от недополучения дохода за счет отказа от разработки маргинальных месторождений и сокращения сроков их эксплуатации (при относительно высоких ставках для месторождений, находящихся в неблагоприятных условиях)» [Герт 2007]. Применение НДС, в этом случае, обеспечивает «...преждевременное оставление месторождений, поскольку эксплуатация месторождения будет продолжаться только до тех пор, пока выручка превышает затраты» [Воронина 2003].

Следует отметить, самый большой недостаток НДС на сегодняшний день заключается в отсутствии дифференциации ставок НДС «...учитывающей факторы, которые влияют на величину горной ренты» [Анищенко 2016]. Таким образом, следует признать, что «...не дифференцированной в зависимости от условий добычи ставки налога не соответствует мировым тенденциям в налогообложении нефтегазового сектора. В мировой практике ставки рентных налогов напрямую зависят от объема или рентабельности добычи, этапа освоения месторождения»

[Архипова 2007], что позволит обеспечить учет природного и климатического фактора, с помощью фактической рентабельности добывающих предприятий.

Однако практика налогообложения рентных доходов поставила вопрос о принципиальной невозможности с помощью налогов полностью изымать в пользу собственника недр (государства) дифференциальные рентные доходы. Это связано с тем, что налог призван обеспечить частичное (по установленной ставке) изъятие в Федеральный или региональные бюджеты доходов или имущества юридических или физических лиц, тогда как горная рента «...должна изыматься и использоваться по тем или иным правилам для нужд общества в целом. Налогом может облагаться только прибыль» [Львов 2001], при этом «...экономически и юридически рента и налоги — разные категории» [Львов 2004]. Таким образом, наряду с предложениями о дальнейшей дифференциации налога на добычу полезных ископаемых существует и точка зрения о необходимости неналогового изъятия дифференциальных рентных доходов «...рента не является налогом, рента — это факторный доход» [Некипелов 2015]. Следует сделать следующий вывод: «природная рента это не налог и налогом быть не может. Прежде всего потому, что ренту должен платить тот, у кого она возникает, а не граждане России, оплачивающие в конечном счете товары и услуги, в цену которых включена рента и другие налоги за недропользование. Иными словами, чтобы у недропользователя образовалась рента в денежном выражении, она включается в рыночную цену реализации товаров и услуг, к примеру, бензина. Поэтому она не может быть основанием для увеличения или уменьшения налогооблагаемой базы» [Андрюшин 2003]. Почти то же самое пишет и Мясоедов С. А.: «Ренту должен платить тот, кто её не обоснованно присваивает, а не потребители — государственные и частные предприятия, для которых подобная ситуация ведёт к удорожанию их собственной продукции, и снижает её конкурентоспособность. В конечном итоге ренту платят граждане Российской Федерации, потребители товаров и услуг, в цену которых входит рента. Следуя теории ренты, именно государство, общество, а в итоге граждане России являются получателями горной ренты, а на практике они являются плательщиками ренты» [Мясоедов 2003].

Если же «...изъятие дифференциальной гор-

ной ренты не может происходить через налоговый механизм»¹, следует обратиться к советскому опыту неналогового изъятия дифференциальных рентных доходов. Механизмы неналогового изъятия, при этом, обеспечивали, в том числе, и перераспределение изъятия дифференциальных рентных доходов между добывающими предприятиями с целью обеспечения безубыточной работы тем из них, у которых по природным условиям имелись повышенные затраты и относительно низкий уровень рентабельности. Первым из таких инструментов являлись расчетные цены, использовавшиеся начиная с 60-х годов XX века в тех добывающих отраслях, (угледобывающая; цементная; железорудная; нефтедобывающая и др.) где установлению закупочных цен на их продукцию на базе замыкающих или предельных затрат препятствовали установленные стоимостные соотношения с условным топливом. В угледобывающей промышленности, например, расчетные цены обеспечивали установленную пропорцию между ценами на нефть и уголь, рассчитанную исходя из стоимости на условное топливо и заложенное в межотраслевые балансы и другие плановые документы.

Главной задаче расчетных цен в угледобывающей промышленности СССР являлось обеспечение самокупаемости и самофинансирования для низкорентабельных и убыточных шахт и разрезов за счет установления на их продукцию (угли, продукты их обогащения и брикеты) закупочных цен, превышающих оптовые. В свою очередь для высокорентабельных шахт и разрезов — ниже уровня оптовых цен (индивидуальная себестоимость плюс нормальная прибыль). Таким образом, полная индивидуальная себестоимость добычи угля и выступала «...основной составной частью расчетной цены предприятия» [Яковец 1969].

Однако, из суммы полной индивидуальной себестоимости добычи угля при определении дифференцированной расчетной цены необходимо было исключить влияние: «внутренних причин, обусловленных ростом цен на различные виды углей; внешних причин, обусловленных ростом цен на различные лесные и металлические крепежные материалы, канаты, рельсы, прочие материалы топливо и электроэнергию; отчисле-

1 Природные ресурсы и окружающая среда // Grandars : [сайт]. URL: <https://www.grandars.ru/shkola/geografiya/prirodnye-resursy-i-sreda.html> (свободный, 23.10.2020).

ния социальному страхованию для образования резерва на оплату отпусков от размеров фонда материального поощрения на эти цели, за исключением материальной помощи» [Временная методика... 1967], а также «...премии руководящим работникам ИТР, служащим и проценты за пользование банковским кредитом» [там же].

Сумма прибыли, предусмотренная в дифференцированной расчетной цене угледобывающего предприятия должна была гарантировать «... внесение платежей из прибыли в бюджет, уплаты процентов за пользование банковским кредитом, перечисление в резерв временной финансовой помощи вышестоящей организации (1,9 % от прибыли), и на покрытие убытков по ЖКХ, содержание пионерских лагерей, культурных и прочих учреждений, отпуск угля по льготным ценам работникам и подведомственным организациям, и отчисление в ФЭС» [там же].

Расчетные цены в угледобывающей промышленности обеспечивали «...внутриотраслевое (внутрирайонное) регулирование рентабельности шахт и разрезов путем перераспределения доходов между шахтами и разрезами с себестоимостью добычи угля выше и ниже средних» [Яковец 1969], что гарантировало им «...приблизительно равные условия производства и хозяйствования» [Дьяченко 1974].

В отличие от рентных налогов и платежей, использовавшихся в плановом хозяйстве СССР, с помощью расчетных цен обеспечивались финансовые отношения «... между предприятиями отрасли по поводу внутриотраслевого перераспределения рентных доходов и прибыли с целью обеспечения им примерно равных условий добычи полезных ископаемых» [Яковец 1969].

Использование механизма перераспределения рентных доходов с помощью расчетных цен обеспечивалось специальными промежуточными звеньями в следующих формах:

- «органы-посредники (расчетные центры), созданные на базе министерства. Объединения или комбинаты рассчитывались с подчиненными шахтами или разрезами, а снабженческие организации — с потребителями; (угледобывающая промышленность);
- расчетные центры, выполнявшие расчеты и с производителями и с потребителями сырья (железорудная промышленность)» [там же].

При этом, роль промежуточных звеньев заключалась в том, что они «... после расчетов с потребителями по единым оптовым ценам, в зависимости от уровня установленного коэффициента либо изымали у предприятия соответствующую сумму средств, либо направляли им образующиеся у него излишние финансовые ресурсы» [Масленников 1975].

Перераспределительные возможности расчетных цен явились основой для предложений о целесообразности их введения на предприятиях обрабатывающих и перерабатывающих отраслей промышленности. В этом случае: «... потребители должны были получать продукцию по единой оптовой цене, а производители — реализовывать ее по ценам с учетом скидок, разница между этими ценами должна была поступать в бюджет. В то же время по низкорентабельной или планоубыточной продукции, производимой на отдельных предприятиях, предлагалось вводить надбавки к оптовым ценам» [там же].

Так как расчетные цены задумывались именно как инструмент, обеспечивающий учет влияния на результаты хозяйственной деятельности именно природных, климатических и географических (местоположение) условий добычи полезных ископаемых, одним из основных недостатков их применения в добывающих отраслях промышленности заключалось в том, что в дифференцированных закупочных ценах «... не полностью учитывалось влияние факторов рентного характера» [Бессарабченко 1982]. Это мнение ошибочно, при расчете дифференцированных закупочных цен «... любые причины несовпадений индивидуальной и среднеотраслевой рентабельности считаются независимыми от деятельности предприятия, таким образом система расчетных цен учитывает и возмещает все индивидуальные затраты, этим обеспечивается практически полное возмещение любых затрат всех предприятий данной подотрасли или отрасли» [Ситнин 1969]. Таким образом, главным недостатком применения в добывающих отраслях промышленности расчетных цен следует признать методику их расчета, использующую в качестве основы для определения индивидуальной расчетной цены фактическую полную себестоимость добычи полезных ископаемых на конкретном добывающем предприятии. Еще одним экономическим инструментом перераспределения рентных доходов (дифференциальной гор-

ной ренты), о котором велось много споров в 80-е годы прошлого века, явились полярные платежи, механизм действия которых во многом был сходен с расчетными ценами. Полярные платежи должны были «...изымать сверхнормативные доходы и (предоставлять — авт.) рентные дотации для низкорентабельных и убыточных горнодобывающих предприятий» [Ахпателов 2005] с целью: «...усиления действенности хозрасчета в низкорентабельных и убыточных отраслях без изменения оптовых цен» [Матвеев 2003].

Расчетные цены, представлявшие собой систему дифференцированных закупочных цен для обеспечения перераспределения финансовых ресурсов среди предприятиями одной добывающей отрасли (что предполагало совпадение сумм дотаций низкорентабельным и убыточным предприятиям и платежей высокорентабельных предприятий), полярные платежи предполагали перераспределительные отношения на более высоком уровне, чем добывающая отрасль или угольный бассейн. Обеспечивать перераспределение финансовых ресурсов должен был государственный бюджет страны.

Проект постановления о введении в практику хозяйствования и принципах определения размеров полярных платежей, по свидетельству Субботина М. А. и Матвеева Ю. Ф. был подготовлен и опубликован в СССР в конце 80-х годов XX века, однако: «Его окончательное внедрение и принятие затормозило то простое обстоятельство, что в условиях социалистической экономики, которая нормировала затраты труда и обеспечивала производственные предприятия лимитами (нарядами) на получение оборудования, материалов и снаряжения вся получаемая масса дифференциальной горной ренты поступало в распоряжение государства. Последнее не только изымало сверхнормативные доходы, но и дотировало плано-убыточные предприятия» [там же]. Следует отметить, что предложения о введении подобных инструментов звучали и ранее. В 1981 году в журнале «Финансы СССР» была напечатана статья Разуваева А. П. «О фиксированных платежах в обрабатывающих отраслях», где он предлагал, в том числе, возможность отрицательных значений фиксированных платежей для отдельных предприятий и объединений, то есть дотаций: «для некоторых предприятий и объединений, работающих в относительно худших усло-

виях, у которых уровень затрат на 1 рубль реализованной продукции будет выше базового, нормативы фиксированных платежей будут иметь отрицательное значение. Тогда вместо уплаты фиксированного (рентного) платежа предприятие или объединение должно получить дотацию из государственного бюджета» [Разуваев 1981]. Наличие дотаций и платежей у предприятий одной отрасли с перераспределением средств через государственный бюджет по сути дела предполагало введение полярных платежей с другим названием.

При этом: «Рентные платежи предполагалось ввести для предприятий, у которых в условиях применения установленных (проектируемых) оптовых цен и других экономических нормативов возникает сверхнормативная прибыль (доход) вследствие благоприятных природно-геологических условий производства. Для малорентабельных и плано-убыточных предприятий, эксплуатирующих наименее продуктивные, месторождения, предполагалось введение целевых рентных дотаций. Целевые рентные дотации не применяются для компенсации повышенных затрат предприятий, обусловленных низким организационно-техническим уровнем производства или неосвоенностью проектных мощностей» [Матвеев 2003]. Ставки (нормативы) полярных платежей (дотаций) как расчетных цен предполагалось дифференцировать по отдельным горнодобывающим предприятиям исходя из объективно сложившихся природных, климатических и транспортных условий добычи полезных ископаемых, а применяемого оборудования и технологий: «Нормативы рентных платежей или дотаций должны быть дифференцированными по предприятиям (типам руд, залежам и т. п.) в зависимости от качества полезных ископаемых и значений других природно-технологических факторов, определяющих объективные изменения дохода предприятий» [там же 2003].

По мнению М. А. Субботина и Ю. Ф. Матвеева, это послужило бы основой «...для создания экономических барьеров против выборочной отработки месторождений и других нарушений норм и правил охраны недр и рационального ведения горных работ, в том числе нарушения необходимых соотношений между объемами горноподготовительных и добычных работ, путем обеспечения равной хозрасчетной заинтересованности

в разработке разнокачественных участков месторождений (пластов, типов руд, видов сырья)» [Матвеев 2003]. Данные принципы использования рентных платежей сегодня поддерживают Ахпателов Э. А. и Потеряев А. Г., которые предлагали обеспечить рентный характер существующей системы налогообложения в нефтедобыче за счет организации налоговой системы «...положив в основу ее построения ограниченное число чисто экономических показателей» [Ахпателов 2005], а не «...модифицировать ныне действующую формулу расчета величины НДС в зависимости от цены нефти на мировом рынке, добавив к ней корректирующие коэффициенты, которые отражают те или иные горно-геологические, инфраструктурные или иные условия эксплуатации месторождения ... (продуктивность залежи (дебиты); стадию разработки месторождения или выработанность запасов; степень сложности геологического строения (глубина, нарушенность, неоднородность коллектора, коэффициент нефтеизвлечения и др.); степень развития производственной инфраструктуры; качество полезного ископаемого)» [там же]. Организации рентного налогообложения в России, по мнению Ахпателова Э. А. и Потеряева А. Г. должна обеспечить «...осуществлять как фискальную, так и регулируемую (стимулирующую) функции в зависимости от состояния минерально-сырьевой базы и экономической ситуации, в том числе конъюнктуры рынка» [там же]. Сегодня же существующая система налогообложения «...выполняет фискальную функцию, но не выполняет компенсационную и стимулирующую функции» [Ложникова 2011]; а в добывающих отраслях «...не заинтересовывает недропользователей в более эффективном использовании природного ресурса. Также отсутствует интерес к достижению максимального извлечения природного ресурса из месторождения в силу специфики распределения затрат в сырьевом комплексе» [там же].

При этом, в современных условиях сохраняется потребность в изъятии дифференциальных рентных доходов, как гарантированного финансового ресурса собственника недр — государства, наименьший размер которого определяется минимальными внутренними и внешними потребностями в полезных ископаемых.

Выводы

По нашему мнению, в качестве механизма

изъятия дифференциальных рентных доходов следует использовать полярные платежи (при их использовании аккумуляция доходов и выделение дотаций предполагается производить через соответствующий бюджет), а не расчетные цены, которые являлись инструментом внутриотраслевого (регионального) перераспределения доходов добывающих предприятий определенного уровня или подчиненности. При использовании системы полярных платежей и дотаций, государство будет получать, а затем направлять на финансирование устойчивого развития российской экономики всю сумму дифференциальной горной ренты. В свою очередь, добывающие предприятия будут получать в свое распоряжение фактическую прибыль (среднюю прибыль плюс квазиренту, как рентный доход от использования лучшего оборудования и прогрессивных технологий добычи) за минусом налога на прибыль.

При этом, дифференцированные ставки полярных платежей для добывающих предприятий следует поставить в прямую зависимость от природных, климатических и географических (т. е. рента местоположения) условий добычи на указанных предприятиях, с учетом используемого на данном добывающем предприятии технологий добычи и оборудования. В таком случае удельная величина дифференциальной горной ренты конкретного добывающего предприятия будет соответствовать дифференцированной ставке полярных платежей, исчисленных для его условий добычи на единицу добытого полезного ископаемого. Таким образом, сущность полярных платежей в современных условиях в значительной мере изменится, их главной задачей станет именно изъятие дифференциальных рентных доходов добывающих предприятий с помощью дифференцированных в зависимости от конкретных условий добычи ставок полярных платежей. Предоставление дотаций из бюджета отдельным низкорентабельным и убыточным добывающим предприятиям будет производиться в исключительных случаях, чтобы позволить «...рентабельно разрабатывать многие убыточные при действующем налоговом режиме месторождения» [Ахпателов 2005]. Кроме этого, с помощью «...этих платежей и дотаций устанавливались бы экономические барьеры против выборочной отработки месторождений, нарушения норм и правил их эксплуатации» [там же].

В современных условиях, в соответствии с

Указом Президента РФ от 01.12.2016 № 642 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации», в котором говорится о необходимости обеспечения «...первенства в исследованиях и разработках, высокого темпа освоения новых знаний и создания инновационной продукции как основных факторов, определяющих конкурентоспособность национальной экономики и эффективности национальной стратегии безопасности»¹, первоочередной задачей отечественной промышленности является формирование стимулов и рычагов ее инновационного развития. В этих условиях, добывающим предприятиям необходимо обеспечить получение

1 О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации : Указ Президента РФ № 642 от 01.12.2016 // Президент России : [сайт]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41449/page/1> (свободный, 02.05.2021).

не только нормальной прибыли, но и квази-ренды, или ренты промышленного капитала, которую предлагается, в отличие от налогообложения прибыли, оставлять производителям полностью, чтобы заинтересовать предприятия в росте ее размеров.

Предложенный механизм изъятия дифференциальных рентных доходов, основанный на использовании полярных платежей, наряду с выполнением своей главной задачи, обеспечит решение таких важных народнохозяйственных задач, как стимулирование роста объемов квази-ренды с целью стимулирования инновационного развития и повышения эффективности отечественной добывающей промышленности и соблюдения норм и правил эксплуатации месторождений полезных ископаемых, соблюдения экологических требований и обеспечения максимального извлечения сырья.

Список источников

1. Андрюшин 2003 — Андрюшин С. Рента сверху не видна / С. Андрюшин, С. Кимельман // ОВИОНТ Информ : [сайт]. URL: <https://www.oviont.ru/articles/10987/>. Дата публикации 09.12.2003. Доступ свободный.
2. Анищенко 2016 — Анищенко В. А. Развитие системы налогообложения добычи и реализации углеводородного сырья в России : Автореферат диссертации кандидата экономических наук. Москва : РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2016. 24 с.
3. Архипова 2007 — Архипова Д. В. Налогообложение предприятий при недропользовании // Вестник Томского государственного педагогического университета = Tomsk State Pedagogical University Bulletin. 2007; 9: 5–8. ISSN: 1609-624X.
4. Ахпателов 2005 — Ахпателов Э. А. Экономическая модель расчета дифференцированного налога на добычу полезных ископаемых для нефтедобывающих предприятий / Э. А. Ахпателов, А. Г. Потеряев // Вестник недропользователя Ханты-Мансийского автономного округа. 2005; 16. URL: <http://www.oilnews.ru/16-16/ekonomicheskaya-model-rascheta-differencirovannogo-naloga-na-dobychu-poleznyx-iskopaemyx-dlya-neftedobyvayushhix-predpriyatij/>. Доступ свободный.
5. Бессарабенко 1982 — Бессарабенко Ю. И. Совершенствование методов планирования, перераспределения и распределения прибыли в производственном объединении по добыче угля : Автореферат диссертации кандидата экономических наук. Москва : ЦНИЭМУголь, 1982. 14 с.
6. Волынская 2006 — Волынская Н. А. Влияние основных рентиобразующих факторов на удельные полные затраты в добыче нефти / Н. А. Волынская, М. В. Пленкина // Инновационные технологии управления развитием ТЭК: региональный и отраслевой аспект : Сборник научных трудов. Тюмень : Тюменский государственный нефтегазовый университет, 2006. 173 с. С. 31–35.
7. Воронина 2003 — Воронина Н. Налогообложение при недропользовании как фактор формирования инвестиционного климата / Н. Воронина // Инвестиции в России. 2003; 12. ISSN: 0868-5711.
8. Временная методика... 1967 — Временная методика по составлению расчетных цен на уголь, продукты обогащения углей и брикеты для предприятий Министерства угольной промышленности СССР. Москва : Минуглепром СССР, 1967. 5 с.
9. Герт 2007 — Герт А. А. Методика и практический опыт стоимостной оценки запасов и ресурсов нефти и газа / А. А. Герт [и др.]. Новосибирск : Наука, 2007. 384 с.
10. Дьяченко 1974 — Дьяченко В. П. Проблемы планового ценообразования. Москва : Наука, 1974. 488 с.
11. Канторович 1959 — Канторович Л. В. Экономический расчет наилучшего использования ресурсов. Москва : Академия наук СССР, 1959. 344 с.
12. Капица 2007 — Капица Л. М. Использование природной ренты на цели развития:

- зарубежный опыт // Мировое и национальное хозяйство. 2007; 2: 42-60.
13. Карветская 2009 — *Карветская А. А.* О распределении природной ренты в современной России / А. А. Карветская, Г. Б. Морозов // Вестник Челябинского государственного университета = Bulletin of Chelyabinsk state university. 2009; 9: 31–37. ISSN: 1994-2796.
 14. Кимельман 2008 — *Кимельман С. А.* Рентный потенциал и рентное налогообложение / С. А. Кимельман, А. К. Пителин // Экономическая наука современной России = Economics of contemporary Russia. 2008; 2: 95–111. ISSN: 1609-1442.
 15. Корепанов 2009 — *Корепанов Н. А.* Государственная контрольная политика недропользования / Н. А. Корепанов // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. Вестник научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета = Corporate governance and innovative economic development of the North: Bulletin of research center of corporate law, management and venture investment of Syktyvkar State University. 2009; 2: 38–46. eISSN: 2070-4992.
 16. Куликов 2004 — *Куликов А. П.* Подход к оценке природной ренты с точки зрения характеристик месторождения / А. П. Куликов // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. 2004; 2: 398–419. ISSN: 2076-3182.
 17. Львов 2004 — *Львов Д. С.* Вернуть народу ренту. Резерв для бедных / Д. С. Львов. Москва : Эксмо, Алгоритм, 2004. 256 с. ISBN 5-699-05370-0.
 18. Львов 2001 — *Львов Д. С.* Система национально дивиденда — планетарная модель XXI века / Д. С. Львов // Экономическая наука современной России = Economics of contemporary Russia. 2001, 3: 5–23. ISSN: 1609-1442.
 19. Ложникова 2011 — *Ложникова А. В.* Рента в условиях модернизации и технологического развития: макро- и микроэкономическая природа. Томск : ТГУ, 2011. 300 с.
 20. Матвеев 2003 — *Матвеев Ю. Ф.* Рентный подход в недропользовании / Ю. Ф. Матвеев, М. А. Субботин. Москва : НИИ-Природа, 2003. 245 с.
 21. Масленников 1975 — *Масленников В. Н.* Экономические методы определения рентабельности в промышленности / В. Н. Масленников, В. М. Афремов. Москва : Финансы, 1975. 190 с.
 22. Мясоедов 2010 — *Мясоедов С. А.* Формирование механизма и инструментов обеспечения устойчивого развития золотодобывающей отрасли промышленности : Автореферат диссертации доктора экономических наук. Москва: Институт экономики и социальных отношений, 2010. 59 с.
 23. Некипелов 2015 — *Некипелов А. Д.* О ресурсном проклятии и его влиянии на тактику и стратегию экономического развития // Журнал Новой экономической ассоциации = Journal of the New Economic Association. 2015; 2: 205–209. ISSN: 2221-2264.
 24. Петраков 2012 — *Петраков Н. Я.* Избранное. В 2-х томах. – Москва : Нестор-История, 2012. 696 с. ISBN: 978-5-98187-921-0.
 25. Петраков 2009 — *Петраков Н. Я.* Неизвестный Новожилов / Н. Я. Петраков, Н. С. Козерская ; ИПР РАН. Москва : Наука, 2009. 240 с. ISBN: 978-5-02-037021-0.
 26. Разуваев 1981 — *Разуваев А. П.* О фиксированных платежах в обрабатывающих отраслях / А. П. Разуваев // Финансы СССР. 1981; 1: 30–34. ISSN: 0130-576X.
 27. Сагитова 2015 — *Сагитова А. Ф.* Совершенствование механизма рентных отношений в экономике России : Диссертация кандидата экономических наук. Тамбов : Тамбовский государственный университет им. Г. Р. Державина, 2015. 143 с.
 28. Ситнин 1969 — *Ситнин В. В.* Проблемы прибыли и хозяйственного расчета в промышленности. Москва : Финансы, 1969. 176 с.
 29. Яковец 1969 — *Яковец Ю. В.* Теоретические основы и методика построения расчетных цен. Москва : Наука, 1969. 168 с.

References

1. Andryushin S. Renta sverkhu ne vidna [The rent is not visible from above]. S. Andryushin, S. Kimelman. *OVIONT Inform* : [site]. URL: <https://www.oviont.ru/articles/10987/>. Date of publication 09.12.2003. Open access (in Russ.).
2. Anischenko V. A. *Razvitiye sistemy nalogooblozheniya dobychi i realizatsii uglevodородного syr'ya v Rossii* [Development of the taxation system for the extraction and sale of hydrocarbon raw materials in Russia] : Author's abstract of the dissertation of the candidate of economic

- sciences. Moscow : Plekhanov Russian University of Economics Publ., 2016.24 p. (in Russ.).
3. Arkhipova D. V. Nalogooblozheniye predpriyatij pri nedropol'zovanii [Taxation of enterprises in subsoil use]. *Tomsk State Pedagogical University Bulletin*. 2007; 9: 5-8. ISSN: 1609-624X (in Russ.).
 4. Akhpatelov E. A. Ekonomicheskaya model' rascheta differentsirovannogo naloga na dobychu poleznykh iskopyemykh dlya neftedobyvayushchikh predpriyatij [Economic model for calculating a differentiated tax on the extraction of minerals for oil producing enterprises]. E. A. Akhpatelov, A. G. Poteryaev. *Vestnik nedropol'zovatelya Khanty-Mansiyskogo avtonomnogo okruga* [Bulletin of the subsoil user of the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug]. 2005; 16. URL: <http://www.oilnews.ru/16-16/ekonomicheskaya-model-rascheta-differencirovannogo-naloga-na-dobychu-poleznykh-iskopaemykh-dlya-neftedobyvayushchikh-predpriyatij/>. Open access (in Russ.).
 5. Bessarabenko Yu. I. *Sovershenstvovaniye metodov planirovaniya, pereraspredeleniya i raspredeleniya pribyli v proizvodstvennom ob'yedinenii po dobyche uglya* [Improvement of planning methods, redistribution and distribution of profits in a production association for coal mining] : Author's abstract of the dissertation of the candidate of economic sciences. Moscow : TsNIEMUgol Publ., 1982. 14 p. (in Russ.).
 6. Volynskaya N. A. Vliyaniye osnovnykh rentoobrazuyushchikh faktorov na udel'nyye polnyye zatraty v dobyche nefiti [The influence of the main rent-forming factors on the specific total costs in oil production]. N. A. Volynskaya, M. V. Plenkina. *Innovatsionnyye tekhnologii upravleniya razvitiyem TEK: regional'nyy i otraslevoy aspekt* [Innovative technologies for managing the development of the fuel and energy complex: regional and sectoral aspect] : Collection of scientific papers. Tyumen : Tyumen State Oil and Gas University Publ., 2006.173 p. Pp. 31–35 (in Russ.).
 7. Voronina N. Nalogooblozheniye pri nedropol'zovanii kak faktor formirovaniya investitsionnogo klimata [Subsoil use taxation as a factor in the formation of the investment climate]. N. Voronina. *Investitsii v Rossii*. [Investments in Russia]. 2003; 12. ISSN: 0868-5711 (in Russ.).
 8. *Vremennaya metodika po sostavleniyu raschetnykh tsen na ugol', produkty obogashcheniya ugley i brikety dlya predpriyatij Ministerstva ugol'noy promyshlennosti SSSR* [Temporary methodology for compiling estimated prices for coal, coal preparation products and briquettes for enterprises of the USSR Ministry of Coal Industry]. Moscow : Ministry of Coal Industry of the USSR Publ., 1967. 5 p. (in Russ.).
 9. Gert A. A. *Metodika i prakticheskiy opyt stoimostnoy otsenki zapasov i resursov nefiti i gaza* [Methodology and practical experience of the valuation of oil and gas reserves and resources]. A. A. Gert [et al.]. Novosibirsk : Nauka Publ., 2007. 384 p. (in Russ.).
 10. Dyachenko V. P. *Problemy planovogo tsenoobrazovaniya* [Problems of planned pricing]. Moscow : Nauka Publ., 1974. 488 p. (in Russ.).
 11. Kantorovich L. V. *Ekonomicheskiy raschet nailuchshego ispol'zovaniya resursov* [Economic calculation of the best use of resources]. Moscow : Academy of Sciences of the USSR Publ., 1959. 344 p. (in Russ.).
 12. Kapitsa L. M. Ispol'zovaniye prirodnoy renty na tseli razvitiya: zarubezhnyy opyt [Use of natural rent for development: foreign experience]. *Mirovoye i natsional'noye khozyaystvo* [World and national economy]. 2007; 2: 42–60 (in Russ.).
 13. Karvetskaya A. A. O raspredelenii prirodnoy renty v sovremennoy Rossii [On the distribution of natural rent in modern Russia]. A. A. Karvetskaya, G. B. Morozov. *Bulletin of Chelyabinsk state university*. 2009; 9: 31–37. ISSN: 1994-2796 (in Russ.).
 14. Kimelman S. A. Rentnyy potentsial i rentnoye nalogooblozheniye [Rent potential and rent taxation]. S. A. Kimelman, A. K. Pitelin. *Economics of contemporary Russia*. 2008; 2: 95–111. ISSN: 1609-1442 (in Russ.).
 15. Korepanov N. A. Gosudarstvennaya kontrol'naya politika nedropol'zovaniya [State control policy of subsoil use]. Korepanov N. A. *Corporate governance and innovative economic development of the North: Bulletin of research center of corporate law, management and venture investment of Syktyvkar State University*. 2009; 2: 38–46. eISSN: 2070-4992 (in Russ.).
 16. Kulikov A. P. Podkhod k otsenke prirodnoy renty s tochki zreniya kharakteristik mestorozhdeniya [Approach to the assessment of natural rent from the point of view of deposit characteristics]. A. P. Kulikov. *Nauchnyye trudy: Institut narodnokhozyaystvennogo prognozirovaniya RAN* [Scientific works: Institute of National Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences]. 2004; 2: 398–419. ISSN: 2076-3182 (in Russ.).
 17. Lvov D. S. *Vernut' narodu rentu. Rezerv dlya bednykh* [To return the rent to the people. Reserve for the poor]. D. S. Lvov. Moscow : Eksmo, Algorithm Publ., 2004. 256 p. ISBN 5-699-05370-0 (in Russ.).
 18. Lvov D. S. *Istema natsional'no dividenda – planetarnaya model' XXI veka* [The system of national dividend – a planetary model of the 21st century]. D. S. Lvov.

- Economics of contemporary Russia*. 2001, 3: 5–23. ISSN: 1609-1442 (in Russ.).
19. Lozhnikova A. V. Renta v usloviyakh modernizatsii i tekhnologicheskogo razvitiya: makro- i mikroekonomicheskaya priroda [Rent in the conditions of modernization and technological development: macro- and microeconomic nature]. Tomsk : TSU Publ., 2011. 300 p. (in Russ.).
 20. Matveev Yu. F. Rentnyy podkhod v nedropol'zovanii [Rent approach in subsoil use] / Yu. F. Matveev, M. A. Subbotin. Moscow : NIA-Priroda, 2003. 245 p. (in Russ.).
 21. Maslennikov V. N. Ekonomicheskiye metody opredeleniya rentabel'nosti v promyshlennosti [Economic methods for determining profitability in industry]. V. N. Maslennikov, V. M. Afremov. Moscow : Finansy Publ., 1975. 190 p. (in Russ.).
 22. Myasoedov S. A. Formirovaniye mekhanizma i instrumentov obespecheniya ustoychivogo razvitiya zolotodobyvayushchey otrasli promyshlennosti [Formation of the mechanism and tools for ensuring sustainable development of the gold mining industry] : Abstract of the dissertation of the doctor of economic sciences. Moscow : Institute of Economics and Social Relations Publ., 2010. 59 p. (in Russ.).
 23. Nekipelov A. D. O resursnom proklyatii i yego vliyaniy na taktiku i strategiyu ekonomicheskogo razvitiya [On the resource curse and its impact on the tactics and strategy of economic development]. *Journal of the New Economic Association*. 2015; 2: 205–209. ISSN: 2221-2264 (in Russ.).
 24. Petrakov N. Ya. *Izbrannoye* [Favorites]. In 2 volumes. Moscow : Nestor-Istoriya Publ., 2012. 696 p. ISBN: 978-5-98187-921-0 (in Russ.).
 25. Petrakov N. Ya. *Neizvestnyy Novozhilov* [Unknown Novozhilov]. N. Ya. Petrakov, N. S. Kozerskaya ; IPR RAS. Moscow: Nauka Publ., 2009. 240 p. ISBN: 978-5-02-037021-0 (in Russ.).
 26. Razuvaev A. P. O fiksirovannykh platezhakh v obrabatyvayushchikh otraslyakh [About fixed payments in processing industries]. A. P. Razuvaev. *Finansy SSSR* [Finance of the USSR]. 1981; 1: 30–34. ISSN: 0130-576X (in Russ.).
 27. Sagitova A. F. *Sovershenstvovaniye mekhanizma rentnykh otnosheniy v ekonomike Rossii* [Improvement of the mechanism of rent relations in the economy of Russia] : Dissertation of the candidate of economic sciences. Tambov : Derzhavin Tambov State University Publ., 2015. 143 p. (in Russ.).
 28. Sitnin V. V. *Problemy pribyli i khozyaystvennogo rascheta v promyshlennosti* [Problems of profit and cost accounting in industry]. Moscow : Finansy Publ., 1969. 176 p. (in Russ.).
 29. Yakovets Yu. V. *Teoreticheskiye osnovy i metodika postroyeniya raschetnykh tsen* [Theoretical Foundations and Methods for Constructing Estimated Prices]. Moscow : Nauka Publ., 1969. 168 p. (in Russ.).

Информация об авторах:

Чернявский Сергей Владимирович — доктор экономических наук, профессор, Центральный экономико-математический институт Российской академии наук (ЦЭМИ РАН), Нахимовский проспект, 47, Москва 117418, Россия. ResearcherID: B-2780-2018; РИНЦ AuthorID: 637860.

Шутов Олег Леонтьевич — кандидат экономических наук, научный сотрудник. Майкопский Государственный Технологический Университет, ул. Первомайская, д.191, Майкоп 385000, Республика Адыгея, Россия. Author ID (РИНЦ): 1113142.

Астахова Ирина Александровна — кандидат экономических наук, доцент. Майкопский Государственный Технологический Университет, ул. Первомайская, д.191, Майкоп 385000, Республика Адыгея, Россия. РИНЦ AuthorID: 557364.

Information about the authors:

Chernyavskiy Sergey V. – Doctor of Sci. (Econ.), Professor, Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (CEMI RAS), 47 Nakhimovskiy prospect, Moscow 117418, Russia. ResearcherID: B-2780-2018; Author ID (RSCI): 637860.

Shutov Oleg L. – Candidate of Sci. (Econ.), researcher. Maykop State Technological University, 191 Pervomayskaya st., Maykop 385000, Republic of Adygea, Russia. Author ID (RSCI): 1113142.

Astakhova Irina A. – Candidate of Sci. (Econ.), Associate Professor. Maykop State Technological University, 191 Pervomayskaya st., Maykop 385000, Republic of Adygea, Russia. Author ID (RSCI): 557364.

Статья поступила в редакцию 27.06.2021; одобрена после рецензирования 31.07.2021; принята к публикации 25.08.2021.

The article was submitted 06/27/2021; approved after reviewing 07/31/2021; accepted for publication 08/25/2021

SOCIOLOGY · СОЦИОЛОГИЯ

Vestnik MIRBIS. 2021; 3(27): 230–234.

Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27): С. 230–234.

Original article

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.26

Language and culture of a country as acting form of "soft power"

Valerii L. Muzykant¹, Kadri Souhila²

1 RANEPА, Moscow, Russia. vmouzyka@mail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9422-351X>

2 RUDN University, Moscow, Russia. Farahkad31@gmail.com

Abstract. Learning a language, on one hand, promotes the Russian mentality, making it clear enough for foreign citizens, and, on the other hand, ruins "Friend and Foe" stereotype barriers. "Soft power", which replaced the theory of "cultural and ideological hegemony" of the Italian philosopher A. Gramsci in the 1930s – an integral component of information wars that have an informational and psychological impact on the recipient state in order to achieve both political and military goals. The global information war and the manipulation of consciousness through the media and social networks are becoming indispensable conditions for disinformation and rumors, leading to the so-called "infodemic". The article examines a "Learn Russian language with Nastia" program as an effective teaching method.

Key words: digital media, soft power, educational programs, RT / Russia Today, Maghreb countries.

For citation: Muzykant V. L. Language and culture of a country as acting form of "soft power". V. L. Muzykant, K. Souhila. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 3: 230–234. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.26

Научная статья

УДК 316.776

Язык и культура страны как действующая форма «мягкой силы»

Валерий Леонидович Музыкант³, Кадри Сухила⁴

3 РАНХиГС, Москва, Россия. vmouzyka@mail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9422-351X>

4 Российский университет дружбы народов (РУДН), Москва, Россия. Farahkad31@gmail.com

Аннотация. Изучение языка, с одной стороны, способствует развитию русского менталитета, делая его достаточно понятным для иностранных граждан, а с другой — разрушает стереотипные барьеры «друг и враг». «Мягкая сила», пришедшая на смену теории «культурной и идеологической гегемонии» итальянского философа А. Грамши в 1930-е гг., — неотъемлемый компонент информационных войн, оказывающих информационное и психологическое воздействие на государство-реципиент с целью достижения, как политических, так и военных целей. Глобальная информационная война и манипуляции сознанием через СМИ и социальные сети становятся необходимыми условиями для дезинформации и слухов, ведущих к так называемой «инфодемии». В статье рассматривается программа «Учим русский язык с Настей» как эффективный метод обучения.

Ключевые слова: цифровые медиа, мягкая сила, образовательные программы, RT / Russia Today, страны Магриба.

Для цитирования: Muzykant V. L. Language and culture of a country as acting form of "soft power" / V. L. Muzykant, K. Souhila // Вестник МИРБИС. 2021; 3: 230–234. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.26

JEL: M21

The degree of influence of new digital media competition in the world. through the distributed content of educational Of course, the process of transmitting a certain and cultural programs is so significant that it is intention inherent in educational and cultural already capable of changing the social behavior programs of programs largely depends on the of consumers, thereby proving the importance of culture of the destination country, the culture of the "soft power" as the main instrument of geopolitical state has an invaluable influence on the formation of public opinion in the destination country, and this is where soft power appears. The concept of "soft

power", formulated by the political scientist Joseph Nye [Nye 2005] being characterized by him as the ability of the state to achieve what it wants in the international arena by attracting sympathy, and not by means of threats, pressure, handouts or bribery.

Soft power is the ability of a country to convince others to do what it wants, without force or coercion. Soft power is the ability to achieve politically significant results not through forceful pressure or financial assistance, but through image attractiveness and sympathy. This influence has its positive and negative sides.

Thus, an increase in the quality level of educational programs leads to an increase in the media literacy of content consumers, and the expansion of the addressee's sphere of contacts with cultural achievements, science, and art of another country through the media can ultimately significantly change public opinion about it.

Television programs of the past have ranged from political, economic, and social to sports and artistic, attracting different social and age groups to view, building audiences, and laying the groundwork for the views and values that the government is targeting at a given time. It is obvious that the relevance of this study is justified by political, linguacultural and social reasons, which include planning the formation of content depending on the desired programmed audience response as well as formation of features of public behavior in connection with the content consumed. The establishment of high-quality mutual understanding between countries, representing the destination country on the world stage, and in the Arab states in our focus as well.

Currently, before broadcasting any news, the media channel studies the viewing market, the content of programs that can attract a large audience. The combination of highly rated programs with wide coverage and quality content requires, in our opinion, the special attention of a researcher.

In this regard, to achieve the goal as to study the features and degree of influence of the cultural and educational programs of RT / Russia Today in Arabic on consumers of information content the following tasks were must be solved. Analyze the features of creating high-ranking cultural and educational programs RT (Russia Today), aimed at the countries of the Arab East and, in particular, Maghreb countries. To study the direction and content of these programs from the point of view of the cultural characteristics

of the countries of the Arab East and as well as to analyze the impact of the RT television channel (broadcast in Arabic) and the site of the same name <https://arabic.rt.com/> on target audiences.

For revealing the reaction of the addressee to the changing content of cultural and educational programs RT (broadcast in Arabic) and the site of the same name <https://arabic.rt.com/> during the infodemic period the questionnaire was created as a measurement tool to identify the most influential programs that implement the concept of "soft power" while broadcasting to the countries of the Arab East and, in particular, Maghreb countries. In the focus of research the analyses the features of promoting cultural and educational programs RT (broadcasting in Arabic) and the site of the same name <https://arabic.rt.com/>, teaching the Russian language.

In the research, the provisions were obtained that deserve the status of scientific novelty like effectiveness of the used communication models are revealed. Semantic analysis of cultural and educational programs of offline and online discourse was carried out at the level of semantic meanings of language units, announcements of entertainment and news programs, compositional features of programs of the cultural and educational cycle.

Russian language instruction through media platform presented in 2019-2020 on the RT TV channel as well as on its website RT Online with a special program named "Learn Russian language with Nastia" with 34 full lessons targeting at Arab Maghreb countries. RT TV channel and its website RT Online in a program "Learn Russian language with Nastia" started virtual classes with 50 Russian Words borrowed from Arabic: abrikos, avariya, algebra, almaz, amulet, benzin, tsifra, and soon gained support of 277 000 followers on the on Instagram and 1 137 followers on Facebook and 2 037 followers on YouTube channel, and 70 100 followers on TikTok. Russian lecturer Nastia recommended her students practicing Russian with her, and «copy her pronunciation»⁶. The first wave of learners are Arab speaking football fans who came to Russia in the period of World Cup 2018. It started as one of the educational TV programs, which had a great interaction from the audience, in the period of May to July 2018; the Facebook website

⁶ Russian with Nastya. URL: <https://www.youtube.com/channel/UCXRt-HjEaTF6JgregWoopjw>. Open access.

got 3 million views that time. The program goes on the RT channel is an example of a good quality educational program (Fig. 1). The language course was implemented as the disclosure of the main attractions of Russia and training, in parallel, typical tasks in the Russian language. At first, these were videos released in the afternoon, at 15.00–16.00, as a

rule, between newscasts [Muzykant 2021]. Gradually, the convergence process expanded broadcasting and a whole page was created for teaching the Russian language. It included the exercises as well as materials for testing and homework. This made it possible to consolidate the topics studied on the air.

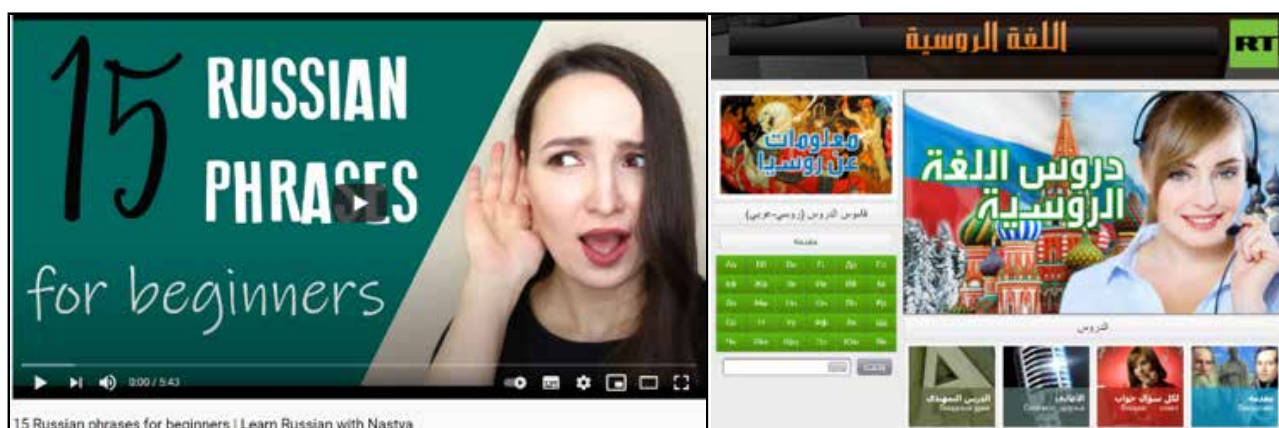


Fig. 1. Nastia in RT educational program disclosed of the main attractions of Russia language

The following characteristics of the program are given on the TV site: it is an intensive course in learning the Russian language, started with explanation in Arabic of Russian alphabet:

انثا ، افرح 33 ةيسورلا ةغلل ايف ةيسورل ةيدجبال ريبك امه دح انالكش امنم افرح نيثالثلو ناقطني ال امنم امسأل او ملعل امسأل او ةلمج لك أدبتو . ريغص رخأل او نم لمجل او تاملكل بتكتتو . ريبك فرحب ةيفارغلل ايعبطم امه دح انالكش فورحللو . نيميلا يل! راسيل افرح أخيرات يل ععال طاللكل ذلكم كنكمي . ةباتكلل رخأل او ةيسورل ةيدجبال / *In the Russian language there are 33 letters, two of which are not pronounced, and thirty letters of which are two forms, one of which is capital and the other small. Each sentence, proper names, and geographical names begin with a capital letter. Words and sentences are written from left to right. The letters have two forms, one typographical and the other for writing. You can also see the history of the letters of the Russian alphabet. One of the program presenter is a correspondent and presenter at RT Online & RT Arabic*¹.

Launching of such a kind program capable of competing with international media required the creation of an error-free theoretical concept: the principles of international broadcasting became a kind of culmination of many years of work to determine the place and image of Russia in the context of world experience.

To understand how Russian language teaching

is implemented, we present a list of programs for 2019–2020.

How to Use Verbs of Motion (lesson 31): "We use two general types of verbs to talk about motion in Russian. For our purposes we will call them groups *идти* and *ходить*. It is convenient to use them because whoever you are speaking with understands at once what time and direction you are talking about and how often you move that way. It is better to learn these verbs in pairs"². Main Russian verbs of motion (Meanings of verbs of motion – Verbs of motion and tenses – Conjugation of verbs of motion in Present and Past Tenses):

Я иду в офис, я хожу туда каждый день.

Speaking about the beginning of Motion. Verbs of Motion with the prefix "no-".

Летом мы поедем на дачу.

Verbs of Motion with the Prefixes "в-" and "вы-".

Извините, Александр вышел на минутку, он скоро будет!

Verbs of Motion and the prefixes "при-" and "у-".

Я приехал от родителей вчера.

Verbs of Motion and the prefixes "под-" and "от-".

*Отойди оттуда и подойди сюда*³.

Obviously, the proposed topics are closely related to the realities of reality, that is, with what is useful

1 Introductory lesson, 2021. URL: <https://arabic.rt.com/lessons/russian/>. Open access.

2 Verbs of Motion, 2020. URL: <https://learnrussian.rt.com/grammar-tables/verbs-of-motion/>. Open access.

3 Ibid.

for students of the Russian language for practical activities. The practice-oriented approach is implemented on the basis that learning the Russian language is important for people who want to learn about it at the initial stages, and the focus is on a fundamentally different audience.

Here are examples of such activities in the program:

Задание 1. Слушайте и закончите диалог.

Task 1. Listen and drag the words to complete the text.

Света: Алло, ты где?

Лена: Я только из метро. А ты где?

Света: А я уже в кинотеатр. Стою в кассе.

Лена: А где кинотеатре? Слева или справа от метро?

Света: Ты уже ? Посмотри, он слева от метро.

Лена: Всё, вижу, так... в кинотеатр.

Света: Я вижу тебя. Иди сюда!

How to use Verbs of Motion with the Prefixes *в-* and *вы-*. Вставьте пропущенные слова – выйдете (вылетели)

Задание 2. Слушайте и закончите диалог.

Task 2. Listen and drag the words to complete the text.

Джон: Алло, Джим, мы уже с женой из Акapulько.

Джим: Хорошо, когда будете в аэропорту в Лондоне, позвони ещё раз.

Джон: Ты нас встретишь?

Джим: Я нет, но мой водитель встретит вас.

Сейчас я скажу тебе его номер телефона. Он будет ждать вас около аэропорта. Вы из аэропорта и увидите его.

Джон: Хорошо, я помню его.

All the actors of the language learning programs are unique because of different prerequisites for starting language training. Such integration of educational activities contributes to the formation of a culture of communication with the aim of setting foreign language cultural values as well as develop abilities of mediatized intercultural communication.

Conclusion

According to the provisions presented in the recommendation, the teaching via TV is not effective enough without feedback. At the same time, "soft power" is often manifested in the form of a special form of political power, which presupposes the ability to achieve the desired results based on dialogue and sympathy. It is natural that the language and culture of a country are capable of acting in the form of "soft power", excluding violence in international relations, indirectly influencing world politics, thanks to the promotion of the views of the recipient country to the target audiences of the recipient countries.

Nevertheless, "soft power" is able to influence the decisions of countries, changing the way of thinking of entire groups of the population, including through public diplomatic work. This practice makes the application of "soft power" formats the most preferable way for the presence of the state in a particular region.

References

1. Muzykant 2021 – Muzykant V. Media Platforms as Influential Tool of Russian Language Learning Abroad. V. Muzykant, E. Burdovskaya, K. Souhila, Ruiqi H. *Mediaobrazovanie* [Media education]. 2021; 2: 350–362. eISSN: 2729-8132. DOI: 10.13187/me.2021.2.350.
2. Nye 2005 – Nye J. Soft Power and Higher Education. Forum for the future of higher education : [website]. URL: <http://forum.mit.edu/articles/soft-power-and-higher-education/>. Publication date: Jan. 1, 2005. Open access.

Список источников

1. *Muzykant V. Media Platforms as Influential Tool of Russian Language Learning Abroad / V. Muzykant, E. Burdovskaya, K. Souhila, Ruiqi H. // Медиаобразование. 2021; 2: 350–362. eISSN: 2729-8132. DOI: 10.13187/me.2021.2.350.*
2. *Nye J. Soft Power and Higher Education // Forum for the future of higher education : [website]. URL: <http://forum.mit.edu/articles/soft-power-and-higher-education/>. Publication date: Jan. 1, 2005. Open access.*

Information about the authors:

Muzykant Valery L. – Doctor of Sci. (Sociology), Professor. Professor of Department of International management, School of Public Policy and Management, Institute for Social Sciences, RANEPА, 82/3 prospekt Vernadskogo, office 306, Moscow, 119571, Russia; RUDN University professor, Author ID (RCSI): 389187; Scopus Author ID: 57194704701.

Kadri Souhila – postgraduate. RUDN University, 6 Miklukho-Maklaya st., Moscow 117198, Russia.

Информация об авторах:

Музыкант Валерий Леонидович — доктор социологических наук, профессор. Профессор кафедры Международного менеджмента Школы публичной политики и управления Института общественных наук РАНХиГС, пр-т Вернадского, 82/3, офис 306, Москва, 119571, Россия; профессор РУДН. РИНЦ AuthorID: 389187; Scopus Author ID: 57194704701.

Сухила Кадри — аспирант. Российский университет дружбы народов, ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва 117198, Россия.

The article was submitted 07/05/2021; approved after reviewing 08/25/2021; accepted for publication 08/25/2021.

Статья поступила в редакцию 05.07.2021; одобрена после рецензирования 25.08.2021; принята к публикации 25.08.2021.