



# ТРАНСФОРМАЦИЯ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В НОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕАЛИЯХ

Материалы Международной научно-практической конференции  
(Екатеринбург, 20 ноября 2020 г.)

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Уральский государственный экономический университет



**ТРАНСФОРМАЦИЯ МОДЕЛЕЙ  
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
В НОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕАЛИЯХ**

Материалы  
Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 20 ноября 2020 г.)

Екатеринбург  
2020

УДК 658.1(08)  
ББК 65.292.34-21я4  
Т65

*Издается при поддержке  
Российского фонда фундаментальных исследований  
(проект № 20-010-22044)*

**Научный редактор**  
доктор экономических наук, профессор  
*И.Н. Ткаченко*

**Ответственный за выпуск**  
кандидат экономических наук  
*М.В. Евсеева*

**Т65 Трансформация моделей корпоративного управления в новых экономических реалиях : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 20 ноября 2020 г.) / науч. ред. И.Н. Ткаченко; отв. за вып. М.В. Евсеева ; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2020. – 202 с.**

**ISBN 978-5-9656-0301-5**

Рассмотрены актуальные вопросы трансформации моделей корпоративного управления в нынешних неординарных условиях коронакризиса, высокой степени неопределенности, в условиях становления новых моделей ведения бизнеса и цифровизации. Исследуются возможности трансформации управленческих практик, пересмотра стратегий развития компаний, переосмысления корпоративных систем управления рисками, модернизации бизнес-моделей. Обсуждаются проблемы устойчивости развития бизнеса, усиления внимания к стейкхолдерскому подходу в корпоративном управлении, актуализируются вопросы эффективности решений советов директоров, их сбалансированного взаимодействия с инвесторами и другими заинтересованными сторонами. Отдельный раздел отведен трудам молодых ученых – магистрантов, исследующих практики корпоративного, стратегического и проектного управления, экосистемные бизнес-модели.

Для научных работников, аспирантов, магистрантов, представителей органов исполнительной власти, а также всех интересующихся вопросами теории и практики развития корпоративного бизнеса.

**УДК 658.1(08)  
ББК 65.292.34-21я4**

ISBN 978-5-9656-0301-5

© Авторы, указанные в содержании, 2020  
© Уральский государственный  
экономический университет, 2020

## Вступительное слово

20 ноября 2020 г. в Уральском государственном экономическом университете (г. Екатеринбург) при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (грант РФФИ, проект № 20-010-22044), информационной поддержке Российского института директоров (г. Москва) и НП «Элитарный Клуб корпоративного поведения» (г. Екатеринбург) была проведена Международная научно-практическая конференция «Трансформация моделей корпоративного управления в новых экономических реалиях». В дискуссии приняли участие представители научного и бизнес-сообщества, эксперты из высших учебных заведений Российской Федерации, зарубежные исследователи, представители консалтинговых и аналитических компаний, практики бизнеса, магистранты и выпускники магистратуры, аспиранты.

Конференция позволила организовать дискуссионную площадку, где представители научного, бизнес-сообщества, властных структур смогли обсудить пути развития российского корпоративного бизнеса на современном этапе, новые альтернативы и возможности, выработать научно-практические рекомендации по развитию теории и практики корпоративного управления и бизнеса в условиях пандемичной экономики и быстро меняющегося глобального бизнес-ландшафта.

На конференции были обсуждены следующие вопросы:

- смена парадигмы корпоративного управления в условиях технологической трансформации и коронакризиса;
- советы директоров как драйверы трансформации бизнеса в новой постпандемической реальности;

– актуализация положений стейкхолдерского подхода в развитии моделей корпоративного управления, учет интересов стейкхолдеров и оценки их вклада в формирование стоимости и социального капитала бизнеса;

– влияние новых технологий (большие данные, искусственный интеллект, нейросети) на развитие и эффективность систем корпоративного управления;

– согласование системы корпоративного управления с новыми форматами ведения бизнеса – экосистемными, платформенными, распределенными компаниями;

– влияние цифровизации на формирование стратегических корпоративных интересов компании;

– КСО и корпоративные стратегии – проблемы трансформации для достижения устойчивого развития.

Председатель оргкомитета конференции  
доктор экономических наук, профессор,  
зав. кафедрой экономической теории  
и корпоративного управления  
Уральского государственного  
экономического университета  
*И. Н. Ткаченко*

# **РАЗДЕЛ I**

## **ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В НОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕАЛИЯХ**

## **Переосмысление корпоративной системы управления рисками в условиях COVID-19: ориентация на долгосрочную устойчивость**

Рассматриваются основания для переосмысления корпоративной системы управления рисками в условиях коронакризиса. Анализируется стратегическая роль совета директоров в организации взаимодействия с исполнительной дирекцией компаний корпоративного типа, в функционировании системы управления рисками, в выстраивании новых коммуникаций со стейкхолдерами, направленных на минимизацию бизнес-рисков и рисков корпоративного управления. Акцентируется внимание на том, что компании, использующие в практике своей деятельности принципы ESG (экология, социальная ответственность и правильное корпоративное управление), вызывают доверие со стороны инвесторов, могут эффективно адаптироваться к изменениям в период пандемии COVID-19, имеют большие шансы перейти от «восстановления» после сложных ситуаций к «последующему росту» и обеспечить долгосрочную устойчивость.

**Ключевые слова:** корпоративная система управления рисками; COVID-19; корпоративное управление; устойчивость.

Социальные и экономические потрясения, вызванные пандемией COVID-19, выдвинули на передний план ряд критических проблем, связанных с переосмыслением подходов к построению корпоративной системы управления рисками, с переосмыслением стратегической роли совета директоров, с трансформацией взаимоотношений в сетях стейкхолдеров. В условиях полной непредсказуемости развития, чернее «черного лебедя» [Талеб, 2012], того, с чем столкнулась мировая и российская экономика в пору пандемии коронавируса, советы директоров компаний корпоративного типа должны вести превентивную по отношению к возрастающим рискам политику, умную и взвешенную во всех отношениях. В советах директоров определяются основные стратегические направления через учет того многообразия и многовекторности путей развития, через учет различия интересов внешних и внутренних стейкхолдеров корпораций. Задача советов директоров в условиях беспрецедентного глобального кризиса, каким является нынешний коронакризис, состоит в том, чтобы поддерживать организацию в кризис, умело действовать в период кризиса, предвидя, как будет выглядеть мир после COVID, и прогнозировать последствия этих изменений для бизнеса.

В новых условиях пандемичной экономики чрезвычайно актуализируется значимость новой парадигмы корпоративного управления, базирующейся на стейкхолдерском подходе. В нынешних условиях

топ-менеджмент компаний стал понимать, что главный актив – это люди, что только здоровые люди способны выполнять цели, поставленные собственниками, вести компании по пути устойчивого и непрерывного развития. Сейчас, как никогда ранее необходимо в реальной практике переходить к созданию условий для жизни будущих поколений, именно в этом и состоят цели устойчивого развития бизнеса. Именно поэтому советы директоров берут фокус на сотрудничество с различными стейкхолдерами, корректируют ранее утвержденные цели, оказавшиеся в современных условиях не релевантными.

Быстро меняющийся глобальный бизнес-ландшафт требует от компаний способности не только выявлять текущие признаки возникновения рисков и предугадывать возникающие рискованные события, но и использовать скрытые в них возможности. В неординарных условиях нынешнего кризиса, непохожего на все, с которыми ранее сталкивался бизнес и общество в целом, важно не просто научиться быстро реагировать, но и важно научиться предвидеть. Необходимо не просто декларировать в компании культуру концепции приемлемого риска, но реально развивать эту концепцию. Необходимо понимать, что в условиях глобальных кризисов, выходящих за рамки прежних пониманий о такого рода явлениях совершенно особая роль отводится системе управления рисками практически в каждодневной деятельности советов директоров и их профильных комитетов. COVID-19, согласно эффекту «домино», может вызвать и новые кризисы, некоторые из которых могут вновь начаться «черными лебедями» без предупреждения, а другие проявятся весьма вероятными и серьезными угрозами, которые можно предположить и которые нельзя будет игнорировать. Несмотря на то, что количество аналитики, касающейся воздействия COVID-19 на бизнес, растет, большая ее часть по-прежнему сосредоточена на немедленном реагировании.

Аналитики и у нас в стране, и за рубежом все большее внимание обращают на необходимость укрепления способности компаний не просто противостоять негативным изменениям, не просто научиться адаптироваться и приспосабливаться к ним, но и переосмысливать свою способность к будущему восстановлению в контексте долгосрочной устойчивости бизнеса. Об этом говорят эксперты и аналитики различных консалтинговых групп, агентств. Так, Керин Джеймс и Питер Баккер в октябре 2020 г. опубликовали свою статью о переосмыслении устойчивости бизнеса на сайте Project Syndicate, международной медиа-организации, которая публикует и распространяет комментарии и анализ по различным глобальным темам, и представили результаты своего исследования. Исследование базируется на серии



интервью с членами Всемирного делового совета по устойчивому развитию и с фирмами со штаб-квартирами в Азии, Европе и Америке. Авторы публикации изучали информацию о влиянии пандемии, полученную в результате опроса лидеров GlobeScan / SustainAbility 2020 г., а также опирались на более широкий обзор долгосрочной устойчивости и мер реагирования бизнеса на COVID-19 [James, Bakker, 2020]. К. Джеймс и П. Баккер выделяют три ключевых урока для бизнеса: 1) компании должны лучше подготовиться как к известным, так и к неизвестным угрозам, изменить и расширить свое видение долгосрочной устойчивости, ориентируясь не только на внутреннюю среду компании, но и на взаимодействующие с ней экосистемы, сообщества, качество и эффективность управления; 2) компании, внедряющие в практику бизнеса широкое понимание устойчивости в целях и ценностях, являются более гибкими, более открытыми, вызывающими больше доверия для эффективного взаимодействия и сотрудничества с партнерами; 3) компании могут повысить устойчивость в долгосрочной перспективе за счет улучшенных подходов к корпоративному управлению рисками, совершенствованию экологической, социальной и управленческой составляющей (ESG). Все это требует, чтобы компании использовали инструменты и подходы, которые могут стимулировать нестандартное мышление и выявлять более трудно предсказуемые угрозы («неизвестные неизвестные») и риски для широкого круга заинтересованных сторон. Устойчивость должна пониматься как принятие гибкого, динамичного и трансформирующего поведения и действий, способность адаптироваться. Для этого компании должны придерживаться долгосрочного мышления, новых устойчивых бизнес-моделей и моделей поведения. COVID-19 заставляет компании переосмыслить устойчивость.

За последнее десятилетие поменялись взгляды на организационные подходы к риск-менеджменту компаний корпоративного типа. Происходит постепенный переход от децентрализованного риск-менеджмента, к централизованному, интегрированному риск-менеджменту. Корпоративная система управления рисками компании должна быть выстроена таким образом, чтобы стратегические цели компании можно было осуществлять, опираясь на четкий мониторинг всей системы управления рисками, на основе плотного взаимодействия собственников компании и его менеджмента. Так должно быть, но далеко не везде есть четко выстроенная комплексная корпоративная система управления рисками со значимой ролью совета директоров в этом процессе, с наличием профильного комитета по управлению рисками, с налаженным взаимодействием совета директоров с ис-

полнительной дирекцией, с профессиональным риск-менеджером компании, с комиссией по рискам, с владельцами рисков, с четким взаимодействием со службой внутреннего аудита. На эти недоработки, на то, что даже самые лучшие компании корпоративного типа оказались не готовы к кризисным явлениям, поскольку система управления рисками не была выстроена эффективно было обращено внимание Национальным советом по корпоративному управлению России более 10 лет назад, на основе уроков глобального экономического и финансового кризиса 2008–2009 гг. Грянул другой кризис, а уроки прошлого не были учтены.

Что нового в методологическом плане предлагается сейчас в условиях коронакризиса по совершенствованию корпоративной системы управления рисками? Так, Институт внутренних аудиторов (Institute of Internal Auditors – ИА) опубликовал ключевые принципы в основе обновленной модели «Трех линий защиты»<sup>1</sup> (распространенная в мировой практике модель «3LOD» (от «Three Lines of Defense»). Речь идет об обновлении одной из ключевых концепций ИА, которой насчитывается уже более двух десятков лет. Модель давно является признанным во всем мире стандартом внутреннего аудита; стандартом, по которому распределяются контрольные функции и обязанности среди различных структур организации; система, на основе которой взаимодействуют органы регулирования, внешние аудиторы, но время не стоит на месте, поэтому двадцать лет спустя стала ощущаться потребность в модернизации с учетом современных практик управления и комплаенса. Критика модели основывалась на том, что речь шла именно о «защите» от риска, на чем делался основной упор, а не на использовании возможностей<sup>2</sup>. Летом 2020 г., в разгар пандемии обновленную модель с уже новым названием «Модель трех линий» ИА представил на суд общественности<sup>3</sup>.

«Модель трех линий» в пересмотренном виде помогает организациям определять у себя те структуры и процессы, которые наилучшим образом способствуют достижению поставленных целей, обеспечивают эффективность корпоративного управления и управления рисками, модель универсальна, может применяться почти всеми, опирается на

---

<sup>1</sup> *The IIA's Three lines model. An update of the Three Lines of Defense* (2020). URL: <https://global.theiia.org/Pages/globaliiaHome.aspx>.

<sup>2</sup> *Три линии защиты – Сизифов труд?* URL: [https://gaap.ru/articles/3\\_linii\\_zashchity\\_Cizifov\\_trud/](https://gaap.ru/articles/3_linii_zashchity_Cizifov_trud/).

<sup>3</sup> *Ключевые принципы в основе обновленной модели «Трех линий защиты»* (2020). URL: [https://gaap.ru/articles/Klyucheveye\\_printsipy\\_v\\_osnove\\_obnovlennoy\\_modeli\\_Trekh\\_linii\\_zashchity](https://gaap.ru/articles/Klyucheveye_printsipy_v_osnove_obnovlennoy_modeli_Trekh_linii_zashchity); *Три линии защиты – Сизифов труд?* URL: [https://gaap.ru/articles/3\\_linii\\_zashchity\\_Cizifov\\_trud/](https://gaap.ru/articles/3_linii_zashchity_Cizifov_trud/).

ключевые принципы. «Модель трех линий» проводит связь между управлением рисками, достижением поставленных задач и созданием стоимости; расписывает ключевые роли и обязанности участников и отношения между ними, обеспечивает дополнительные меры по соотношению предпринимаемых действий и самих целей, ради которых эти действия предпринимаются, с приоритетными интересами стейкхолдеров. Обновленная модель поможет организациям эффективнее идентифицировать и структурировать взаимодействия и распределять зоны ответственности ключевых участников процесса.

Многие и западные, и отечественные исследователи и аналитики в своих публикациях говорят о четкой ориентации системы корпоративного управления в целом и системы управления корпоративными рисками на долгосрочную устойчивость. Еще в исследовании 2018 г., проведенном аналитиками международной консалтинговой группы «Делройт» П. Дентом, Р. Ву, Р. Кадвортом обращается внимание на так называемую «новую устойчивость», на необходимость привлечения совета директоров и членов высшего руководства к участию в процессах антикризисного управления с целью обеспечения эффективного управления и принятия решений [Дент, Ву, Кадворт, 2018]. Исследование базировалось на данных международного опроса, проведенном «Делойтом» в 2018 г. среди более 500 руководителей высшего звена, которые отвечают за такие области, как управление рисками, антикризисное управление и обеспечение непрерывности деятельности. Был сделан вывод о том, что антикризисное управление не должно начинаться с наступлением кризиса, поскольку в этом случае усилия по предотвращению большей части ущерба могут оказаться слишком запоздалыми, а сами действия членов совета директоров и исполнительной дирекции должны быть максимально согласованы при четком распределении ролей.

Gartner, Inc. (NYSE: IT), ведущая в мире исследовательская и консультационная компания, член S&P 500, в своих рекомендациях лидерам бизнеса по извлечению уроков от коронавирусной пандемии тоже обращает серьезное внимание на роль советов директоров, ведь именно советы директоров по мере того, как пандемия COVID-19 прогрессирует должны инициировать пересмотр своих стратегий и повысить устойчивость к внешним воздействиям, принять такие стратегические решения, которые приведут их компании к обновленному состоянию в будущем [Costello, Rimol, 2020]. Успешные перезагрузки повышают устойчивость организации. Если компания успешно проходит цикл реагирования, восстановления, обновления, быстро усваивает и извлекает уроки из кризиса, способна внести серьезные изменения в бизнес

и операционную деятельность, то ее устойчивость повышается от кризиса к кризису.

Несмотря на то, что антикризисное управление остается первоочередной задачей для бизнеса в условиях пандемии COVID-19, многие институциональные инвесторы заявили о своей заинтересованности в реализации всех составляющих ESG-стратегии (Environmental, Social Governance). Руководителям компаний необходимо сконцентрироваться не только на стабильности финансовых показателей, но и на удовлетворении ожиданий ключевых стейкхолдеров. Инвесторов интересует, создан ли и действует ли реально совет по управлению рисками в компании; как руководство компаний оценивает не только краткосрочные и среднесрочные, но и долгосрочные перспективы жизнеспособности компании; какие стратегические изменения оно готово проводить для сохранения непрерывности бизнеса; как компания осуществляет взаимодействие с заинтересованными сторонами; способна ли компания адаптировать свой бизнес к будущим непредвиденным обстоятельствам [Silk et al., 2020]. ESG-ориентированные бизнесы во время пандемии COVID-19 показывают свою большую устойчивость и эффективность. Мало того, в основу будущих инвестиционных решений неизбежно лягут оценки того, как компании в период пандемии относились к своим сотрудникам, учитывали ли интересы потребителей и других заинтересованных сторон [Мирошниченко, 2020].

Что нас ждет дальше? Что делать, если, как утверждают некоторые исследователи, существует угроза на ближайшие несколько лет риска повторения кризисной ситуации 2020 г., а значит, и ее последствий для населения [Щурина, 2020]? Одно можно сказать, что коронакризис изменил мир, изменил многие представления людей, изменил представления о ценности человеческих жизней. Возникла новая реальность, когда во имя жизни и здоровья людей для государств и бизнесов становится возможным отказываться от достижения экономических и финансовых целей развития. По оценкам многих экспертов усиливается связь государства и бизнеса. В периоды экстраординарных кризисов, таких, как нынешний корпоративный кризис, когда слетаются сразу несколько «черных лебедей», важнейшим фактором успеха становится способность государства в кратчайшие сроки мобилизовать масштабные финансовые, технологические и людские ресурсы [Троценко, 2020]. Сценарии развития постпандемического мира предлагаются экспертами самые разные. Наш интерес вызывает проект консалтинговой и аудиторской компании Deloitte [Блау, Билл, Уиллигманн, 2020] и среди сценариев тот, в рамках которого активное развитие получит государственно-частное партнерство; в рамках сотрудничества между

компаниями из различных отраслей сформируются новые экосистемы, призванные обеспечить реагирование на важнейшие потребности и стимулировать внедрение столь необходимых инноваций; в конечном итоге организации перейдут на принципы «сознательного капитализма» (stakeholder capitalism), уделяя повышенное внимание качеству взаимодействия с клиентами, акционерами и сотрудниками, чтобы восстановить свои позиции по завершении сложного периода.

### Библиографический список

*Блау Э., Билла Г., Уиллигманн Ф.* (2020). Мир после COVID-19. Сценарии развития событий для эффективного управления организацией в новых условиях // Делойт. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/about-deloitte/articles/covid-19-scenarios-and-impacts-for-business-and-society-world-remade.html>.

*Дент П., Ву Р., Кадворт Р.* (2019). Кризис: новая устойчивость, эффективность, адаптивность. Антикризисное управление как фактор устойчивости организации // Делойт. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/risk/articles/2019/crisis-management.html>.

*Мирошниченко Т.* (2020). Адаптация, устойчивость и долгосрочная эффективность // 5five consultancy and creative: инсайты. URL: <https://5five.cc/tpost/teja3mdzkc-adaptatsiya-ustoichivost-i-dolgosrochnay>.

*Талёб Н.Н.* (2012). Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М.: Азбука-Аттикус.

*Троценко Р.* (2020). Посткризисное управление: как пандемия изменит мир, государство и бизнес. // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/opinions/business/06/04/2020/5e8ad3e19a79474519df924d>.

*Щурина С.В.* (2020). Устойчивое развитие российского бизнеса в контексте современных глобальных процессов // Экономика. Налоги. Право. Т. 13, № 4. С. 99–109. DOI: 10.26794/1999-849X-2020-13-4-99-109

*Costello K., Rimol M.* (2020). Gartner Says Companies Must Reset Their Business Strategy Due to COVID-19 Pandemic. The Reset Takes Place in Three Stages: Respond, Recover, and Renew // Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-07-20-gartner-says-companies-must-reset-their-business-strategy-due-to-covid-19-pandemic>.

*James K., Bakker P.* (2020). Rethinking Resilience in Business // Project Syndicate. URL: <https://www.project-syndicate.org/commentary/three-business-resilience-lessons-from-covid19-by-keryn-james-and-peter-bakker-2020-10>.

*Silk D. M., Katz D. A., Niles S. V.* (2020). Key ESG Considerations in the Crisis. URL: <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/04/21/key-esg-considerations-in-the-crisis/>.

### Сведения об авторе

**Ткаченко Ирина Николаевна** – доктор экономических наук, зав. кафедрой экономической теории и корпоративного управления Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
[tkachenko@usue.ru](mailto:tkachenko@usue.ru)

*A. Temirov, S. Makhmudov*

## **Analysis of the dividend policy trends of corporate structures of the Republic of Uzbekistan**

The authors provide information about the dividend policy, highlight the procedure for developing the dividend policy of companies, outline trends in the dividend policy of joint-stock companies of the Republic of Uzbekistan as well and give recommendations for their improvement in this article.

**Keywords:** corporate governance; dividends; dividend policy; profit; financing; dividend payments; reserves.

Modern financial changes in Uzbekistan have forced to pay attention to corporate governance problems. The level of the quality of corporate governance influences the decision-making on the possibility of investing in a company and is a characteristic of its capitalization. In this regard, an important element of corporate governance is the dividend policy of companies aimed at optimizing the proportions between consumed and capitalized profits in order to maximize the company's market value.

Dividend policy is a corporation's policy in the use of profits, which determines in what mode dividends should be paid to shareholders. The main goal of the dividend policy is such distribution of profits for dividend payments and reinvestment, which maximizes the value of the company. The dividend policy implies the obligation of the company to send a certain part of the net profit to shareholders. It includes the choice of the size of the dividend, the source of funding for dividend payments, the form of payment of dividends [Bocharova, 2011].

Issues of dividend policy of companies are regulated by the "Civil Code of the Republic of Uzbekistan", the Law of the Republic of Uzbekistan "On Joint Stock Companies and Protection of Shareholders' Rights", as well as the "Corporate Code".

The source of payment of dividends is the net profit of the joint-stock company for the past period. In case of insufficient net profit, dividends on preferred shares can be paid from funds specially created for this purpose at the expense of the profits of previous years. There are several main factors that must be considered when deciding how much of a company's profits should be paid to shareholders in the form of dividends. The company's dividend policy is viewed in the light of the company's overall financial objective, which is to maximize shareholder wealth. This means that any decision on dividend policy should be based on what is best for shareholders [Temirov, 2020].

If a company develops dynamically, it needs more and more resources. In most cases, the company experiences, if not a chronic shortage of funds,

then a certain shortage of them, and therefore periodic large-scale withdrawals of funds in the form of dividend payments necessitate the search for alternative sources of financing. In this case, the dividend policy will enter as an integral part of the company's management decisions in the field of financing [Bocharova, 2011].

Reinvestment of profits is a relatively cheap form of financing for a company in comparison with the issue of new shares and allows you to maintain the existing system of control of owners over its activities. An increase in the amount of invested profit indicates an increase in the company's property status, an increase in its own funds.

When determining the ratio between the consumed and invested parts of the company's profit, the following factors are taken into account:

- interests of shareholders;
- availability of free funds;
- availability of raising funds from other sources and their cost;
- normative documents governing the procedure for payment of dividends.

The part of the profit not withdrawn by the owners is an internal source of financing for the company's activities, therefore, it is obvious that the dividend policy significantly affects the amount of external sources of financing attracted by the company.

On the development of the dividend policy of companies in the Republic of Uzbekistan, there are the following influencing factors [Temirov, 2020]:

1. Regulatory factors. Issues related to the payment of dividends in the Republic of Uzbekistan are regulated by the Law "On Joint Stock Companies and Protection of Shareholders' Rights", in accordance with which the decision to declare dividends, sources of payment, cases when a joint stock company is not entitled to make a decision on the payment of dividends, taxation, procedure and timing of payment dividends.

2. Compliance with liquidity. Due to the fact that the date of sale of products does not coincide with the date of receipt of funds, a joint-stock company can be profitable, but not have enough funds in the current account to pay dividends. Therefore, according to the legislation, dividends can be paid in such cases in the form of property.

3. Interests of shareholders. When deciding on the amount of dividends to be paid, the general meeting of shareholders should take into account how this decision will affect the market value of the company. For joint-stock companies in countries with developed market economies, this indicator is considered to be the growth in the value of shares on the market. The versatility of this indicator is that it reflects the profitability of the company,

taking into account the impact of all influencing factors, both on the current state of the company and on its profitability in the future. Reinvestment of profits with the subsequent payment of dividends in a larger amount is one of the main goals of the dividend policy. If it is planned to carry out a serious program for the development of companies and an additional issue of shares is planned for its implementation, then such an issue should be preceded by a sufficiently long period of consistently high dividend payments.

4. Expansion of the company's production. Developing joint stock companies usually face the problem of insufficient financial resources to meet internal needs. In these cases, shareholders can agree to restrictions on the payment of dividends in order not to resort to expensive credit resources or to issue additional shares.

5. The problem of increasing the number of shareholders. If companies pay large dividends, then in order to provide sources of financing, it will obviously have to resort to the issue of additional shares. Such actions may lead to the emergence of new shareholders and the division of ownership of existing ones.

In addition to the above, there is a factor, the so-called information effect. Information on the payment of dividends is monitored not only by the shareholders themselves, but also by professional participants in the securities market and specialized information agencies. Any news of a decrease or increase in dividends compared to previous periods may lead to a sharp change in stock prices. A joint stock company may maintain a policy of stable dividend payments in order to avoid causing unwanted market rumors or panic.

In some countries of the world, commercial banks, issuing long-term loans, provide for restrictions in loan agreements related to the share of reinvested profits. The bank is interested in the efficient operation of its borrower, which, in turn, is determined by the sufficiency of cheap financial resources.

All joint stock companies of the Republic of Uzbekistan develop a dividend policy on the basis in accordance with the current legislation of the Republic of Uzbekistan, the charter of the joint stock company, the Corporate Governance Code and other internal documents of the company. The procedure for constructing the dividend policy of joint-stock companies looks like the following:

A. General Provisions. This section provides general information on the dividend policy of the joint stock company, provides general issues that should be reflected and disclosed in the dividend policy, in particular information about the main directions, goals, period of validity, principles, etc.



B. Procedure for determining the amount and accrual of dividends. According to the policy, joint stock companies are entitled to make decisions on the payment of dividends on shares based on the results of the first quarter, six months, nine months and based on the results of the financial year. Dividends are paid out of the net profit remaining at the disposal of the joint-stock company or retained earnings of previous years. Dividends on preferred shares may be paid out of the company's funds specially designated for this.

C. Procedure and terms of payment of dividends. Joint-stock companies pay dividends in cash or other means of payment permitted by law. The declared dividends must be transferred in the national currency of the Republic of Uzbekistan or, at the written request of the non-resident shareholder, converted into the freely convertible currency of the dividends accrued to him, with the transfer of funds to the bank account provided by the non-resident shareholder. The term for the payment of dividends is established by the decision of the general meeting of shareholders of the joint-stock company, but cannot exceed 60 days from the date of such decision<sup>1</sup>.

D. Responsibility for the payment of declared dividends. Joint-stock companies are obliged to pay declared dividends on shares of each type. The executive body of the joint-stock company is responsible for the full and timely payment of dividends to the company's shareholders.

E. Procedure for disclosing information. When the general meeting of shareholders makes a decision to pay dividends, the company discloses information on material facts in the manner prescribed by law. In this case, information on accrued dividends is sent to shareholders by e-mail and through the website of the joint stock company.

When developing the dividend policy of joint-stock companies of the Republic of Uzbekistan, they are mainly guided by foreign experience, where in the markets of developing countries, shareholders (investors) are guided by the prospects for growth in the company's capitalization, and not by the amount of dividends paid. The amount of dividends is more important in developed markets, which are characterized by less fluctuations in the value of the company's securities. The share of net profit directed to dividends is gradually increasing in joint-stock companies of the Republic of Uzbekistan, but the dividend yield remains low.

Companies' dividend payments are subject to the availability of free cash in the corporation. A number of issuers continue the practice of dividend payments from retained earnings of previous years. In dividend policy, different categories of investors and relationships in the financial market

---

<sup>1</sup> Law of the Republic of Uzbekistan "On Joint Stock Companies and Protection of Shareholders' Rights". ZRU-370 dated 06/05/2014.

play an important role. One group of investors is interested in a high level of dividends, the second – the stability of their payment, the third – the growth of investments and the likelihood that future dividends will have a relatively high level compared to the current period. These phenomena show that any changes in dividend policy will have a different impact on investors and the financial market [Zhuraeva, 2018].

The following trends can be observed in the dividend policy of joint-stock companies of the Republic of Uzbekistan:

1. A gradual increase in the amount of dividends paid. For large joint stock companies preparing for an IPO, and for joint stock companies with strategic foreign investors, a dividend policy is a prerequisite for successful development. Usually, joint-stock companies of the Republic of Uzbekistan pay dividends once a year after the annual meeting of shareholders.

2. The dividend yield of securities is low, which is typical for emerging markets. The decrease in profitability was influenced by the virus pandemic. So, due to the debt burden, part of the dividends of some joint-stock companies changed the dividend policy. However, the shares of a number of commodity companies are showing high returns. For example, JSC "Kyzylkumcement", JSC "Quartz", JSC "Uzvtortsvetmet" and others. In early April 2020, by the President's decree, it was allowed to hold annual general meetings of shareholders by the end of 2019 until October 1, 2020 – this is the right measure, but this will lead to deferral of payment of dividends and other corporate actions by joint stock companies<sup>1</sup>.

3. Spreading the practice of using dividend payments to redistribute funds in favor of the main shareholder of the company. It should be noted that this is due to the high concentration of ownership. The amount of dividends is determined not from market considerations, but from the funding needs of the main shareholder, although minority shareholders also benefit.

4. Dissemination of the practice of formalizing dividend policy in the internal regulations of companies. These documents stipulate the minimum share of net profit allocated for the payment of dividends. It is believed that the adoption of a special document on the dividend policy increases the predictability of the company's actions and makes it more friendly and attractive to investors, and therefore improves corporate governance practices.

Thus, an important fact is the dependence of the amount of dividend payments on the profitability of companies. The largest dividends are paid by companies producing construction materials and the financial sector.

The policy of dividend payments of joint stock companies of the Republic of Uzbekistan remains unstable and does not reflect the financial po-

---

<sup>1</sup> [www.uzse.uz](http://www.uzse.uz)

sition and investment opportunities of the companies. Dividend policy in companies with concentrated ownership depends on the majority shareholders, whose interests are shaped by the uncertainty of the environment, weak protection of property rights and undeveloped institutions.

When studying the corporate governance practice of joint-stock companies of the Republic of Uzbekistan from the point of view of the shareholders' right to receive income, the following aspects are analyzed:

- the existence of an approved dividend policy and consolidation in internal documents of the principles for calculating dividend payments and the minimum share of net profit allocated for the payment of dividends;
- the practice of paying dividends on common and preferred shares.

When assessing the practice of payment of dividends by a company, it is taken into account in what terms the dividends are paid and to what extent the companies fulfill their obligations to pay dividends within the announced terms. Companies are required to pay dividends within 60 days, unless a different period is specified in the articles of association. In addition, companies do not pay all dividends at a time, as is customary in international practice.

Nominally, dividends are paid out of net income calculated in accordance with accounting standards, which can lead to fluctuations in the amount of dividends in different years due to the numerous shortcomings of the NAS of the Republic of Uzbekistan. Stability is an important characteristic of dividend policy. Stable dividend payments testify to the development of the company, to a decrease in investors' orientation solely to speculative income from changes in the share price value.

Timely disclosure of information is an important factor in improving the efficiency of corporate governance, allowing investors to reliably assess its practice and investment risks. The introduction of the best practice of corporate governance of joint-stock companies of the Republic of Uzbekistan in the field of dividend policy also contributes to the realization of the economic interests of shareholders in obtaining income on capital.

### References

*Bocharova I.Yu.* (2011). Dividend Policy in the Corporate Governance System of Companies // Finance and Credit. No. 47 (479). Pp. 2–9. (In Rus.).

*Temirov A.A.* (2020). Dividends and dividend policy. Tashkent: TSUE.

*Zhuraeva N.* (2017). Influence of dividend policy on the financial market of Uzbekistan // Journal of scientific publications of graduate students and doctoral students. No. 5 (131). Pp. 21–22.

## Contact Info

*Temirov Abdulaziz* – Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Corporate Economics & Business-Analysis Dept., Tashkent State University of Economics, Tashkent (The Republic of Uzbekistan)

abdulaziz38@mail.ru

*Makhmudov Samariddin* – Assistant of Corporate Economics & Business-Analysis Dept., Tashkent State Economic University, Tashkent (The Republic of Uzbekistan)

samariddin.makhmudov@bk.ru

*Я.В. Савченко, А.В. Изгагин*

## К вопросу об оценке эффективности деятельности совета директоров публичных компаний

Рассматривается влияние эффективности деятельности совета директоров на результативность функционирования и развития компаний публичного типа. Представлена эконометрическая модель оценки влияния показателей деятельности совета директоров на финансовые показатели компаний. Выборкой для апробации модели послужили крупнейшие отечественные публичные компании с высоким уровнем раскрытия информации. В качестве информационной базы исследования выступили годовые отчеты российских компаний, статистические данные, отчеты рейтинговых агентств. Результаты исследования подтвердили влияние эффективности деятельности совета директоров на результативность компаний.

**Ключевые слова:** совет директоров; оценка эффективности; публичная компания.

Мировая практика корпоративного управления стабильно уделяет пристальное внимание вопросам изучения эффективности деятельности советов директоров (СД). Портфельные инвесторы рассматривают совет директоров как инструмент контроля за работой высшего менеджмента организаций и заинтересованы в эффективной работе советов. Актуальным является и определение степени влияния работы СД на результирующие показатели деятельности компаний и динамику их стратегического развития. Именно поэтому интерес к проблемам оценки деятельности СД не снижается, а поиск путей повышения эффективности последних не теряет своей актуальности.

В рамках данного исследования мы не рассматриваем способы и методы оценки деятельности СД. Отметим только, что в международной практике в настоящее время принято проводить оценку по следующим направлениям: оценка совета в целом, оценка работы его комитетов, оценка работы председателя СД, оценка индивидуальной работы членов СД [Леванова, 2014]. А наиболее распространенными ме-

тодами оценки являются самооценка, анкетирование, индивидуальные интервью, анализ внутренних документов [Блинков и др., 2013]. Как в России, так и за рубежом существуют методики оценки совета директоров, разработанные при участии международных консалтинговых фирм с учетом местного законодательства<sup>1</sup>.

Передовая практика корпоративного управления рекомендует регулярно проводить не только внутреннюю, но и внешнюю оценку, с привлечением внешних экспертов, поскольку она является более независимой и объективной [Розанова, 2017]. Регулярность оценки деятельности СД говорит о степени зрелости компании в сфере корпоративного управления [Конджер и др., 2007].

Основной целью оценки работы СД традиционно принято считать повышение эффективности его работы и получения объективных оснований для определения вознаграждения членов совета. По результатам оценки, следовательно, совет директоров должен предпринимать меры по устранению выявленных проблем. Однако, как показывают исследования, российские компании проводят оценку деятельности совета в основном с целью соблюдения рекомендации Кодекса корпоративного управления. Так, согласно обзору практики корпоративного управления<sup>2</sup>, в российских ПАО по итогам 2018 г., только 41% компаний, акции которых включены в котировальный список первого и второго уровней, сообщили, что соблюдают принцип Кодекса об оценке совета директоров. В то время как в странах с развитыми рынками капитала и высоким уровнем корпоративного управления количество таких компаний достигает 80%.

Именно оценка СД дает возможность выявить недостатки в существующей структуре совета, подходах к совместной работе, оценить профессионализм его участников и умение эффективно решать поставленные перед советом задачи. При этом сама по себе оценка деятельности совета не может быть оценена количественными критериями. Да и проводиться она может достаточно формально, как уже говорилось ранее. Для выявления степени влиятельности работы СД на результирующие показатели деятельности организации, как правило используются сами критерии его оценки.

При исследовании взаимосвязи эффективности деятельности компании и деятельности совета директоров в зарубежных исследованиях

---

<sup>1</sup> См., например, *Информационное письмо* Банка России от 26 апреля 2019 г. № ИН-06-28/41 «О рекомендациях по организации и проведению самооценки эффективности совета директоров (наблюдательного совета) в публичных акционерных обществах» и др.

<sup>2</sup> *Обзор* практики корпоративного управления в российских публичных обществах по итогам 2018 года // Банк России, 2019. URL: [https://cbr.ru/Collection/Collection/File/25363/Review\\_29112019.pdf](https://cbr.ru/Collection/Collection/File/25363/Review_29112019.pdf).

встречаются следующие характеристики СД: наличие независимых и неисполнительных директоров, доля инсайдеров, степень активности, размер вознаграждения членов совета, наличие комитетов. Отечественные ученые в основном изучают влияние на деятельность корпораций структуры акционерного капитала и качества корпоративного управления. В ряде работ сделана попытка изучить степень влияния качества работы совета и его отдельных характеристик на эффективность деятельности компании с точки зрения развития бизнеса [Ильчук, 2009].

Несмотря на существующие исследования, попробуем выявить зависимость между факторами, связанными с деятельностью СД и финансовыми показателями компании.

В выборку исследования вошли 23 крупные компании из России (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

**Публичные акционерные общества по отраслям экономики**

Компания	Отрасль
ПАО «АЭРОФЛОТ»	Транспорт
АК «АЛРОСА»	Добыча ископаемых
ПАО «МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК»	Финансовые услуги
ПАО «ФСК ЕЭС»	Электроэнергетика
ПАО «ГАЗПРОМ»	Нефтегазодобыча и нефтепереработка
ПАО «ИНТЕР РАО»	Электроэнергетика
ПАО «ЛУКОЙЛ»	Нефтегазодобыча и нефтепереработка
ПАО «М.ВИДЕО»	Торговля
ПАО «МАГНИТ»	Торговля
ПАО «МЕГАФОН»	Телекоммуникации
ПАО «МЕЧЕЛЬ»	Металлургия
ПАО «ММК»	Металлургия
ПАО «МОСКОВСКАЯ БИРЖА»	Финансовые услуги
ПАО «МТС»	Телекоммуникации
ПАО «ГМК „НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ“»	Металлургия
ПАО «НОВАТЭК»	Нефтегазодобыча и нефтепереработка
ПАО «НЛМК»	Металлургия

Наиболее крупные компании стараются соблюдать большинство рекомендаций Кодекса корпоративного управления, это обеспечивает им стабильность и развитие. Выборка включает как государственные, так и частные компании, поскольку рекомендации Кодекса действуют для всех компаний, а значит и к деятельности совета предъявляются одинаковые требования. Для регрессионного анализа сформирована выборка наблюдений за период с 2017 по 2019 г.

Отбор компаний по различным секторам экономики осуществлялся по следующим критериям:

- имеют акции, которые обращаются на российском фондовом рынке;
- входят в рейтинг компаний с высокой капитализацией в России;
- имеют высокий процент раскрытия информации;
- имеют высокий рейтинг соблюдения рекомендаций кодекса корпоративного управления.

Для построения эконометрической модели необходимо выбрать показатель экономической эффективности, на который оказывает влияние совет директоров. С конца 2000-х гг. рост капитализации практически потерял свое значение для акционеров как фактор повышения роли СД [Ильчук, 2009]. Поэтому в качестве показателя, мы решили использовать выручку компании, поскольку этот показатель хорошо отражает цели и задачи, стоящие перед советом директоров. Часто на размер выручки влияют решения, принимаемые именно советом директоров. К примеру, на заседании совет принял решение выйти на новый рынок, это в свою очередь может привести к повышению выручки. Тоже касается и запуска нового продукта. Кроме того, многие компании перед советом ставят одну из задач развития – рост выручки.

В качестве независимых переменных при построении эконометрической модели выбраны показатели, связанные со структурой совета директоров:

- вознаграждение совета директоров;
- срок работы председателя в совете;
- количество проведенных внеочередных заседаний СД.

Поскольку за свою деятельность члены совета получают вознаграждение, то можно предположить, что его размер может отражать качество их работы, влияющее в свою очередь на достижение поставленных целей (рост капитализации, цены акций и т.д.). Вознаграждение может включать оплату за количество посещаемых заседаний и выполнение KPI. Само по себе посещение заседаний еще не может говорить об эффективности работы члена совета, в данном случае важной частью вознаграждения будет являться именно KPI, позволяющий оценить эффективность работы СД на предмет достижения целей.

Так как председатель избирается из членов совета, то срок его работы в совете может говорить о наличии опыта и понимании особенностей работы компании и самого совета. Председатель не только создает атмосферу внутри совета директоров, но и атмосферу внутри всей компании. Кроме этого он интерпретирует картину мира и внешней среды компании, подсказывает и инициирует изменения, понимает

процесс создания стоимости и определяет стратегию бизнеса, поэтому его опыт работы в совете может повлиять на эффективность всей организации. По сути, председатель – это лицо совета, от опыта работы которого зависят многие процессы в компании.

Количество проводимых внеочередных заседаний, может говорить о мобильности СД и стремлении оперативно решать возникающие проблемы в работе компании, которые оказывают влияние на ее финансовые показатели. Также оно показывает, что совет постоянно контролирует выполнение стоящих перед компанией целей. Проведение внеочередных собраний особенно важно для компаний, которые работают в высоко конкурентной среде.

Таким образом, эконометрическая модель будет описываться следующей формулой:

$$B = a_0 + a_1 \times \text{Reward} + a_2 \times Q_{\text{зас}} + a_3 \times T_{\text{пр}},$$

где  $B$  – выручка компании;  $\text{Reward}$  – вознаграждение совета директоров;  $Q_{\text{зас}}$  – количество внеочередных заседаний СД;  $T_{\text{пр}}$  – срок работы председателя в совете.

В результате регрессионного анализа были получены следующие данные (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

#### Регрессионная статистика и результаты множественной регрессии

Множественный $R$	0,6529	
$R$ -квадрат	0,4157	
Нормированный $R$ -квадрат	0,3311	
Стандартная ошибка	1908,8480	
	Коэффициенты	$P$ -значение
$Y$ -пересечение	-10004,86	0,034
Вознаграждение совета директоров	5,77	0,014
Количество внеочередных заседаний	47,11	0,019
Срок работы председателя в СД	135,84	0,016

Используя полученные данные, получим уравнение линейной регрессии:

$$B = -10004,86 + 5,77 \times \text{Reward} + 47,11 \times Q_{\text{зас}} + 135,84 \times T_{\text{пр}}.$$

О качестве модели свидетельствуют следующие факты:

– коэффициент корреляции составил 0,65, что говорит о средней взаимосвязи между выручкой и переменными, при этом значение коэффициента близко к значению тесной связи (0,7). Используя реальные экономические показатели сложно получить высокое значение ко-



эфициента, что связано с возможным влиянием других факторов, которые трудно учесть в модели (например, политическая обстановка);

– значимость  $F$  меньше 0,05, т.е. вероятность, что полученное уравнение незначимо составляет менее 5%, а также это свидетельствует о достаточности наблюдений;

–  $p$ -значение меньше 0,05, т.е. вероятность того, что данные факторы оказывают влияние на зависимую переменную составляет более 95%;

– проверка полученной модели на мультиколлинеарность, гетероскедастичность и автокорреляцию показали их отсутствие.

Данное исследование подтвердило наличие положительной связи между выручкой компании, размером вознаграждения, количеством проведенных внеочередных заседаний и сроком работы председателя в совете. Увеличение каждой из независимых переменных ведет к росту выручки компании.

Однако стоит отметить, что представленная модель не учитывает факторы, которые могут повлиять на величину выбранных переменных. Подобные факторы сложно учитывать, более того иногда их даже невозможно предвидеть. В компаниях с государственным участием очень часто вся деятельность завязана на политике. Именно политические решения будут влиять на деятельность компании, а как известно, политика не всегда может быть предсказуемой, а тем более не может быть просчитана математически. К примеру, главным негативом в ПАО «Газпром» является неэффективная инвестиционная программа. Газпром вкладывает триллионы в газопроводы «Сила Сибири» и «Северный поток», в то время как инвесторы могут расценивать эти вложения в чистом виде как политическую задачу из-за низкой рентабельности этих проектов. Если рассматривать «Аэрофлот», то его заставляют покупать российские самолеты Сухой Суперджет (SSJ), которые могут составить 38% флота после 2023 г. Эти самолеты будут менее рентабельны в эксплуатации, поскольку их качество оставляет желать лучшего.

На деятельность некоторых компаний сильно влияют санкции со стороны США. В подобных ситуациях совету директоров сложно предпринимать усилия, если их основной акционер попал под санкции, как это произошло в ПАО «Мегафон» с USM Group (А. Усманов), которому принадлежат 56% акций. Как раз такие факторы, сложно учитывать в эконометрических моделях. Однако опыт совета директоров, его знания и умения позволяют минимизировать потери от подобных ситуаций.

Проведенный анализ показывает, что для российских компаний совет директоров становится реальным способом эффективного управления бизнесом. Совет может принимать качественные управленческие решения, но для этого необходимо его правильно подобрать и в дальнейшем совершенствовать.

### **Библиографический список**

*Блинков И.В., Никитчанова Е.В., Лихачева Н.Г.* (2013). Оценка работы совета директоров как управленческий инструмент // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. № 4. С. 42–50.

*Ильчук К.* (2009). О влиянии структуры совета директоров российских компаний на их эффективность // Общество и экономика. № 6. С. 132–148.

*Конджер Дж. и др.* (2007). Корпоративное управление: производственно-практическое издание / пер. с англ. А. Куница; ред. Е. Дронова. М.: Альпина Бизнес Букс.

*Леванова Л.Н.* (2014). Оценка совета директоров корпорации как направление совершенствования его деятельности // Известия Саратовского университета. Новая серия. Сер.: Экономика. Управление. Право. Т. 14, вып. 1, ч. 2. С. 167–173.

*Розанова Н.М.* (2017). Корпоративное управление. М.: Юрайт.

### **Сведения об авторах**

**Савченко Яна Валерьевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и корпоративного управления Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
75karpenko@mail.ru

**Изгагин Александр Викторович** – магистрант Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
IzgaginAV@gmail.com

**А.Б. Анкудинов, Н.В. Поляков**

## **Корпоративная прозрачность и социально ответственное поведение компаний как факторы стоимости: событийный анализ**

Основной целью исследования выступил эмпирический анализ влияния публикации социальной отчетности на рыночную стоимость отечественных компаний. В основу исследования положен метод событийного анализа. В итоговую выборку вошли пять компаний. Используются ежедневные котировки акций компаний за 16-летний период. Результаты исследования не позволили однозначно подтвердить исходные гипотезы о позитивном влиянии публикации социальной отчетности на стоимость компании.

**Ключевые слова:** социальная отчетность; раскрытие; российская компания; рыночная стоимость; событийный анализ.

Информационная открытость публичных компаний (корпоративная прозрачность) является одним из важнейших факторов привлечения инвестиций. В условиях глобального экономического кризиса и оттока капиталов из формирующихся рыночных экономик, в основе чего лежат, в том числе, неэкономические факторы, особенно актуальным выступает создание акционерной стоимости, как необходимое условие посткризисного восстановления.

Важным фактором, корректное эмпирическое исследование влияния которого будет возможно лишь постфактум, будет выступать политика компаний по отношению к наиболее значимым стейкхолдерам – работникам и контрагентам – в условиях пандемии и шатдаунов. Пока же имеется возможность оценить влияние прозрачности в области политики корпоративной социальной ответственности (КСО) российских публичных компаний на их финансовые показатели на основе исторических данных. Помимо стандартного эконометрического анализа, инструментарий которого уже применялся авторами ранее и предполагается использовать более масштабно по мере накопления данных, достаточно новым для отечественной исследовательской практики инструментом выступает метод событийного анализа (event analysis).

Событийный анализ весьма хорошо известен в литературе и в последние годы применяется и в некоторых отечественных исследованиях [Назарова, Федорова, 2020; Скворцова и др., 2013; Студников, 2012; Яворская, Яворский, 2015] и др. (обзор как отечественной, так и более представительной зарубежной литературы по проблемам применения метода событийного анализа вышел бы далеко за пределы кратких тезисов). Впрочем, применительно к оценке влияния публикации социальных отчетов на рыночные котировки метод событийного анализа,

насколько известно авторам, в отечественной исследовательской практике не применялся. В зарубежной литературе представлен также анализ причин весьма неоднозначных результатов применения данного метода в исследовании финансовой эффективности политики КСО [McWilliams, Siegel, 2016].

В проведенном исследовании рассматривается влияние первичного появления социального отчета на сайте компании или же в любых других открытых источниках (или же появление последнего отчета в открытых источниках). В качестве модели расчета нормальной доходности используется статистическая рыночная модель [MacKinlay, 1997]. Последняя объясняет зависимость доходности акций и доходности рынка (в данном исследовании это индекс Мосбиржи). В рыночной модели не учитывается составляющая доходности, обусловленная изменением доходности рынка в целом, в результате чего дисперсия «ненормальной» доходности уменьшается. Последнее способствует обнаружению эффектов конкретного события. Следуя [Cichello, Lamdin, 2006] мы изолируем воздействие события, в данном случае публикации социального отчета, от воздействия рыночных факторов.

На основе полученных доходностей рассчитываются сверхдоходности акций конкретной компании за каждый день в пределах окна события. Затем рассчитывается накопленная сверхдоходность (Cumulative Abnormal Return, CAR) для каждой отдельной компании; полученные CAR затем суммируются.

На следующем этапе выполняется агрегирование CAR по компаниям в целом, для чего рассчитанные CAR усредняются по всем компаниям, включенным в выборку.

Полученная накопленная усредненная сверхдоходность представляет собой среднее значение доходности для всех компаний анализируемой выборки в рассматриваемый временной промежуток.

Следующим шагом выступает определение статистической зависимости полученных сверхдоходностей от рассматриваемого события. Данное исследование основано на стандартном допущении о нормальном характере распределения сверхдоходности с постоянной дисперсией.

Для целей тестирования были сформулированы две рабочие гипотезы:

- первичное раскрытие информации о социально ответственном поведении положительно влияет на рыночные котировки акций компании;
- публикация социального отчета положительно влияет на стоимость компании в долгосрочной перспективе.

Авторы отдают себе отчет в невысоком уровне информационной эффективности отечественного фондового рынка, равно, как и в весьма противоречивых результатах анализа взаимосвязи раскрытия информации о КСО и финансовых показателей публичных компаний, представленных в эмпирической литературе. Тем не менее, исходя из известного положения эмпирического анализа о том, что необнаружение значимой зависимости не доказывает ее отсутствия, авторы считают целесообразным продолжение эмпирических исследований в данном направлении различными методами.

Для тестирования первой гипотезы необходимо провести анализ кумулятивной сверхдоходности до и после первой публикации социальной отчетности компанией; для подтверждения второй – рассмотреть влияние последней публикации отчетности на рыночную стоимость компании. В исследовании используется окно  $(-30;0)$  дней до наступления события (опубликования социального отчета) и  $(0;30)$  после наступления события. Окно для оценки рыночной модели было выбрано длиной  $(-330;-30)$ , что давало возможность оценить состояние и динамику акций выбранных компаний. Таким образом, общая длина окна события составила более одного года.

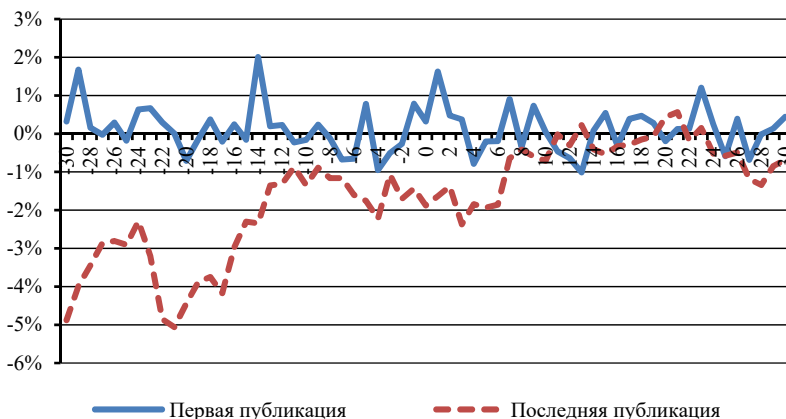
В результате использования при моделировании столь длинного окна события наблюдался ряд достаточно существенных сверхдоходностей. Было сделано предположение о том, что эти значения, скорее всего, не связаны с публикацией социальной отчетности, а обусловлены иными событиями. Мы проследили каждое событие на официальных сайтах компаний, в новостных источниках и архивных базах данных биржевых торгов Финам. Во всех случаях был сделан вывод о том, что данное значение  $t$ -теста на конкретный день не является значимым в исследовании, так как подвержено влиянию прочих рыночных и нерыночных факторов.

С учетом ряда весьма существенных проблем с формированием исходных данных (недоступность у большинства компаний точной даты публикации социальной отчетности, устаревшие базы данных отчетности и новостных баз, различия в датах публикации социальной отчетности в разных источниках (сайт компании, база данных GRI – Global Reporting Initiative, сайт РСПП), в итоговую выборку попали пять публичных компаний: АК «АЛРОСА», Группа НМЛК, ПАО «Лукойл», ГК «Норникель» и ПАО «Татнефть». Для целей анализа были использованы курсы акций этих компаний на конец каждого операционного дня за последние 16 лет.

Формат тезисов не позволяет полностью изложить количественные результаты анализа даже для столь скромной выборки. Поэтому будут

представлены основные выводы (результаты анализа в табличном виде и их описание могут быть представлены по запросу). В качестве иллюстрации на рисунке представлены средние результаты сверхдоходности и кумулятивной сверхдоходности по выборке.

На рисунке приведена динамика CAR по выборке. При публикации первого и последнего социальных отчетов CAR до публикации в окне (-30;0) имел более широкий разброс, нежели после, когда CAR выравнивается. При этом преимущественно большинство значений находятся ниже оси абсцисс (ниже 0%), что говорит о потере стоимости компаниями.



Динамика средней кумулятивной сверхдоходности по выборке

Результаты анализа по отдельным компаниям и по выборке в целом оказались весьма противоречивыми. Основной вывод, тем не менее, достаточно однозначен: публикация информации о социальной деятельности значимого влияния на котировки акций публичных компаний на российском рынке не оказывает. Другими словами, первая гипотеза о том, что первичное раскрытие информации о КСО положительно влияет на рыночную стоимость компании, не подтверждается.

Вторая гипотеза о положительном влиянии публикации социального отчета на стоимость компании в долгосрочной перспективе также не подтвердилась. По выборке в целом в окне (-30;30) после последней публикации CAR показывает отрицательное значение величины на протяжении всего окна события, что говорит об уменьшении рыночной стоимости фирмы. Но у двух компаний из пяти наблюдался рост рыночной стоимости после публикации социальных отчетов, а на средний показатель повлиял крупный обвал акций АЛРОСА.

Выполненный статистический анализ подвержен ряду ограничений, в первую очередь технического характера. Особо следует выделить малый объем исследованной выборки, сложность определения правильного окна событий, при котором результаты оказались бы значимыми. Кроме того, большинство отечественных эмпирических исследований, в том числе выполненных авторами, показывают весьма слабую связь финансовых показателей российских компаний с уровнем их социально ответственного поведения. Тем не менее, проведенное исследование, с учетом его пилотного характера, может иметь как практическую, так и теоретическую значимость и заложить основы дальнейшего эмпирического анализа влияния уровня социальной прозрачности на финансовые показатели российских публичных компаний.

### Библиографический список

*Назарова В.В., Федорова А.А.* (2020). Влияние результатов аудита на стоимость акций российских компаний // Вестник Московского университета. Сер. 6: Экономика. № 2. С. 78–105.

*Скворцова И.В., Проскурин С.С., Крыхтин В.Б. и др.* (2013). Использование метода событий в исследованиях слияний и поглощений на развитых и развивающихся рынках капитала // Корпоративные финансы. №28. С. 111–125.

*Студников С.* (2012). Метод событийного анализа в исследованиях доходности корпоративных финансов // Вестник Института экономики Российской академии наук. № 3. С. 45–55.

*Яворская А.В., Яворский В.М.* (2015). Метод событийного анализа на примере данных по кросс-листингу российских компаний // Вести высших учебных заведений Черноземья. № 1(39). С. 95–104.

*Cichello M., Lamdin D. J.* (2006). Event studies and the analysis of antitrust // International Journal of the Economics of Business. Vol. 13. Pp. 229–245.

*MacKinlay A.* (1997). Event Studies in Economics and Finance // Journal of Economic Literature. Vol. 35. Pp. 13–39.

*McWilliams A., Siegel D.* (2016). Issues in the Use of the Event Study Methodology: A Critical Analysis of Corporate Social Responsibility Studies // Organizational Research Methods. Vol. 2. Pp. 2–16.

### Сведения об авторах

**Анкудинов Андрей Борисович** – кандидат физико-математических наук, доцент кафедры управления корпоративными финансами Казанского федерального университета, г. Казань (Россия)  
ankudia@mail.ru

**Поляков Никита Владимирович** – финансовый аналитик Coca-Cola HBS Eurasia, г. Москва (Россия)  
nikita.polyakov99@yandex.ru

*А.Е. Миллер, Л.М. Давиденко*

## **Активизация стейкхолдерского подхода в системе корпоративного управления**

Дестабилизация мировой экономики вследствие вынужденного введения карантинных мер и ограничения транспортного сообщения поставила под угрозу социально-экономическую ситуацию в регионах присутствия промышленных корпораций, зачастую представляющих собой ядро кластерных образований и ключевые объекты платформенного взаимодействия промышленности, научно-образовательной сферы, государства. Соблюдение основных принципов организации внешних и внутренних связей, лежащих в основе стейкхолдерского подхода, становится залогом смягчения делового климата и наращивания социального капитала. В статье приводятся рекомендации по преодолению кризисной ситуации с привязкой к деятельности промышленных компаний с учетом накопленного мирового опыта в области корпоративного менеджмента.

**Ключевые слова:** корпоративное управление; стейкхолдерский подход; модель бизнеса; технологическая интеграция.

Совершенствование системы корпоративного управления промышленных предприятий в условиях обострившихся внешних вызовов предусматривает организацию слаженной работы структурных подразделений с учетом интересов стейкхолдеров. Контрагенты и представители микроокружения способны благотворно влиять на развитие бизнеса в регионах размещения структурных подразделений промышленных комплексов (см. рисунок).

Исследование процесса развития и применения технологий на промышленных предприятиях позволяет сделать выводы относительно того, насколько стейкхолдеры способны улучшить результаты производственно-хозяйственной деятельности компаний, сопутствуя приростом социального капитала. В качестве примера положительной практики можно привести стратегию управления устойчивым развитием корпорации Eurasian Resources Group (аббревиатура «ERG»), которая является диверсифицированной металлургической компанией, включающей интегрированные добывающие, перерабатывавшие, энергетические, транспортные и маркетинговые подразделения<sup>1</sup>.

В условиях необходимости технологического прорыва менеджмент компании пришел к выводу о том, что для успешного роста важно активизировать участие в общественной жизни, в частности, поддерживать молодежное предпринимательство путем разработки и внедрения совместных проектов с казахстанскими учреждениями

---

<sup>1</sup> *Официальный сайт Eurasian Resources Group (ERG). URL: <https://www.erg.kz/ru>.*



**Актуализация положений стейкхолдерского подхода  
в развитии моделей корпоративного управления**

**Предпосылки:** рост запросов и разносторонность интересов взаимодействующих групп; нестабильность экономических процессов, сложная эпидемиологическая обстановка, технологические вызовы

**Целевая установка:** совершенствование модели ведения бизнеса путем гибкого реагирования на изменения во внешней среде

**Принцип  
включенности  
(inclusivity)**

Участие стейкхолдеров в формировании, развитии и достижении измеримых результатов в целях обеспечения устойчивого развития

**Принцип  
существенности  
(materiality)**

Значимость совместных точек роста для решения насущных проблем

**Принцип  
реагирования  
(responsiveness)**

Комплекс мероприятий, связанных с устойчивым развитием, поддержанием коммуникаций компании с внешним окружением, поддержкой локальных проектов с заинтересованными сторонами

**Проблемная область**

Обеспечение баланса совместно принимаемых решений, удовлетворяющих целям структурных подразделений компании, образовательных учреждений, представителей НПО, профсоюзов, банковских учреждений, государственных структур и других участников социально-экономических процессов

**Пути решения проблем**

Экологические инициативы: усиленный совместный контроль над выбросами и их воздействием на окружающие территории.  
Соблюдение мер по обеспечению здоровья и безопасности сотрудников, населения регионов присутствия и местных сообществ.  
Многосторонние инициативы и партнерства (взаимодействие через бизнес-ассоциации, государственно-частные партнерства по вопросам цифровизации, обеспечения производственной безопасности, обучения и аудита, реализации социальных проектов)

Структурно-логическая схема актуализации положений стейкхолдерского подхода в развитии моделей корпоративного управления<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Сост. с использованием: [Буланов, Фадейкина, 2018; Шилова, 2020].

высшего образования и колледжами Актюбинской, Карагандинской, Костанайской, Павлодарской областей, где территориально разместились производственные структуры ERG<sup>1</sup>. В рамках экосистемы студенческого предпринимательства проходят обучение студенты региональных вузов; в 2021 г. состоится первый выпуск бакалавров, имеющих, помимо основного инженерного или гуманитарного образования, навыки и компетенции предпринимательского блока, осваиваемые с первого курса обучения в высшей школе [Давиденко, Беспалый, Бекниязова, 2020]. С применением технологий удаленного доступа реализованы практико-ориентированный марафон YburaMarathon для преподавателей и сотрудников, летняя школа предпринимательского образования YburaCamp – 2020, осенняя предпринимательская школа BigIdeasCamp – 2020, в результате которых преподаватели-менторы и студенты представляют на республиканские конкурсы бизнес-проекты, посвященные цифровым технологиям, социальному предпринимательству, экологическим исследованиям, лучшие идеи получают шанс на внедрение в производстве и общественной сфере.

Обобщив современные тенденции преобразования стейкхолдерского подхода в системе корпоративного управления, можно предложить меры по расширению границ интеграции промышленного, банковского, человеческого капиталов (см. таблицу).

Разумеется, что в качестве влиятельных стейкхолдеров для промышленных компаний выступают организации финансового сектора, в частности, коммерческие банки. В направлении технологической интеграции банковский сектор делает акцент в пользу создания «единого профиля клиента», тем самым способствует формированию финансовой политики корпораций с привлечением заемного капитала и цифровых банковских инструментов [Ковалева, Повернова, Олифиренко, 2020].

В случае, когда область деловых отношений переходит в систему «B2C», то стейкхолдерами выступает большое количество клиентов, как конечных потребителей произведенных товаров и услуг, в этом случае растут требования к межличностным партнерским отношениям и эмпатии, что в современных условиях напряженной эпидемиологической обстановки выходит на главные позиции [Соколов, 2020].

В заключении можно прийти к выводу, что совершенствование стейкхолдерского подхода в системе корпоративного управления происходит постоянно, особенно это стало заметным в последние пять лет, когда веяния промышленной революции, глобальная цифровизация

---

<sup>1</sup> *Официальный сайт проекта «Экосистема студенческого предпринимательства».*  
URL: <https://ecosystemerg.kz/>.

**Мероприятия в области расширения  
сферы стейкхолдерского взаимодействия  
в условиях кризиса**

Проблемная зона	Точки роста	Ученые-исследователи
Развитие и значение сетевого взаимодействия в промышленности	Поддержка и стимулирование со стороны государства промышленных субъектов региона, использующих схему сетевого взаимодействия; совместные программы сегментирования рынка и позиционирования товаров	Н.А. Симченко, С.Ю. Цехла, Е.С. Нестеренко [Симченко, Цехла, Нестеренко, 2019]
Объединение кадровых процессов с процессами, происходящими в цифровой сфере	Оптимизация вовлеченности сотрудников в процесс генерации идей, рост производительности труда, стимулирование карьерного роста, раскрытие талантов	А.А. Вертинова, Д.М. Бородина [Вертинова, Бородина, 2019]
Ускоренная цифровизация бизнес-процессов и, как следствие, сокращение рабочих мест на производстве, угроза безопасности данных	Разработка совместных инновационных образовательных траекторий по подготовке IT-специалистов, разработчиков моделей Big Data, проектировщиков «умных домов», архитекторов виртуальной реальности, оценщиков интеллектуальной собственности, виртуальных адвокатов	В.Ш. Евстропова [Евстропова, 2020]
Трансформация обучения персонала под воздействием «сетизации» и цифровизации всех сфер жизнедеятельности человека	Кластеризация и стратификация российских образовательных технологий с формированием корпуса лидеров, ведущими силовыми центрами рынка в лице корпораций. Сохранение темпов устойчивого развития с высокой степенью «фрагментированности» рынка	О.Г. Шальнев [Шальнев, 2020]
Трансформация коммуникационных инструментов и их низкая эффективность на рынке «B2B»	Реализация программы B2B – маркетинг по «обучению» потенциальных потребителей / заказчиков путем информированности об отраслевых тенденциях, конкурентного преимущества продуктов / услуг	Г.Г. Дерябина, Н.В. Трубникова [Дерябина, Трубникова, 2020]

стали вносить существенные поправки в подходы и методы управления субъектами хозяйствования, независимо от отраслевой принадлежности и размеров, поэтому институт стейкхолдерства получает все новые импульсы к развитию в силу изменения статуса его участников.

**Библиографический список**

*Буланов Ю.Н., Фадейкина Н.В. (2018). Стейкхолдерская концепция как методология формирования стратегии сбалансированного устойчивого развития коммерческого банка // Непрерывное профессиональное образование и новая экономика. № 1 (2). С. 257–274.*

*Вертинова А.А., Бородина Д.М.* (2019). Диджитализация сферы управления персоналом // Карельский научный журнал. Т. 8, № 3 (28). С. 81–83. DOI: 10.26140/knz4-2019-0803-0022.

*Давиденко Л.М., Беспалый С.В., Бекниязова Д.С.* (2020). Инновационно-технологическое развитие экономики предпринимательства // Вестник университета «Туран». № 1 (85). С. 28–32.

*Дерябина Г.Г., Трубникова Н.В.* (2020). Эффективность коммуникационных инструментов в сфере B2B в контексте диджитализации // Экономика и менеджмент систем управления. № 3 (37). С. 10–19.

*Евстропова В.Ш.* (2020) Тренд на тотальную диджитализацию и автоматизацию бизнес-процессов: плюсы и минусы // Бизнес и общество. № 2 (26). С. 31–34.

*Ковалева О.А., Повернова О.А., Олифиренко Д.В.* (2020). Омниканальный банкинг – глобальный тренд банковской информатизации // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. № 2 (76). С. 107–114. DOI: 10.17277/voprosy.2020.02. Pp.107-114.

*Симченко Н.А., Цехла С.Ю., Нестеренко Е.С.* (2019). Сущностные характеристики развития сетевого взаимодействия структур в условиях диджитализации промышленности // Дружеровский вестник. № 3 (30). С. 92–105. DOI: 10.17213/2312-6469-2019-3-92-105.

*Соколов Р.А.* (2020). Цифровая трансформация организации // Синергия наук. № 43. С. 239–243.

*Шальнев О.Г.* (2020). Современные форматы организации корпоративного обучения в условиях диджитализации промышленности // Организатор производства. Т. 28, № 3. С. 34–43. DOI: 10.25987/VSTU.2020.14.50.004.

*Шилова М.А.* (2020). Специфика современных партнерских программ: взаимодействие коммуникационного и технического компонентов // Ученые записки Новгородского государственного университета. № 4 (29). С. 6–10. DOI: 10.34680/2411-7951.2020.4(29).6.

### **Сведения об авторах**

**Миллер Александр Емельянович** – доктор экономических наук, зав. кафедрой экономики и финансовой политики Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского, г. Омск (Россия)

aem55@yandex.ru

**Давиденко Людмила Михайловна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры бизнеса и управления Инновационного Евразийского университета, г. Павлодар (Республика Казахстан)

davidenkolm@rambler.ru

## **Сущность проведения IPO компании в привлечении капитала в современных условиях**

Исследованы основные концептуальные основы первичного публичного размещения IPO, проанализирован мировой опыт проведения IPO для обозначения перспективных направлений по повышению привлекательности фондового рынка Узбекистана.

**Ключевые слова:** первичное публичное размещение; IPO; ценные бумаги; акция; инвестор; финансовый рынок; фондовый рынок; эмитент; первичные акции; вторичные акции.

Экономические реформы и развитие новых высокотехнологичных секторов увеличивают потребность компаний в эффективном использовании финансовых ресурсов. Развитие национального рынка IPO имеет стратегическое значение для стимулирования экономического роста и повышения уровня ликвидности и капиталоемкости национального рынка ценных бумаг.

Несмотря на то что в Узбекистане современная практика размещения IPO имеет относительно недолгую историю, можно отметить, что уже проведен ряд успешных размещений, и рынок первичных публичных предложений сформировался, хотя еще не достиг сравнимого с развитыми экономиками уровня.

Одним из современных методов привлечения внешнего финансирования является первичное публичное предложение или первичное публичное размещение (англ. Initial Public Offering – IPO). Общие объемы привлеченных денежных средств в рамках проведения сделок IPO на мировом рынке ежегодно достигают сотен миллиардов долларов США и становятся сопоставимы с национальными ВВП многих стран. Привлеченный капитал используется компаниями-эмитентами для развития, усиления позиций в отрасли и на рынке, в конечном счете, увеличивая влияние и емкость национальной экономики. Востребованность данного инструмента получения инвестиций связана, в первую очередь, с невозвратностью капитала [Алехин, 2019].

Под IPO понимают процесс преобразования компании из частной формы собственности в публичную; впервые понятие появилось в зарубежной литературе в XX в. В тех ситуациях, когда компания нуждается во внешнем финансировании, а кредитование не является эффективным, она может прибегнуть к проведению IPO.

Тем не менее, компании-эмитенты не должны забывать, что проведение первичного публичного размещения достаточно рискованно и затратно, а эффективным размещение окажется только в том случае,

если рынок сможет оценить потенциал роста компании в соответствующей мере.

В течение современного этапа развития глобального рынка IPO по сегодняшний день в мире к привлечению денежных средств посредством IPO прибегло более 25 тыс. компаний<sup>1</sup>. Влияние глобализации на международные экономические отношения, приводящее к упрощению трансграничного перемещения капитала, усиливает влияние глобальных финансовых центров на рынки IPO, что изменяет баланс спроса-предложения на региональных и национальных фондовых рынках, в особенности, на фондовых рынках развивающихся стран.

За 2017–2019 гг. крупнейшим международным размещением стало IPO финансовых структур, привлеченный капитал составил более 67 млн долл. США (см. рисунок).



Проведение IPO по отраслям и сферам за 2017–2019 гг.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> База данных по IPO и слияниям и поглощениям. URL: <http://dealogic.com>.

<sup>2</sup> Там же.

В последние годы рынок Узбекистана IPO испытывает сложности, вызванные разными причинами. Развитие проведения IPO обеспечивает непрерывное привлечение капитала в национальную экономику, а поскольку многие инвесторы на региональных и локальных рынках являются иностранными, их инвестиции в компании посредством IPO могут стать серьезной альтернативой прямому иностранному кредитованию предприятий Узбекистана.

Потребность компаний во внешнем финансировании и возрастающая популярность привлечения капитала через IPO, которую можно наблюдать в мире, определяет необходимость научного осмысления процессов, происходящих на мировом рынке IPO. В частности, изучение мирового опыта позволит обозначить перспективные направления по повышению привлекательности фондового рынка Узбекистана. Углубленное изучение процессов, происходящих на мировом рынке IPO, требует в первую очередь, уточнения соответствующего понятийного аппарата. Раскрытие основных закономерностей проведения процедуры IPO окажет влияние на дополнительное совершенствование практики реализации первичного публичного размещения в национальных и международных реалиях [Дрейхо, 2008].

Согласно точке зрения экспертов, процесс IPO нельзя изучать в отдельности от мировой экономики в целом и рынка на котором происходит размещение, а также в отдельности от основных вовлеченных участников.

Размещение происходит чаще всего на фондовом рынке, на фондовой бирже, где основными участниками являются сама компания, инвесторы, которые покупают ценные бумаги, а также посредник, организующий и сопровождающий сделку. Сам фондовый рынок зависит от изменений в экономике, как на национальном уровне, так и на глобальном.

Перечень направлений исследований процесса первичного публичного размещения может быть существенно расширен и, помимо эмитента, инвестора и посредника, включать в себя также и другие связанные категории, такие как процессы корпоративного слияния и поглощения, деятельность национальных регулирующих органов, влияние национальной и глобальной экономик, а также рассмотрение с точки зрения самого технологического процесса осуществления IPO.

Согласно требованиям законодательства Узбекистана, первичным публичным размещением является проведение сделки или посредством открытой подписки на фондовом рынке, что подразумевает неограниченный круг потенциальных покупателей или через иных организаторов торговли на рынке ценных бумаг. В процессе проведения

IPO компания-эмитент может выпускать различные ценные бумаги, как долговые, так и долевыe.

В ходе проведения IPO могут быть выпущены следующие типы акций:

- первичные акции (primary shares), или акции основного выпуска, т.е. уже существующие акции, такими акциями владеют текущие акционеры компании;

- вторичные акции (secondary shares), или акции дополнительного выпуска.

Таким образом, при проведении IPO компания может выпустить как новые ценные бумаги, так и уже имеющиеся.

На основе изучения теоретических и практических данных выделены основные категории участников, вовлеченных в процесс реализации первичного публичного размещения, но различающихся по выполняемым ролям: эмитент, инвестор, посредник, юрисдикция эмитента, фондовый рынок, фондовая биржа, процесс IPO, национальная и глобальная экономика, регулирующие органы, финансовый рынок, процесс слияния и поглощения или разделения.

В зависимости от выполняемой роли для каждого участника возникает ряд проблем, требующих уточнения и более глубокого изучения.

Инвесторы предпочитают инвестировать в доходные крупные компании-локомотивы рынка, которые характеризуются низкой рискованностью. Из-за геополитической нестабильности в мире и высокой волатильности инвесторы, прежде чем инвестировать, стараются сохранить капитал в ожидании более высокой степени уверенности в стабильности экономики.

Инвестиции будут направляться в наиболее перспективные сектора экономики и компании, которые с наибольшей степенью вероятности будут доходны при низком уровне рискованности. Инвесторы склонны выделять большую часть своего инвестиционного портфеля IPO на наиболее «безопасные» и стабильные секторы экономики, такие как финансовый и недвижимость. Инвесторы в данном ключе заинтересованы в компаниях с высокоэффективной командой управленцев, компаниях, которые проводят размещение в удачное время с обоснованной ценой за акции.

В целом можно сказать, что при выборе момента для проведения IPO компании-эмитенту необходимо учитывать внутренние факторы развития бизнеса, в первую очередь, стадию развития компании. Компания должна достичь той стадии, когда для дальнейшего развития ей необходимо привлечение внешнего заемного капитала и статус публичности.



Несвоевременный и неподготовленный выход в «удачный» момент может не дать желаемого результата. С другой стороны, удачно проведенное размещение создаст позитивное восприятие компании-эмитента у инвесторов окажет влияние на финальную оценку компании рынком и, как следствие, на объем привлеченного капитала и состояние ценных бумаг компании после размещения, а также учитывать состояние национальной и мировой экономик.

### **Библиографический список**

*Алехин Б.И.* (2019). Рынок ценных бумаг: учеб. и практикум для акад. бакалавриата. 2-е изд., испр. и доп. М.: Юрайт.

*Дрейхо Дж.* (2008). IPO. Как и почему компании становятся публичными. М.: Весь Мир; ИНФРА-М.

### **Сведения об авторе**

**Жиянова Наргиза Эсанбоевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры корпоративной экономики и бизнес-анализа Ташкентского финансового института, г. Ташкент (Республика Узбекистан)  
nargiza\_omad@mail.ru

**Р.Х. Карлибаева**

## **Современное состояние и тенденции развития корпоративного управления в Узбекистане**

Рассмотрены тенденции развития корпоративного управления в Узбекистане. Изучены современные методы корпоративного управления, повышение профессионального уровня и потенциала управленческого персонала, привлечение высококвалифицированных иностранных менеджеров, усиление защиты частной собственности, гарантии прав и интересов акционеров, в частности, повышение их роли в определении стратегических направлений деятельности предприятий. Рассмотрено приоритетное создание акционерных обществ с участием иностранного капитала, формирование благоприятных условий для широкого привлечения в акционерные общества иностранных инвестиций. Анализируются специфические черты, присущие практике корпоративного управления акционерных обществ в Республике Узбекистан.

**Ключевые слова:** акционер; инвестор; корпоративное управление; корпоративные отношения; стандарты корпоративного управления; государство; корпоративные принципы.

В Узбекистане созданы условия для ускоренного развития предпринимательства, улучшения бизнес-среды, сокращения доли «теневой экономики» и оптимизации участия государства в экономике. К концу 2020 г. доля малого бизнеса в ВВП должна достигнуть 62%

(сейчас – около 57%). Около 500 тыс. рабочих мест намечено легализовать за счет налоговой реформы. Поставлена задача к 2030 г. повысить позицию страны в рейтинге «Ведение бизнеса» Всемирного банка с 69-го до 20-го места.

В Узбекистане стране увеличивается количество предприятий, организованных с участием иностранного капитала и иностранных методов корпоративного управления, изменение принципов и подходов в системе корпоративного управления, внедрение современных международных стандартов корпоративного менеджмента производственными, внешнеэкономическими и инвестиционными процессами. На сегодняшний день в Узбекистане успешно действуют более 4000 предприятий, основанных при участии более 90 государственных инвесторов.

Как подчеркнул, Президент Узбекистана современная концепция корпоративного управления имеет более широкий характер и одновременно объединяет различные функции в организациях, включая управление, финансы, бухгалтерский учет, коммерческое право, деловую этику и экономику [Мирзиеев, 2017].

Термин «корпоративное управление» достаточно часто стал использоваться представителями государственной власти, предпринимателями и журналистами. Однако пока не существует унифицированного подхода к определению этого понятия. Сам термин впервые стал использоваться американскими экономистами [Суюнов, 2017].

Корпоративное управление является одним из важнейших факторов, определяющих не только уровень экономического развития страны, но и социальный и инвестиционный климат. Корпоративное управление способствует эффективному использованию АО своего капитала, подотчетности органов управления как самого АО, так и ее акционеров.

Система корпоративного управления АО направлена на повышение прозрачности деятельности, создание и сохранение надежных и эффективных отношений с акционером и инвесторами. Обеспечение высокого уровня прозрачности и полноты раскрытия информации является одним из важнейших приоритетов для АО.

Важным шагом внедрения системы современных методов корпоративного управления стали указ первого Президента Республики Узбекистан от 24 апреля 2015 г. № УП-4720 «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах» и постановление от 21 декабря 2015 г. № ПП-2454 «О дополнительных мерах по привлечению иностранных инвесторов в акционерные общества». В указе говорится о создании в АО органов корпоративного управления, о формировании нормативно-правовой

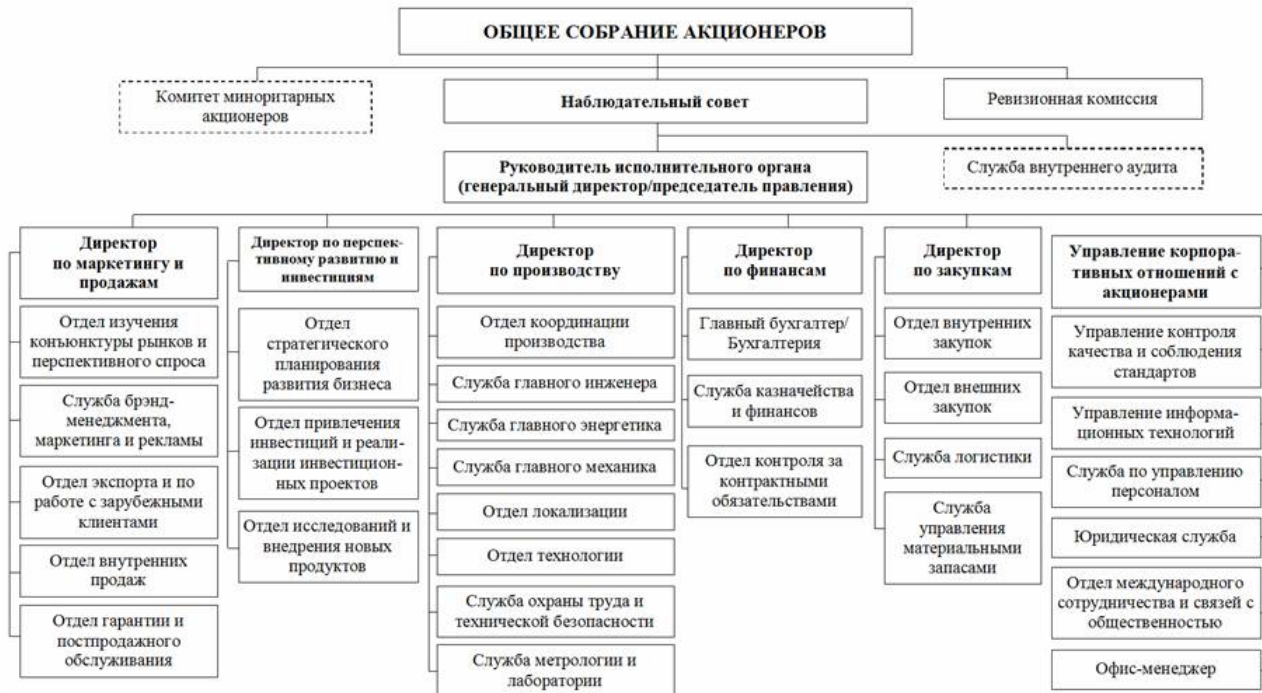
базы, об оказании консалтинговых услуг, по ускорению процессов внедрения систем управления качеством на предприятиях. В 2015 г. в Узбекистане проведена полная инвентаризация деятельности всех акционерных обществ республики. Наряду с этим разработана и утверждена новая типовая структура АО, которая указана в рисунке. Ликвидированы старые и внедрены новые подразделения и должности.

Осуществлены меры по назначению на руководящие посты молодых, хорошо образованных, перспективных местных и иностранных специалистов, на практике владеющих навыками современного менеджмента и маркетинга. За короткий период с участием ведущих зарубежных специалистов было организовано повышение квалификации около 160 руководителей АО, банков и предприятий Узбекистана. Более половины из них прошли стажировку в лучших корпорациях Европы для близкого изучения международного опыта по внедрению системы современных методов корпоративного управления, созданию благоприятных условий для их активного участия в корпоративном управлении, модернизации, техническом и технологическом перевооружении производства. В этих целях введен порядок, согласно которому в уставном капитале АО доля зарубежных акционеров должна составлять не менее 15 %.

В Узбекистане коммерческими банками принят положение о повышения прозрачности и эффективности процесса принятия управленческих решений в банках. Также, в этом положении определены полномочия и задачи органов управления банка, в том числе наблюдательного совета, его комитетов и правления банка, необходимые меры для предотвращения конфликта интересов в банках, обеспечение раскрытия информации и прозрачности, внедрение в банках правил этики сотрудников, а также системы уведомления о недобросовестном поведении.

Для реализации грандиозных задач по удвоению валового внутреннего продукта и душевого денежного дохода в три раза обозначенных в концепции социально – экономического развития Республики Узбекистан до 2030 г., необходимо коренным образом усовершенствовать управление предприятиями и организациями, используя для этого опыт развитых стран.

Важным направлением стратегического планирования и управления является внедрение в практику корпоративного управления. В деловом лексиконе развитых стран используются, как правило, два уровня управления. В макроперспективе это уровень I – «правление» (governance). Следующий, уровень II – «менеджмент» (management). Эти уровни соотносятся как для управления в масштабах государства, министерства, школ и больниц, так и корпораций, бизнес предприятий и малого-среднего бизнеса, вне зависимости от их сектора и вида деятельности.



Современная типовая структура АО

Высший уровень «правление» (governance), часто взаимозаменяется словами «организационное управление», «общее управление» «администрирование», «корпоративное управление». В его задачи входит решение стратегических задач, постановка целей, выбор вектора развития, определение ограничений и механизмов подотчетности организации. Корпоративное управление относится к надзору и принятию решений, связанных со стратегическим направлением, финансовым планированием и уставом, набором основных политик, которые определяют цель, ценности и структуру организации. Решения правления должны обеспечивать руководящие принципы для управления. В большинстве корпоративных структур уполномоченные члены избираются в руководящий орган правления (часто называемый Советом директоров) и коллективно принимают общеорганизационные управленческие решения, например, такие как изменения в уставе, назначения руководителей и высших звеньев управленцев компании, стратегические решения по расширению рынков и сфер деятельности [Ходиев и др., 2010].

Система управления должна обеспечивать справедливое и равное отношение к акционерам, последовательность в принятии решений, ответственность за принятые решения, подотчетность, раскрытие информации, справедливость, прозрачность, роли и обязанности Совета директоров, заинтересованных сторон, наличие механизмов этического поведения и контроля.

Как показывают исследования подоплек неудач крупных компаний за последние десятилетия, основными причинами банкротства и финансовых неудач корпораций является плохое этическое лидерство, отсутствие честности, неумелое руководство, мошенничество, коррупция и нарушение правил корпоративного управления. Как видно из обсуждений и примера выше, корпоративное управление является органической системой, растущей внутри организации вместе с ней, трансформируясь исходя из поставленных внешних и внутренних целей и задач. Для аналогии корпоративное управление можно сравнить со скелетом организации, способствующего правильному балансу власти в организации. Проще говоря общеорганизационное управление – это процесс принятия решений и процесс, посредством которого решения реализуются либо не реализуются.

Необходимо понимать, что корпоративное управление является важным организационным процессом внутри любой другой институциональной единицы страны, будь это школа, университет или больница. Это многократно доказано в других развитых и развивающихся странах, где усиление института правления организации с вовлечением заинтересованных сторон в вертикали власти показывает улучшение

ние эффективности, прозрачности и ответственности руководства перед ее акционерами и причастными сторонами. В Узбекистане, в его текущей активной фазе развития, мы видим вызовы, связанные с желанием быстрой и коренной трансформацией во многих социально-экономических секторах страны. Однако баланс власти остается на уровне высшего звена руководства страны. Только посредством реализации инициатив по созданию и усилению институтов правления организаций, помогут всем секторам активнее вовлекаться в поставленные макро уровневые цели и задачи и воплощать их исходя из институциональных и внешних особенностей каждой организации.

Таким образом, предпринимаемые в Узбекистане меры по внедрению эффективных форм менеджмента являются последовательными и продуманными шагами, направленными на дальнейшую либерализацию рыночной экономики посредством реформирования, структурных преобразований и диверсификации экономики. Несомненно, они будут способствовать повышению предпринимательской активности, привлечению иностранных инвестиций и дальнейшему экономическому росту.

В заключение можно сделать вывод, что данное направление может стать предметом актуальной и важной дискуссии. Главное, чтобы обсуждение, поиск, изучение и анализ законов и законодательных актов, имеющих наибольшую эффективность для нашей экономики, способствовали дальнейшему совершенствованию национальной правовой базы, обеспечивающей последовательное развитие предпринимательства, формирования среднего класса в обществе, создания дополнительных социальных условий для осуществления деятельности с учетом современных методов корпоративного управления. Активное изучение, применение и совершенствование данного направления открывает новые возможности в плане дальнейшего поступательного развития нашего общества и в целом страны.

### Библиографический список

*Мирзиев Ш.М.* (2017). Мы все вместе построим свободное, демократическое и процветающее государство Узбекистан. Ташкент: Изд-во «Узбекистан».

*Суюнов Д.Х.* (2017). Иқтисодий ва инновацион технологиялар // Илмий электрон журнали. № 4. Июль-август.

*Ходиев Б., Карлибаева Р., Амонбоев М. и др.* (2010). Корпоратив бошқарув: ўқув кўлланма. Ташкент.

### Сведения об авторе

**Карлибаева Рая Хожбаевна** – доктор экономических наук, профессор кафедры корпоративной экономики и бизнес-анализа Ташкентского государственного экономического университета, г. Ташкент (Республика Узбекистан) k.raya3005@mail.ru

## **Противоречия обеспечения интересов стейкхолдеров в российских корпорациях**

Раскрываются примеры противоречий удовлетворения интересов стейкхолдеров в российской корпоративной практике. Авторы рассматривают современную практику оппортунизма менеджеров в российских корпорациях, подтверждая действенность агентской теории. Делается вывод об осуществлении выплат дивидендов и недивидендных схемах в пользу мажоритариев. На примере деятельности ПАО «Ростелеком» выявляются противоречия удовлетворения интересов потребителей и персонала. Авторы делают вывод об угрозе подобной политики для корпоративной безопасности и предлагают внедрять механизм обеспечения интересов с анализом рисков их несовпадения.

**Ключевые слова:** теория стейкхолдеров; оппортунизм менеджеров; congruency целей; корпоративная безопасность.

Согласно одной из теорий корпоративного управления – теории соучастников (stakeholder's theory), развивавшейся в 1960-х гг., целью фирмы является согласование интересов ее заинтересованных лиц – стейкхолдеров. В результате корпорация должна стремиться к балансу интересов своих заинтересованных агентов. Но, к сожалению, как показывает российская корпоративная практика, не всегда и не каждая компания может добиться такого состояния. Бесконечные корпоративные конфликты, конфликты между акционерами и менеджерами, миноритарными и мажоритарными акционерами, оппортунистическое поведение менеджеров по отношению к компании, ее собственникам и персоналу, недобросовестное отношение корпорации по отношению к потребителям доказывают обратное.

Не перестают обновляться и приспособляться механизмы увода прибылей из корпорации на индивидуальные счета мажоритарных акционеров, способы недружественных поглощений, алгоритмы элементарного воровства и сговора с контрагентами корпораций, продолжающиеся тенденции невыплаты дивидендов миноритарным акционерам. Данные практики не только вредят акционерам и другим заинтересованным лицам корпораций, но и подрывают ее репутацию, доверие потенциальных инвесторов.

Противоречия между интересами акционеров и менеджеров, обозначенные в агентской теории Дженсена и У. Меклинга в 1976 г объяснялось ограниченной рациональностью Г. Саймоном [Simon, 1947], а также оппортунистическим поведением О. Уильямсоном [Williamson, 1996, p. 56], определявшим оппортунизм как «преследование личной выгоды с использованием коварства». Несмотря на дав-

ность лет аргументаций, практическая реализация оппортунизма присутствует в российской действительности.

Оппортунистическое поведение менеджеров, характеризующееся нацеленностью на сиюминутный результат, непоследовательностью, готовностью к нарушению корпоративных норм, законов и моральных норм ради достижения успеха и материального благополучия присуще и современным реалиям. Так в 2016 г. гендиректор Воронежского авиазавода В. Зубарев, его заместитель А. Ткачев и советник А. Лисицына мошеннически похитили более 21 млн р. в ходе проектирования системы серийного производства пассажирского ближнемагистрального самолета Ан-14<sup>1</sup>. Заместитель гендиректора ПАО «Аэрофлот» в 2016 г. В. Александров мошеннически заключал контракты на оказание юридических услуг со сторонними компаниями, хотя в распоряжении «Аэрофлота» было несколько десятков штатных юристов, которые реально и выполняли данную работу. Ущерб от махинаций составил не менее 250 млн р.<sup>2</sup> Менеджер компании «Росгосстрах» Кутергина в 2016–2017 гг. организовала схему, по которой в компании готовились и подписывались фиктивные акты выполненных работ по автострахованию, в результате чего из компании были выведены 7 млн р.<sup>3</sup> И данных примеров масса.

Кроме того, конфликт интересов также возможен и внутри каждой из групп. Основными причинами конфликта интересов мажоритарных акционеров является высокая ценность единоличного контроля с их личными амбициями, неравный доступ к управлению компанией при примерном равенстве долей, различные взгляды на стратегию долгосрочного развития компании, несовпадение позиций акционеров по вопросам формирования органов управления.

Так, у владельцев привилегированных акций размер дивидендов закреплен в уставе, а размер дивидендов по обыкновенным акциям в основном зависит от ежегодной результативности компании. Миноритарные акционеры неоднородны в своем составе и обычно условно делятся на частных портфельных инвесторов и биржевых спекулянтов. Интересы первых – максимальные дивиденды; вторые рассчитывают на получение прибыли от разницы курсов ценных бумаг. Мажоритарии заинтересованы в том, чтобы направлять прибыль на развитие бизнеса, а миноритарии – в получении ее части в форме дивидендов.

---

<sup>1</sup> *Бывших* топ-менеджеров Воронежского авиазавода будут судить за мошенничество // Коммерсант. 2019. 9 дек. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4187848>.

<sup>2</sup> Суд арестовал обвиняемого в мошенничестве топ-менеджера «Аэрофлота» // Ведомости. 2019. 2 окт. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2019/10/02/812649-sud>.

<sup>3</sup> *Бывшего* топ-менеджера «Росгосстраха» осудили в Тюмени за мошенничество // Коммерсант. 2019. 9 дек. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4187869>.



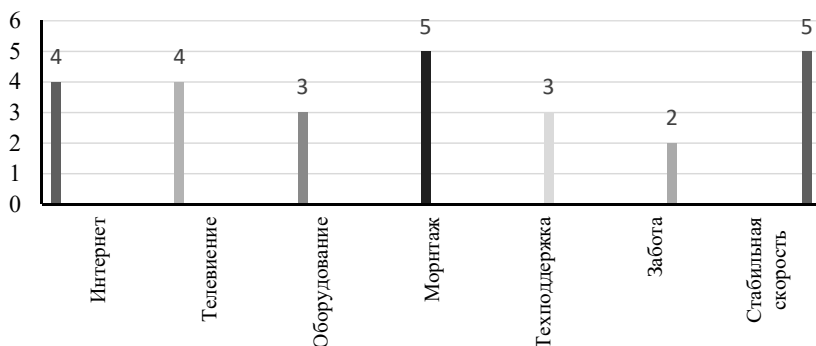
Российская корпоративная практика богата недивидендными способами получения дохода – «схемами», «скрытыми» дивидендами, осуществляемыми путем заключения основным акционером с подконтрольной ему компанией договоров на оказание консультационных и иных услуг. Этап «становления» дивидендной политики российского бизнеса связан с необходимостью привлечь капитал с финансовых рынков. И для повышения своей репутации в глазах зарубежных инвесторов российские компании в начале 2000-х гг. все же начали выплачивать дивиденды. Ведущие российские компании в последние годы стремятся компенсировать за счет дивидендной политики риски, связанные с падением курса акций из-за не связанных непосредственно с деятельностью компании причин, и наращивают дивидендные выплаты [Vavilina, Levanova, Tkachenko, 2019]. Дивидендная политика является инструментом, с помощью которого руководство компании передает сигнал акционерам о стремлении реализации их интересов. Так, за период 2007–2016 гг. суммы дивидендов по всем публичным компаниям выросли на 270%. Ряд компаний (ПАО АК «АЛРОСА» и ПАО «Северсталь») даже – выплачивали дивиденды при наличии убытков. Но 80% от 1 трлн р. – начисленных дивидендов в 2007–2009 гг. получили мажоритарные акционеры российских компаний, в то время как миноритарным акционерам и государству досталось менее 200 млрд р. [Бочарова, 2011].

Удовлетворение интересов потребителей, персонала, поставщиков, государства и общества в целом корпорация осуществляет в рамках политики социальной ответственности: экономической, юридической этической ответственности. Логичной является связь между удовлетворением интересов потребителей и положительной репутацией компании, между удовлетворением интересов персонала и положительной репутацией фирмы как работодателя. Но даже здесь российские компании умудряются вести себя недобросовестно.

Так, стремясь удовлетворить потребительские интересы ПАО «Ростелеком» формирует клиентский капитал посредством стратегий позиционирования себя цифровым партнером для населения (сегмент B2C), бизнеса (сегмент B2B) и государства (сегмент B2G). В рамках годовой отчетности компания заявляет о соответствии своих продуктов и услуг требованиям клиентов, о повышении качества обслуживания: в 2019 г. показатель удовлетворенности CSAT продемонстрировал положительную динамику по 9 из 11 точек контакта. Из 2,3 млн чел., опрошенных в онлайн-чатах, 90 % клиентов, оценивших качество обслуживания, выставили компании высокие оценки – «4» и «5».

Но если анализировать отзывы клиентов «Ростелекома» в Интернет-сети, то результаты исследований вступают в противоречие с офи-

циальными корпоративными данными. Так, официальный рейтинг провайдера ПАО «Ростелеком» в Саратовской области составляет 3,7 из 10 возможных на основе 43 отзывов, из которых абсолютно положительных 7 и абсолютно отрицательных 23<sup>1</sup>. Исходя из отзывов, размещенных на данном сайте можно рассчитать средние показатели оценки качества предоставляемых услуг в Саратовской области (рис. 1).



**Рис. 1.** Показатели оценки качества услуг ПАО «Ростелеком» в Саратовской области

Среди претензий потребителей к провайдеру в основном – его недобросовестное поведение, а зачастую даже мошенническое: несоответствие обещанной цены за услуги фактическим стоимостям, отражаемым впоследствии в платежных документах; технические сбои с интернетом и телевидением; отключение происходит по телефону без документов, а через сравнительно длительное время приходят счета за неполученные услуги; невозможность дозвониться до операторов; подключение дополнительных услуг без согласия потребителей и выставление счетов за данные услуги; постоянное повышение тарифов без предупреждений. Кроме того, стратегия завоевания сегмента новостроек сопровождается элементарным мошенничеством, что ни как не повышает репутацию Компании среди жителей новостроек. Помимо данных проблем ряд клиентов упоминают о проблемах обслуживания в офисах.

ПАО «Ростелеком», пользуясь своим зачастую монопольным положением завышает цены без улучшения, а в ряде случаев и ухудшения качества предоставляемых услуг. В результате, пользователи этого

<sup>1</sup> *Отзывы* от сотрудников о работодателях каждый день // Правда сотрудников. URL: <https://pravda-sotrudnikov.ru/company/rostelekom-2>

провайдера объединяются и создают группы недовольных потребителей в соцсетях. За последние 4 года Роспотребнадзором осуществлено более 300 проверок провайдера и выявлены сотни нарушений, ущемляющих права потребителей. Компания не выполняет обязательства перед клиентами и навязывает дополнительные ненужные услуги. В результате судебных постановлений ПАО «Ростелеком» должен клиентам более 70 млн р.<sup>1</sup> Кроме того, в феврале 2020 г. Федеральная служба безопасности проводила обыски в офисах ПАО «Ростелеком» в Воронежской, Белгородской, Курской, Калужской и Волгоградской областях по факту выявленных злоупотреблений в сфере закупок. В результате картельного сговора, сумма ущерба составила примерно 788 млн р. В мошеннических действиях Компанию подозревают при выполнении строительно-монтажных работ по нескольким государственным и коммерческим проектам<sup>2</sup>.

Ростелеком позиционирует себя как социально ответственной перед персоналом, заявляя о развитии человеческого капитала, внедрении новых методов обучения: в 2019 г. индекс готовности рекомендовать компанию в качестве места работы вырос на 7 п.п. Но по оценкам самих сотрудников<sup>3</sup> среди отрицательных сторон ПАО «Ростелеком», как работодателя можно выделить: минимальный оклад с премиями в размере 50–70 % от всей заработной платы, которая выплачивается с постоянными задержками на 1–3 месяца; постоянное необоснованное штрафование; безнаказанность региональных менеджеров среднего звена; межличностные конфликты; большой объем отчетности; отсутствие фактического карьерного роста (на собеседованиях предлагают перспективы, а по факту вакансий для роста нет); высокая текучесть кадров; отсутствие фактического обучения при найме на работу.

Таким образом, налицо не только неудовлетворение интересов потребителей, государства и персонала, но и противоречие между официальными корпоративными данными о социальной ответственности и мнениям самих стейкхолдеров корпорации.

Данные противоречия являются источниками соответствующих рисков функционирования корпорации, которые могут подорвать корпоративную безопасность. Понимая под корпоративной безопасностью состояние защищенности корпорации от негативного влияния

---

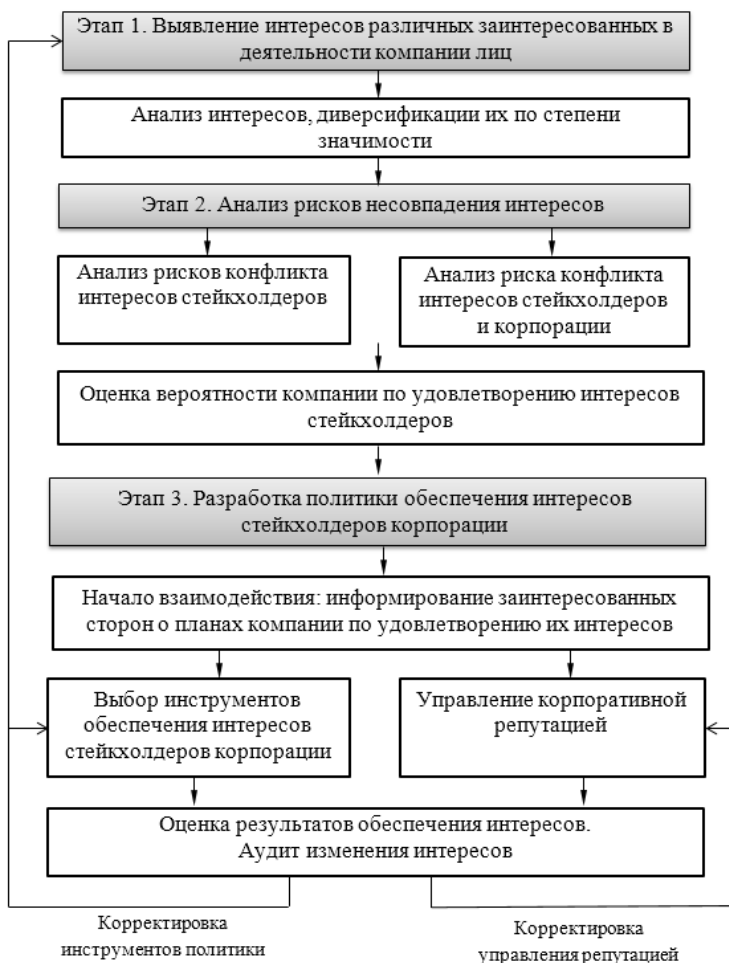
<sup>1</sup> Как Ростелеком обманывает своих клиентов: отзывы // Яндекс.Дзен. URL: <https://zen.yandex.ru/media/id/5aa0d393ad0f2219e2c88804/kak-rostelekom-obmanivaet-svoih-klientov-5b20b3389d5cb384c02c5a92>.

<sup>2</sup> ФСБ провела обыски в офисах Ростелекома // Life. 2020. 19 февр. URL: <https://life.ru/p/1308611>.

<sup>3</sup> Отзывы о провайдере Ростелеком // 101 интернет. Поисквик провайдеров. URL: <https://101internet.ru/saratov/rating/rostelecom>.

внешних и внутренних угроз, способных трансформироваться при реализации в риски корпорации, можно заключить, что действия, подобные клиентской политике или политики управления персоналом Ростелекома, способны нанести ущерб корпоративной безопасности.

Соответственно, для разрешения противоречий удовлетворения интересов стейкхолдеров, для обеспечения их сбалансированности и достижения конгруэнтности целей в рамках системы корпоративного управления должен использоваться определенный механизм (рис. 2).



**Рис. 2.** Механизм обеспечения интересов стейкхолдеров корпорации

В рамках этого механизма важным этапом является анализ рисков несоответствия интересов, включающего анализ рисков конфликта интересов стейкхолдеров, а также анализ риска конфликта интересов стейкхолдеров и самой корпорации.

### **Библиографический список**

*Бочарова И.Ю.* (2011). Дивидендная политика в системе корпоративного управления компанией // Корпоративные финансы. № 47. С. 2–9.

*Simon H.A.* (1947). *Administrative Behavior*. 2<sup>nd</sup> ed. N. Y.: Macmillan, 1947.

*Vavilina A.V., Levanova L.N., Tkachenko I.N.* (2019). Development of the Assessment Procedure for Evaluating the Board of Directors in the Russian Corporate Governance System // *Advances in Economics and Management: Proceedings of 2019 International Conference on Creative Economics (ICCE 2019)*. June 7–9, 2019, Moscow, Russia. Pp. 36–49.

*Williamson O.* (1996). *Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, «relational» contracting*. Saint-Petersburg: Lenizdat; CEV Press.

### **Сведения об авторах**

**Леванова Лидия Николаевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга Саратовского национального исследовательского государственного университета им. Н.Г. Чернышевского, г. Саратов (Россия)

levanova1@mail.ru

**Менкин Алексей Анатольевич** – магистрант Саратовского национального исследовательского государственного университета им. Н.Г. Чернышевского, г. Саратов (Россия)

almenkin@mail.ru

Ю.А. Кузнецова

## Совершенствование КСО угледобывающих компаний Кузбасса в рамках функционирования социо-эколого-экономической системы

Рассмотрена взаимосвязь корпоративной социальной ответственности (КСО) и социо-эколого-экономической системы предприятия (СЭЭС). В результате исследования деятельности ведущих угледобывающих компаний Кузбасса определено, что стратегия развития КСО в рамках совершенствования СЭЭС чаще всего реализуется по трем направлениям: формирование экологической культуры сотрудников, повышение их мотивации в части ведения экологически ответственной деятельности, включение всех категорий персонала в систему экологического менеджмента.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность; устойчивое развитие; социо-эколого-экономическая система; угледобыча; Кузбасс.

В условиях воздействия большого количества негативных факторов, многочисленных неблагоприятных процессов и явлений, происходящих во внешней среде, предприятия вынуждены искать пути сохранения устойчивости своей деятельности. Корпоративная социальная ответственность (КСО) многими учеными и исследователями позиционируется как инструмент обеспечения устойчивой деятельности предприятий в социо-эколого-экономической системе (СЭЭС).

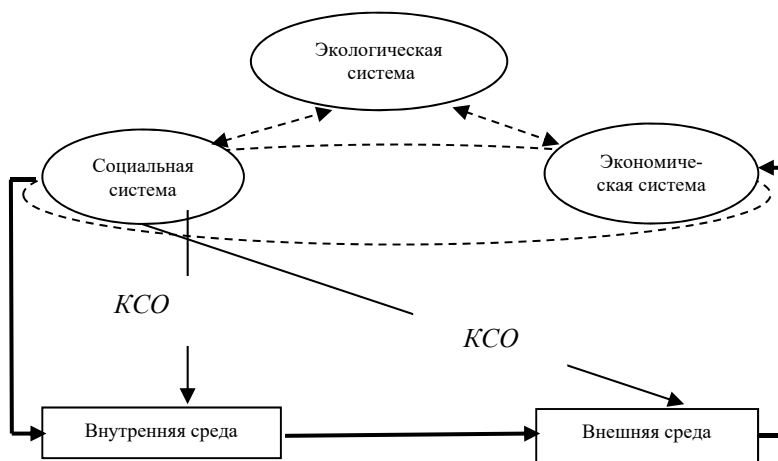
Так, например, специалистами European Commission корпоративная социальная ответственность определена как «ответственность предприятий за свое влияние на общество»<sup>1</sup>. D. Crowther, G. Aras приводят несколько определений различного масштаба: это отношения между корпорациями, правительством стран и гражданами, между компанией и местным сообществом, между компанией и ее сотрудниками [Crowther, Aras, 2010]. J. Tharp, P. D. Chadhury определяют корпоративную социальную ответственность как новую идею, согласно которой корпоративный сектор включает социальные и экологические проблемы в свои стратегии и повышают свою роль ответственного хозяйствующего субъекта в мире [Tharp, Chadhury, 2008], A. D'Amato, S. Henderson, S. Florence как «качество взаимоотношений компании со своими сотрудниками и другими заинтересованными сторонами (клиентами, инвесторами, поставщиками, государственными чиновниками,

---

<sup>1</sup> *Corporate Social Responsibility and Responsible Business Conduct / European Commission, 2019. URL: [https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en).*

активистами, сообществами), имеющими решающее влияние на ее успех, а также способности реагировать на условия конкуренции» [D’Amato, Henderson, Florence, 2009].

Еще большую нагрузку испытывают те предприятия, чья деятельность оказывает существенное негативное влияние на окружающую среду и жизнедеятельность местного населения. К их числу относятся предприятия угольной промышленности, являющиеся основой экономического развития Кузбасса: в регионе зарегистрировано 120 угледобывающих предприятий, обеспечивающие почти 60% добычи от всего объема в России<sup>1</sup>. В современных условиях хозяйствования угледобывающие предприятия региона ориентированы на приведение в полное соответствие системы КСО соответствующим принципам социо-эколого-экономических систем (см. рисунок). С нашей точки зрения, это заключается в построении таких социальных отношений с внутренней и внешней средой, которые позволят, с одной стороны, усилить заинтересованность сотрудников предприятия в реализации экологически ответственного поведения, а с другой – построить доверительные, социально ответственные отношения с населением, что позволяет достичь финансово значимых результатов деятельности.



Взаимосвязь КСО и СЭЭС угледобывающего предприятия

Анализ отчетов по устойчивому развитию, а также политики КСО крупных угледобывающих компаний Кузбасса позволил выявить сле-

<sup>1</sup> *Официальный* сайт Министерства угольной промышленности Кузбасса. URL: [www.ugolprom-kuzbass.ru/industry](http://www.ugolprom-kuzbass.ru/industry).

дующие основные направления в части совершенствования КСО в рамках функционирования в социо-эколого-экономической системе:

- 1) формирование экологической культуры сотрудников;
- 2) повышение мотивации персонала в части ведения экологически ответственной деятельности;
- 3) включение всех категорий персонала в систему экологического менеджмента.

Руководством АО «Угольная компания „Северный Кузбасс“» разработана и активно используется экологическая политика и экологическая стратегия компании<sup>1</sup>. В зоне ответственности компании – полное устранение всех факторов загрязнения окружающей природной среды. Совершенствование системы КСО в рамках функционирования компании в СЭЭС осуществляется по следующим направлениям: повышение качества системы экологического менеджмента; введение учета экологических факторов при закупке материалов и оборудования, выполнения работ и услуг подрядчиками; постоянное совершенствование системы экологического обучения; доведение требований экологической политики до сведения каждого работника; обеспечение участия всех сотрудников в деятельности по уменьшению экологических рисков. Кроме того, существенное внимание уделяется сотрудничеству со структурами гражданского общества, заинтересованными в реализации проектов по экологической безопасности<sup>2</sup>. Формирование экологической культуры является одной из задач руководства компании.

КСО АО ХК «СДС» является частью стратегического планирования и корпоративного управления<sup>3</sup>. В качестве ключевых приоритетов практики КСО в рамках СЭЭС можно выделить: 1) формирование предсказуемой социально-экономической среды для занятости населения и сотрудников предприятия; 2) проведение широкой социальной политики в области социального партнерства. Долгосрочная политика деятельности АО ХК «СДС» базируется на сочетании принципов устойчивого развития, интеграции и синергии, сбалансированности социальной, экологической и экономической систем.

В основу КСО АО «Сибирская угольная энергетическая компания» («СУЭК») заложены международные принципы и стандарты, например, Глобальный договор ООН, Социальная хартия российского бизнеса, Стандарт ISO 26000 (Руководство по социальной ответствен-

---

<sup>1</sup> *Официальный сайт* АО «Угольная компания „Северный Кузбасс“». URL: <http://www.kuzcoal.ru/index.php?lang=ru>.

<sup>2</sup> *Экологическая политика* АО «Угольная компания „Северный Кузбасс“». URL: [www.kuzcoal.ru/images/stories/file/\\_kuzcoal-files/priority/Экология\\_2018.pdf](http://www.kuzcoal.ru/images/stories/file/_kuzcoal-files/priority/Экология_2018.pdf).

<sup>3</sup> *Официальный сайт* АО ХК «СДС». URL: <https://hcsds.ru/ru/>.



ности) и рекомендации GRI (Глобальной инициативы по отчетности)<sup>1</sup>. Приоритеты социальной политики «СУЭК» реализуются в трех направлениях:

1) внутренняя социальная политика (в частности, совершенствование системы мотивирования сотрудников, достижение мировых стандартов в области охраны труда и промышленной безопасности, развитие динамичной корпоративной культуры, позволяющей сотрудникам эффективно взаимодействовать с ценностями компании, обеспечение позитивной социальной обстановки, модернизация социальных технологий и др.);

2) внешняя социальная политика (создание благоприятного социального климата, обеспечение стабильной социальной среды, привлечение молодежи в отрасль, использование современных социальных технологий для решения социальных проблем регионов и др.);

3) экологическая политика (учет экологических особенностей территорий присутствия компании при планировании деятельности, проведение корпоративного и производственного экологического контроля, формирование инициативной экологической отчетности и др.)<sup>2</sup>.

АО «Угольная компания „Кузбассразрезуголь“» реализует масштабную систему экологического менеджмента, направленную как во внешнюю, так и во внутреннюю среду, и действующую на трех уровнях: высшем (определение политики компании в области качества, экологии и охраны труда), среднем (обеспечение экологической безопасности в структурных подразделениях), оперативном (обеспечение экологической безопасности на участках, объектах)<sup>3</sup>. В рамках обеспечения КСО осуществляется экологическое обучение, которое совершенствуется в соответствии с развитием бизнеса и требованиями законодательства. Повышение уровня компетентности сотрудников носит непрерывный характер.

ПАО «Кузбасская топливная компания» («КТК») одна из немногих угледобывающих компаний, активно работающая в области экологического просвещения детей. В частности, в сотрудничестве с Центром дополнительного образования детей им. В. Волошиной ежегодно проводит детские экскурсии на разрезах «Виноградовский» и «Черем-

---

<sup>1</sup> *Официальный сайт* АО «Сибирская угольная энергетическая компания». URL: [suek-kuzbass.ru/](http://suek-kuzbass.ru/).

<sup>2</sup> *Корпоративная социальная политика* ОАО «СУЭК», утв. Советом директоров 27 ноября 2007 г. URL: [www.suek.ru/upload/files/pdf/policy/414\\_Corporate\\_SocialPolicy\\_Korporativnyj-socialnyj-otchet-Russian-.pdf](http://www.suek.ru/upload/files/pdf/policy/414_Corporate_SocialPolicy_Korporativnyj-socialnyj-otchet-Russian-.pdf).

<sup>3</sup> *Отчет* об устойчивом развитии «Кузбассразрезуголь» 2018–2019. URL: [https://www.kru.ru/upload/medialibrary/3d0/Otchet2020\\_2.pdf](https://www.kru.ru/upload/medialibrary/3d0/Otchet2020_2.pdf).

шанский»<sup>1</sup>. В ходе экскурсии ребята получают информацию не только о процессе добычи угля, работе тяжелой техники, но и направлениях защиты окружающей среды, реализуемых компанией. Совершенствование КСО во внешней среде осуществляется, среди прочего, на основе ведения открытого диалога и осуществления сотрудничества с населением, местными органами власти и экологической общественностью в вопросах природоохранной деятельности.

ЕВРАЗ придерживается принципов и ценностей устойчивого развития и интегрирует их в свои бизнес-процессы<sup>2</sup>. В качестве основных направлений выделены: экономическая стабильность; благополучие работников; охрана окружающей среды; развитие местных сообществ.

В 2019 г. в компании разработана новая стратегия развития человеческого капитала, включающая четыре общие цели, а именно: стать лучшим работодателем в регионах присутствия, обеспечить приверженность всех работников принципа компании, обеспечить наличие у работников всех необходимых компетенций и их эффективную работу.

Таким образом, совершенствование КСО в рамках функционирования угледобывающей компании в системе СЭЭС происходит, с одной стороны, в направлении увеличения компетенций сотрудников в части ведения экологически ответственной деятельности, разработке и реализации соответствующих программ обучения, с другой стороны, повышения качества экологического менеджмента во внешней и внутренней среде.

### Библиографический список

*Crowther D., Aras G.* (2010). Corporate social responsibility. Ventus Publishing ApS.

*D'Amato A., Henderson S., Florence S.* (2009). Corporate social responsibility and sustainable business. A Guide to Leadership Tasks and Functions. Center for Creative Leadership, Greensboro.

*Tharp J., Chadhury P. D.* (2008). Corporate social responsibility: what it means for the project manager. Paper presented at PMI® Global Congress 2008 – EMEA, St. Julian's, Malta. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

### Сведения об авторе

**Кузнецова Юлия Александровна** – кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник филиала Кузбасского государственного технического университета им. Т.Ф. Горбачева в г. Новокузнецке, г. Новокузнецк (Россия) [acanaria2005@yandex.ru](mailto:acanaria2005@yandex.ru)

---

<sup>1</sup> *Официальный сайт Кузбасской топливной компании.* URL: <http://ktk.company/company>.

<sup>2</sup> *Отчет об устойчивом развитии ЕВРАЗ в 2019 г.* URL: <https://www.evraz.com/ru/sustainability/data-center/sustainability-reports/>.

## **Имплементация экосистемного подхода к корпоративному управлению в условиях цифровизации экономики**

Современные тенденции, обуславливающие трансформацию экономики, определяют необходимость все более кардинальных изменений в подходах к исследованию экосистем бизнес-среды. Цифровизация, а также продолжающийся рост четвертичного сектора экономики и в целом переход к цифровой экономике становятся ключевыми факторами производства во всех сферах социально-экономической деятельности. Целью статьи является исследование особенностей функционирования современного бизнеса в условиях цифровой трансформации и необходимости развития как соответствующей бизнес-аналитики, так и стратегического корпоративного управления. Компании рассматриваются в качестве сложных систем, обладающих возможностями адаптивного управления, которые постоянно эволюционируют труднопредсказуемым образом, что усложняет прогнозирование результатов их деятельности, оценку будущего состояния и, следовательно, формирование ценности для широкого круга стейкхолдеров.

**Ключевые слова:** экосистема бизнес-среды; цифровая трансформация; стейкхолдерский подход.

Наметившиеся тенденции последнего времени свидетельствуют о сокращении средней продолжительности жизни компаний, при все большем возрастании скорости изменений и динамизме факторов создания ценности для различных стейкхолдеров. При этом, считающиеся ранее принципиальными такие параметры долгосрочной выживаемости, как возраст, размер, репутация, объем продаж, теряют свою актуальность.

Российские и зарубежные исследователи сходятся во мнении о том, что современные компании должны изучать внешнюю среду на регулярной основе, заранее оценивая возможности и угрозы, которые она может принести [Sitaridis, Kitsios, 2020; Zoltan, Estrin, Mickiewicz et al., 2018]. Данное обстоятельство требует совершенствования инструментов анализа, предусматривающих исследование экосистемы, в которой функционирует компания, ее бизнес-среды, стейкхолдеров, предоставляемых ими ресурсов и достигаемых различных эффектов, а также оценку степени требуемой трансформации бизнес-модели компании в контексте включения в нее цифровых технологий; исследование возможностей развития бизнеса [Плахин, Ткаченко, Евсева, 2020; Шкарупета, Бачурин, 2020].

Ряд зарубежных исследований, посвященных изучению региональных инновационных экосистем, свидетельствует о все возраста-

ющей роли стейкхолдерского подхода при их формировании и развитии. Однако большая часть исследований проводится в западных странах с развитой экономикой, которые уже создали необходимую инфраструктуру и сети институционального управления, а для государств, стремящихся развивать свою экономику инновационные экосистемы становятся новым объектом пристального изучения [Солодилова, Маликов, Гришин, 2020]. Тем не менее, в странах с переходной экономикой темпы роста по некоторым направлениям настолько высоки, что лица, определяющие политику, и учреждения не успевают регистрировать изменения по мере их возникновения, включая появление новых секторов экономики, обусловленных процессами цифровой трансформации, что приводит к пробелам в знаниях и недостаточности понимания. В этой связи нарастает актуальность использования бизнес-экосистемного подхода к исследованию функционирования компаний, вступающих в сетевые отношения с другими участниками бизнес-среды [Соловьева, 2019].

При этом, среди исследователей продолжает оставаться предметом спора вопрос о том, могут ли рамки предпринимательской экосистемы быть ограничены отдельной отраслью в отдельности, не говоря уже о том, можно ли использовать такой подход к сферам, отличным от быстрорастущих отраслей, которые изучаются в научной литературе в рамках данной тематики [Евсеева, Раменская, 2020].

Поскольку имплементация экосистемного подхода становится одним из направлений устойчивого развития компаний возрастает роль формирования пула экосистемных услуг, которые могут быть основаны на научных знаниях, социальных соглашениях, политических решениях и других факторах, регулируемых в той или иной степени широким кругом стейкхолдеров. В содержательном плане экосистемные услуги выступают новым и весьма значимым направлением развития коллаборативной цифровой экономики. Фактически речь идет о процессе совместного создания знаний посредством научно-практических семинаров, деловых встреч, стратегических сессий и т.д. в контексте важности налаживания конструктивного и взаимоприемлемого диалога между различными стейкхолдерами – акционерами, государством, техническими экспертами и учеными. Такое «наведение мостов» между стейкхолдерами бизнес-экосистемы может помочь установить научно обоснованные руководящие принципы и инструменты управления, которые помогают повысить устойчивость бизнеса и территорий их локализации.

Обобщение теоретических и эмпирических исследований бизнес-экосистем свидетельствует о том, что они формируют вокруг себя динамичные и развивающиеся компании, которые работают в единой

рыночной нише (или соседних рыночных нишах) и активно взаимодействуют как между собой, так и с другими участниками, вовлекая в свою деятельность все большее число акторов или стейкхолдеров. Таким образом, можно говорить о появлении понятия «стейкхолдеры бизнес-экосистемы» как совокупности субъектов внешней среды, участвующих тем или иным образом в деятельности одновременно нескольких взаимосвязанных компаний [Омарова, 2019].

Совершенно очевидно, что для стейкхолдеров, в свою очередь, формирование бизнес-экосистемы имеет множество положительных преимуществ, поскольку позволяет открыть доступ к широкому спектру возможностей, способствуют быстрому масштабированию, представляют собой гибкую и устойчивую модель развития компании на рынке [Cooper, 2017; Kujala, Lehtimäki, Freeman, 2019].

Однако, все большее распространение цифровых технологий в процессе формирования и развития бизнес-экосистем приносит и некоторые «неудобные» для топ-менеджеров компаний и ряда стейкхолдеров моменты. Так, следует учитывать рост прозрачности и дополнительного контроля всей структуры со стороны каждого участника средствами цифрового слежения и мониторинга результативности как отдельных элементов, так и экосистемы в целом, а также возрастающую зависимость от других стейкхолдеров.

Следовательно, суть формирования бизнес-модели должна сводиться к тому, чтобы организовать работу с внешними партнерами без создания иерархической системы управления или внедрения механизмов всеобщего контроля, а для этого необходимо внедрение стандартов поведения участников и правил функционирования всей бизнес-экосистемы. С другой стороны, повышается уровень контроля, позволяющий более обстоятельно оценивать факторы роста и падения тех или иных показателей деятельности компании, входящей в бизнес-экосистему.

С учетом вышеизложенного, на наш взгляд, для организации эффективного анализа бизнес-экосистемы необходимо определить текущий статус стейкхолдеров. Поскольку для разных секторов экономики значимость стейкхолдеров и тех видов ресурсов, которые они поставляют бизнесу, не одинакова, то и конструкция анализа должна отличаться при исследовании компаний различных секторов экономики.

Концепцию анализа необходимо сформировать с учетом значимых для анализируемой компании видов ресурсов, а также критически значимых параметров для стейкхолдеров, интересы которых существенным образом определяют траекторию развития и стратегию компании.

## Библиографический список

*Евсеева М.В., Раменская Л.А.* (2020). Анализ функциональной сложности как фактора устойчивости региональной экономики на основе экосистемного подхода // *Фундаментальные исследования*. № 9. С. 25–30.

*Омарова Г.Т.* (2019). Предпринимательская экосистема // *Вестник Сам-ГУПС*. № 4 (46). С. 17–23.

*Плахин А.Е., Ткаченко И.Н., Евсеева М.В.* (2020). Архитектура инновационной экосистемы промышленности региона // *Вестник НГИЭИ*. № 8 (111). С. 51–59.

*Соловьева Т.С.* (2019). Теоретические аспекты формирования и развития региональных социально-инновационных экосистем // *Вестник НГИЭИ*. № 3 (94). С. 84–93.

*Солодилова Н., Маликов Р., Гришин К.* (2020). Искусственные предпринимательские экосистемы как фактор реконфигурации деловой среды региона // *Общество и экономика*. № 4. С. 38–55.

*Шкарунета Е.В., Бачурин Д.Н.* (2020). Концептуальные положения экосистемного подхода к управлению развитием экономических систем в условиях цифровой трансформации // *Организатор производства*. Т. 28, № 3. С. 7–15.

*Cooper S.* (2017). *Corporate social performance: A stakeholder approach*. Taylor & Francis.

*Kujala J., Lehtimäki H., Freeman E. R.* (2019). A stakeholder approach to value creation and leadership // *Leading change in a complex world: transdisciplinary perspectives*. Pp. 123–143.

*Sitaridis I., Kitsios F.* (2020). Competitiveness analysis and evaluation of entrepreneurial ecosystems: a multi-criteria approach // *Annals of Operations Research*. Vol. 294. Pp. 1–23. DOI: 10.1007/s10479-019-03404-x.

*Zoltan J., Estrin S., Mickiewicz T. et al.* (2018). Entrepreneurship, institutional economics, and economic growth: an ecosystem perspective // *Small Business Economics*. Vol. 51, issue 2. Pp. 501–514. DOI: 10.1007/s11187-018-0013-9.

### Сведения об авторах

**Плахин Андрей Евгеньевич** – доктор экономических наук, зав. кафедрой менеджмента и предпринимательства Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)

apla@usue.ru

**Селезнева Мария Викторовна** – ассистент кафедры менеджмента и предпринимательства Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)

mvselezneva@yandex.ru



## **РАЗДЕЛ II**

### **КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА: ИНСТРУМЕНТЫ И ПРАКТИКА**



## Стейкхолдерская стоимость и стейкхолдерские риски: развитие практики и методологии оценки и анализа

Проведен обзор русскоязычных публикаций за 2016–2020 гг. по методологии и практическому применению стейкхолдерской стоимости и стейкхолдерских рисков. Изложены основные идеи и взгляды KPMG на способы оценки «истинной стоимости» бизнеса. Отмечено проникновение теории стейкхолдерской стоимости и стейкхолдерского подхода в IT-сферу. Констатировано начало интеграции методологии стейкхолдерских рисков в общую теорию рисков компании. Сделан вывод о продолжающемся внимании к теме и развитию методологии и способов практического применения концепций стейкхолдерской стоимости и стейкхолдерских рисков.

**Ключевые слова:** корпоративное управление; стейкхолдер; стейкхолдерская стоимость; стейкхолдерские риски; методология; стейкхолдерский подход.

Актуальность темы связана с ростом требований стейкхолдеров к компаниям и их топ-менеджменту по поводу удовлетворения более широкого круга интересов. Данное требование обостряется также увеличением проблем в области экологии, ростом значимости сетевого и платформенного взаимодействия субъектов экономики, усилением тенденций децентрализации структур управления, увеличением информированности заинтересованных сторон и информационной прозрачности, повышением доступности информации для всех категорий стейкхолдеров.

Внешние эффекты (экстерналии) приобретают в связи с вышесказанным все больше влияния на корпорации, которые теперь вынуждены считаться с этим считаться, безотносительно их желания.

В связи с вышечисленным, все большее развитие получает теория стейкхолдерского подхода, которая, в частности, включает учет стейкхолдерской стоимости и стейкхолдерских рисков, для формирования представлений о взаимодействии и отношениях компании со своими заинтересованными сторонами.

Слово «stakeholder» впервые было упомянуто в 1963 г. в меморандуме Стэндфордского университета, однако в то время концепция не была связана со стратегией менеджмента в привычном для сегодняшнего дня виде вплоть до 1984 г., когда Р. Эдвард Фримен опубликовал свою работу «Strategic Management: A Stakeholder Approach» [Freeman, 1984].

И. В. Ивашковская предлагает оценку корпоративных стратегий на основе создания стоимости для стейкхолдеров с использованием экономических индексов создания стоимости стейкхолдеров и индекса устойчивости роста компании [Ивашковская, 2010].

R. K. Mitchell и его соавторы подчеркивают необходимость разработки междисциплинарной теории, включающей теорию предпринимательства, учета, рисков, корпоративного управления для создания новой отчетности, учитывающей стейкхолдерскую стоимость на основе разделения рисков стейкхолдерами [Mitchell et al., 2015].

Добавляет значимости проблеме стейкхолдеров современные попытки переосмыслить капитализм. Стейкхолдерский подход – это «сознательный капитализм»? [Ткаченко, 2018].

До информационной революции компаниям было не так важно следить за своими внешними эффектами, однако, благодаря общественным и информационно-техническим трансформациям ситуация радикально изменилась, и теперь вопрос отслеживания и ответственности за свои внешние эффекты для компании является вопросом ее выживания и долгосрочного развития.

Ценность статьи заключена в обзоре методологических и практических аспектов развития стейкхолдерской стоимости и стейкхолдерских рисков в русскоязычном исследовательском поле.

Объекты данного исследования – методология и практика стейкхолдерской стоимости и стейкхолдерских рисков

Предмет исследования – степень развития теории и практики оценки стейкхолдерской стоимости и стейкхолдерских рисков

Цель: провести обзор текущего среза (2016–2020 гг.) русскоязычных источников по методологическим и практическим разработкам стейкхолдерских рисков и стейкхолдерской стоимости.

В статье будут рассмотрены три новых источника по данной проблематике.

### 1. KPMG – True Value

В 2014 г. всемирно известная аудиторская компания КПМГ представила концепцию «New Vision of Value: Connecting corporate and societal value creation»<sup>1</sup>. Несколько позже, в 2016 г., на русском языке была опубликована методология определения «истинной стоимости» бизнеса, включающей корпоративную и социальную стоимость бизнеса<sup>2</sup>. «Истинная стоимость», на наш взгляд эквивалентна понятию «стейкхолдерская стоимость».

В документе обосновывается актуальность учета и создания социальной стоимости корпорации, как новой парадигмы ведения бизнеса.

«Создание стоимости – цель всех компаний, однако создание корпоративной стоимости не всегда соответствует созданию социальной ценности»<sup>3</sup>. Для отслеживания социальной ценности с целью реализа-

---

<sup>1</sup> KPMG. Introducing KPMG True Value / KPMG. 2017.

<sup>2</sup> KPMG. Новое понимание стоимости / KPMG. 2016.

<sup>3</sup> Там же.

ции принципов долгосрочного и устойчивого развития предлагается производить оценку «истинной стоимости».

В публикации КПМГ представлены три основных стимула интернализации (увеличения значимости внешних факторов при ведении бизнеса, их перехода во внутренние факторы его развития):

1) разработка норм, стандартов из законов; усиление регулирования корпораций со стороны институтов (особенно государства);

2) усиление стейкхолдеров, рост их активности, инструментов кооперации, влияния, а также повышения уровня их осознанности;

3) динамика рынка теперь учитывает социальные и экологические аспекты деятельности компании, а также ее отношение к ним.

Методология исследования «истинной стоимости» (в данной работе равнозначно понятию «действительная стоимость») состоит из трех разделов:

1) оценка «действительной» прибыли компании;

2) определение будущей прибыли компании, подверженной риску;

3) создание корпоративной и социальной стоимости.

Применение методики продемонстрировано на рисунке.

В докладе признается, что денежные оценки социального, экологического, человеческого капитала носят условный характер и являются приблизительными и что при учете новых факторов они могут измениться.

Также подчеркивается невозможность оценки этических аспектов, таких как «соблюдение прав человека» и подобных им факторов. КПМГ отмечает, что отсутствие общепризнанных стандартов в этой области затрудняет межстрановые и межфирменные сравнения компаний по «истинной» стоимости.

Источниками для расчета «истинной стоимости» служат стандартные данные международной отчетности компаний (финансовые, а также данные объемов использования/загрязнения природных ресурсов), дополненные «ценами» по социальным и экологическим внешним эффектам из таких источников как: ТЕЕР, Всемирный банк, ОЭСР, SROI. Оценочный денежный показатель внешнего влияния рассчитывается как произведение цены на объем.

По мнению аналитиков КПМГ, определение True Value позволит компании:

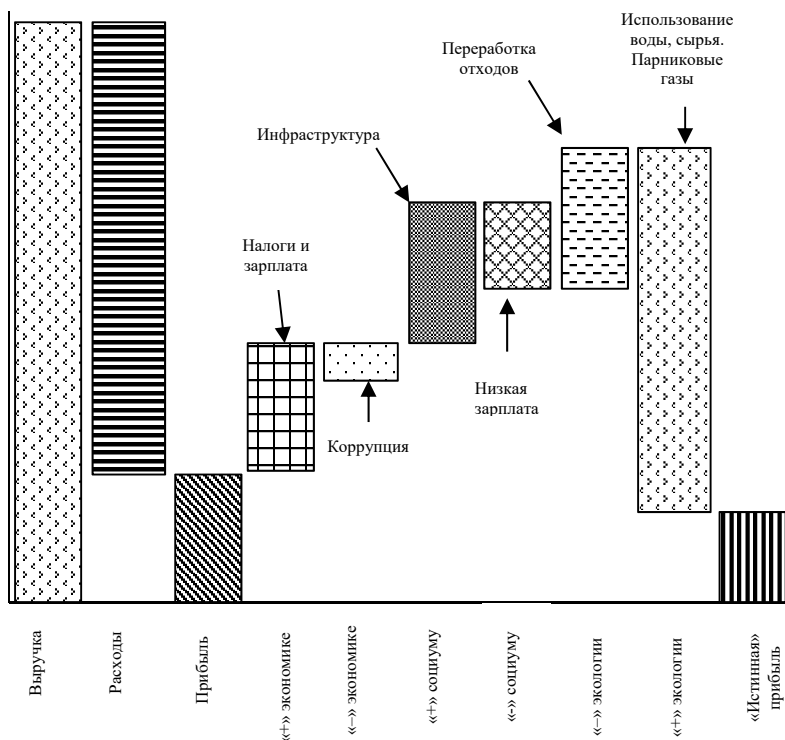
1) понять, как внешние эффекты могут стать внутренними или интернализироваться (общество – взаимосвязанный организм, поэтому внешнее способно переходить во внутреннее);

2) понять, каковы последствия интернализации (для создания стоимости компании);

3) выявить связь между созданием корпоративной и социальной ценности;

4) произвести количественную монетарную оценку положительных и отрицательных внешних эффектов компании, вычислением ее «действительной» прибыли; понять, как компания создает ценности и снижает ее;

5) выявить стимулы, которые вызовут переход внешних эффектов во внутренние и какую угрозу прибыли и стоимости они могут нанести в будущем.



Пример стоимости компании по методике True Value<sup>1</sup>

С учетом анализа True Value разрабатывается стратегия использования возможностей и снижения рисков, связанных с «близорокуими»

<sup>1</sup> Источник: Исследование КПМГ «Новое понимание стоимости: установление связи между созданием корпоративной стоимости и социальной ценности» (2014 г.).

стимулами компании заниматься сугубо внутренними текущими проблемами без учета стратегической перспективы. Данная информация может быть учтена при принятии инвестиционных решений, она также поможет ведению основанного на фактах диалога со стейкхолдерами по поводу создания стейкхолдерской стоимости, а также улучшит процессы подготовки ежегодной отчетности и раскрытия корпоративной информации.

В заключении документа представлена программа изменений по ускорению перехода к новому пониманию стоимости во всем мире.

## 2. Онлайн-курс ITIL 4 Specialist: Drive Stakeholder Value

Концепция создания стоимости для стейкхолдеров применяется также в ИТ-проектах при разработке продуктов и предоставлении услуг<sup>1</sup>. Customer journey («Путешествие заказчика») – это основа курса, которая представляется как системный подход к формированию успешного опыта всех стейкхолдеров при разработке заказа. Включает в себя компоненты бизнес-анализа, управления взаимоотношениями и каталогом услуг в целях постоянного повышения ценности для всех стейкхолдеров. Курс предназначен для широкого круга менеджеров, включая ИТ специалистов и ИТ-менеджеров.

## 3. Исследование рисков компании в рамках стейкхолдерского подхода (В.Г. Когденко)

В своей работе Когденко включает учет стейкхолдерских рисков в общий анализ рисков. В статье предложена общая методология и классификация для анализа рисков с учетом стейкхолдерских рисков компании [Когденко, 2018]. Помимо учета стейкхолдерского аспекта, рассмотрены и секторные аспекты учета рисков. Предложены количественные индикаторы рисков, влияющие на бюджетные статьи в финансовой и бухгалтерской отчетности, а также методы по управлению рисками. И хотя стейкхолдерские риски в работе только сформулированы, это одна из первых попыток в российском исследовательском поле (если не первая) интеграции стейкхолдерских рисков в общую систему анализа рисков.

В заключении статьи можно сделать вывод о развитии концепции и методологии стейкхолдерской стоимости и стейкхолдерских рисков и выработки новых методик имплементации их теоретических положений.

---

<sup>1</sup> ITIL® 4 Specialist: Drive Stakeholder Value. URL: <https://www.itpreneurs.com/course/itil-4-specialist-drive-stakeholder-value/#:~:text=ITIL Specialist Drive Stakeholder Value, relationships with partners and suppliers.>

## Библиографический список

*Ивашковская И.В.* (2010). Система интегрированного управления стоимостью компании: дис. ... д-ра экон. наук. М.

*Когденко В.Г.* (2018). Исследование рисков компаний в рамках стейкхолдерского подхода к анализу // Экономика региона. Т. 14, вып. 3. С. 725–739. № 6. С. 1051–1072.

*Ткаченко И.Н.* (2018). На пути к «сознательному» капитализму. От Маркса до современности // Экономика региона. Т. 14, вып. 3. С. 725–739.

*Freeman R. E.* (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press.

*Mitchell R., Buren H., Greenwood M., Freeman R.* (2015). Stakeholder Inclusion and Accounting for Stakeholders // Journal of Management Studies. Vol. 52. Pp. 851–877.

### Сведения об авторе

**Злыгостев Александр Андреевич** – главный экономист отдела внутреннего казначейства Уральского банка реконструкции и развития; аспирант кафедры экономической теории и корпоративного управления Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
letrus.alex@gmail.com

**Н.В. Голомолзина**

## Цифровая трансформация: структурное отражение в экономике

Цифровая трансформация определяет вектор долгосрочного развития микро-, мезо-, макроэкономических систем, что вызывает необходимость ее исследования и всестороннего представления в рамках экономической теории. Об особенностях этого процесса нередко говорят как об аномалиях. Целью статьи является рассмотрение основных преобразований в экономике с позиций экономической теории. Показано, что выдвигаемые аномалии не противоречат существующим подходам и являются закономерностями экономического развития.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация; экономическая структура; экономическая теория.

Цифровая трансформация выступает как основная форма современных преобразований в экономике на всех ее уровнях. Часто говорят об особенностях этого процесса как об аномалиях. Под аномалиями понимают «явления, которые не осмыслены экономической наукой» или которым «невозможно найти научное объяснение» [Глазьев, 2016]. «Эмпирический результат квалифицируется как аномалия, если его трудно «рационализировать» или если для объяснения его в рамках парадигмы необходимы неправдоподобные предположения» [Kahneman,

Knetsch, Thaler, 1991]. К аномалиям в цифровой экономике относят явления, которые: не подчиняются объяснению экономической теорией и наукой о менеджменте; сложно подчиняются вычислению, описанию и прогнозированию; становятся заметны «с большим запозданием», зачастую тогда, когда уже ключевым игрокам грозит потеря равновесного состояния и стратегической устойчивости [Лапидус, 2020]. Такой подход, осложняет исследование проблемы. Экономическая теория является основой планирования и прогнозирования путей развития экономики, именно она позволяет объяснять взаимосвязанные экономические, социальные, производственные и финансовые проблемы и процессы. Рассмотрим основные преобразования в экономике с позиций экономической теории, чтобы показать, что аномалии являются закономерностями развития, непротиворечащими базовым подходам.

Существуют разные подходы к периодизации развития экономики. Согласно одному из распространенных сегодня, в XVIII в. произошла первая промышленная революция, переход от ручного труда к машинному, благодаря воде и пару. Вторая характеризовалась развитием массового конвейерного производства, освоением электричества. Третья промышленная революция связана с созданием цифровых компьютеров и последующей эволюцией информационных технологий. Четвертую характеризует слияние технологий и размытие граней между физическими, цифровыми и биологическими сферами [Шваб, 2016]. Отметим, что суть всех революций, смен технологических укладов заключается в одном: введение новых технологий, снижающих издержки производства за счет увеличения положительного эффекта роста масштаба производства, то есть все большая монополизация рынков. Заметим, что переход от аграрной экономики или изобретение электричества не отменили базовые экономические подходы. Рассмотрим основные преобразования в экономике с позиций экономической теории.

«Аномалии» в потребительском поведении [Kahneman, Knetsch, Thaler, 1991] и взаимосвязанный с этим переворот пирамиды доходности объясняются экономической теорией следующим образом. Согласно теории потребительского выбора цель индивида – максимальное удовлетворение потребностей. Если потребности эффективнее удовлетворить с помощью услуг, потребление перераспределяется в их сторону. Соответственно доходность от продажи товаров снижается, а доходность от предоставления услуг растет. Например, прогнозируется, что прибыль от продажи автомобилей к 2030 г. снизится до 122 млрд евро, а прибыль от мобильных услуг возрастет до 220 млрд евро<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *Mapping a route towards future success in the new automotive ecosystem.* URL: <https://www.accenture.com/us-en/insight-mobility-automotive-ecosystem>.

Происходящие изменения конкурентного ландшафта имеют разные направления. Часть рынка становится конкурентным, а часть монопольным. Рыночная структура становится многоуровневой. Уходит традиционное деление на отрасли экономики [Баумоль, 2003]. Сейчас, это хорошо видно на цифровизированных рынках, но это общий тренд трансформации. Схематично «отрасль» цифровой экономики можно представить как перевернутую пирамиду. Сверху находится большое количество фирм, снизу – одна-три.

Рассмотрим некоторые рынки, указывая «системообразующих» игроков на них, чтобы четко выявить основной тренд. Например, рынок «готовой еды»: существует много производителей еды (монополистическая конкуренция), несколько курьерских служб, по сути, две – delivery-club и eda.yandex (дуополия), информационная платформа одна – Яндекс.Карты (монополия). Такая же структура у рынка «такси»: много водителей-перевозчиков, несколько агрегаторов (Uber/Yandex, Gett), одна платформа – Яндекс.Карты. Если рассмотреть рынок нестационарного атрибута современной жизни – смартфона, то производителей немного (Samsung, Foxcon (Apple), Huawei), операционную систему разрабатывают Apple и Google, микропроцессоры для них производит одна фирма TSMC.

По нашему мнению, представленную структуру в будущем будут иметь все рынки. Если рассмотреть, например, производство автомобилей или строительство, уже сегодня есть возможность заказать автомобиль под себя, расставив галочки, что вам необходимо, а потом смотреть online как изготавливается ваш автомобиль (например, Mini). Tesla использует 3D-принтер для изготовления кузовных деталей. «Принтеров» может быть много, а как много производителей принтеров, их системного программного обеспечения? Подобным образом изменяется строительство. Уже давно можно купить квадратные метры или выбрать коробку дома, указав, где хотите поставить стены и т.д. Можно «напечатать» дом. Логично, что рынки всех продуктов, где технология печати является общим ядром, в будущем будут агрегированы.

Рассмотренные тенденции объясняются с позиции теории издержек. Внедрение информационных технологий увеличивает постоянные издержки, уменьшая переменные. Издержки практически не меняются при увеличении объема производства. Таким образом объем рынка фирмы имеет тенденцию к увеличению. Нет ничего аномального в жизнеспособности компаний с бизнес-моделью «отказ от активов» (многолетнее подтверждение стратегической устойчивости бизнес-моделей нового типа – цифровых платформ с отказом от владения активами, таких как AliExpress, Wildberries, Booking): это инфраструк-



турные компании. Для анализа можно использовать тот же подход, что и при формировании конкурентной среды в инфраструктурных отраслях с естественно-монопольной компонентой [Дубровский, Орлова, Ярошевич, 2014].

Соответственно, нет ничего аномального в скорости достижения рекордного уровня капитализации. ИТ-компании давно опередили промышленные компании по объему капитализации, заняв лидирующие позиции в рейтинге. Капитализация Amazon на порядок выше, чем ПАО «Газпром»<sup>1</sup>. Основа капитала иная – количество участников сообществ, лидов, подписчиков, скорость их приращения.

На верхнем уровне «пирамиды отрасли» другие изменения. Меняется понятие фирмы: каждый индивид (водитель, программист...) становится «фирмой». Организации инфраструктурного уровня образуют для них экосреду. Можно рассматривать «инфра-экономику» как специфическую область экономического исследования [Дятел, Голомолзина, Петренко, 2016].

Основой происходящего является инверсия в цепочке создания ценности. Не производитель еды ищет, кто ее доставит, а курьерская служба ее развозит; вы не ищите такси – такси вас возит. Лучше всего это видно на самом простом примере: раньше из кирпичей строили дома, сейчас кирпичи производят, чтобы сделать дом (по проекту дома рассчитывается какие кирпичи, в каком количестве будут произведены).

Таким образом, цифровая трансформация изменяет издержки, которые определяют структуру отрасли. Отрасль уже не может рассматриваться как совокупность фирм, производящих и реализующих один вид продукции или разные виды продукции, удовлетворяющие аналогичные потребности. Отрасль превращается в совокупность экономических видов деятельности по удовлетворению потребности. Происходящие структурные изменения должны учитываться при формировании экономической политики. Невозможно повлиять на какой-то элемент системы (например, малый бизнес [Земцов и др., 2020]) отдельно, не меняя всю систему. Промышленность нельзя рассматривать в отрыве от общества. В основе трансформации лежит инверсия в цепочке создания ценности.

### Библиографический список

Баумоль У. Дж. (2003). Состязательные рынки: мятеж в теории структуры отрасли // Вехи экономической мысли. Экономическая школа. Т. 5: Теория отраслевых рынков. С. 110–140.

---

<sup>1</sup> Global No. 1 Business Data Platform. URL: <https://www.statista.com>.

Глазьев С.Ю. (2016). О новой парадигме в экономической науке // Государственное управление. № 56. С. 5–39.

Дубровский В.Ж., Орлова Т.С., Ярошевич Н.Ю. (2014). Формирование конкурентной среды в инфраструктурных отраслях с естественно-монопольной компонентой // Управленец. № 6 (52). С. 30–33.

Дятел Е.П., Голомолзина Н.В., Петренко Д.С. (2016). Инфраэкономика как формирующееся направление экономической теории // Известия Уральского государственного экономического университета. № 5 (67). С. 5–17.

Земцов С.П., Чепуренко А.Ю., Баринова В.А., Красносельских А.Н. (2020). Новая предпринимательская политика для России после кризиса 2020 г. // Вопросы экономики. № 10. С. 44–57.

Латидус Л.В. (2020). Цифровая экономика: управление электронным бизнесом и электронной коммерцией. М.: ИНФРА-М.

Шваб К. (2016). Четвертая промышленная революция. М.: Эксмо.

Kahneman D., Knetsch J. L., Thaler R. H. (1991). Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias // Journal of Economic Perspectives. Vol. 5, no. 1. Pp. 193–206.

### **Сведения об авторе**

**Голомолзина Наталья Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и корпоративного управления Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия) [ngolom@bk.ru](mailto:ngolom@bk.ru)

**О.В. Комарова**

## **К вопросу о подходах к развитию экосистемы бизнеса**

Одной из ключевых моделей развития современного бизнеса является формирование предпринимательских экосистем. Теоретический анализ показал, что предпринимательские экосистемы в условиях цифровой экономики основаны на формировании цифровой платформы, обеспечивающей создание устойчивой связи с потребителями услуг. Цель исследования – проанализировать подходы к формированию экосистемы. Основными методами анализа выступили сравнительный и структурный анализ. В исследовании выделены два подхода к формированию экосистем: экспансионистский и инновационный. Сущностные характеристики подходов основаны на анализе доли собственности и методов приобретения активов в экосистемах, что позволило определить преимущества и недостатки подходов в долгосрочном развитии экосистем.

**Ключевые слова:** цифровая экономика; экосистема; экосистемный подход; корпоративное управление.

Развитие информационных и коммуникационных (цифровых) технологий способствует формированию новых типов межфирменного взаимодействия, создавая возможности не только для предпринимателей в получении прибыли и масштабировании бизнеса, но для потре-

бителей в формировании новых способов потребления и создания продукта. Одним из важнейших подходов к современному управлению бизнесом является экосистемный подход, реализуемый на основе стратегий участия в предпринимательских экосистемах [Андреева и др., 2018] или создании собственных платформ и экосистем [Бабкин, Чистякова, 2017].

Экономическая экосистема представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих между собой экономических субъектов, каждый из которых получает выгоды не только за счет собственной деятельности, но и за счет деятельности других экономических агентов. Экономические экосистемы основаны на коллективных усилиях партнеров по созданию ценности [Авдошин, Песоцкая, 2014; Грозин и др., 2016], а также на интеграции структурированных данных из множества источников [Gruber, 2008]. Рассматривая уровни формирования экосистем, следует отметить подход Тихоновой А.Д., в рамках которого цифровая экосистема выступает как высший уровень развития инновационной экосистемы бизнеса [Тихонова, 2019].

Формирование предпринимательских экосистем основано на свойствах коммуникации в социальных сетях: легкое восприятие, персонафицированность, широкое и быстрое распространение информации [Городничев, Антошин, 2017] и экономических институтах: доверие, генерация знаний, формирование социального капитала [Попов и др., 2019].

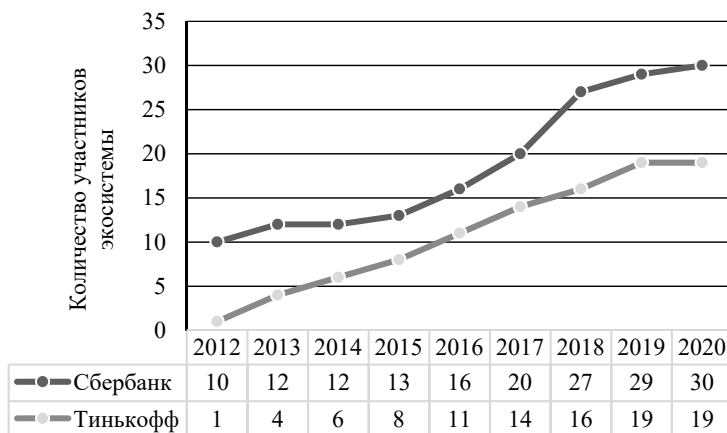
Таким образом, современные предпринимательские экосистемы являются цифровыми, т.е. основанными на многосторонней цифровой платформе, способствующей вовлечению новых предпринимательских структур в случае ее высокой эффективности. Ценность экосистемы для участников определяется размером и сетевым эффектом экосистемы [Конопатов, Салиенко, 2018].

Формирование в рамках предпринимательских структур собственных экосистем рассматривается экономистами как создание стратегии и среды развития бизнеса. При этом высокий потенциал развития экосистемы обеспечивается синергетическим эффектом от использования социальных сетей, поскольку предоставляют доступ к большим объемам информации, способствуют появлению новых инструментов для продаж, маркетинга и создания сообществ [Wu et al., 2013], использованию Искусственного Интеллекта и анализу Big Data.

Несмотря на наличие существенных теоретических разработок в области предпринимательских экосистем, анализ развития определенных экосистем является весьма актуальным. Цель исследования – проанализировать подходы к формированию экосистемы банка. Исследование проводилось на основе открытых данных о структуре

и развитии экосистемы Сбербанка и экосистемы группы Тинькофф, исследований Frank RG. Основными методами анализа выступили сравнительный и структурный анализ, при этом в основу анализа экосистем положены ее динамические и структурные характеристики [Раменская, 2019].

Динамика участников экосистемы Сбербанка и группы Тинькофф представлена на рис. 1. Активный рост экосистем приходится на 2016–2018 гг., что обусловлено на наш взгляд преимущественно внешними факторами, такими как развитие цифровых инструментов бизнеса, доступность интернета и формирование условий для активизации использования удаленных сервисов и др., но пониманием необходимости цифровой трансформации бизнеса и наличие внутренних резервов для формирования цифровой экосистемной платформы. Замедление темпов роста экосистем свидетельствует о достижении определенного уровня отдачи от формирования экосистемы, достижении пределов роста.



**Рис. 1.** Динамика участников экосистемы<sup>1</sup>

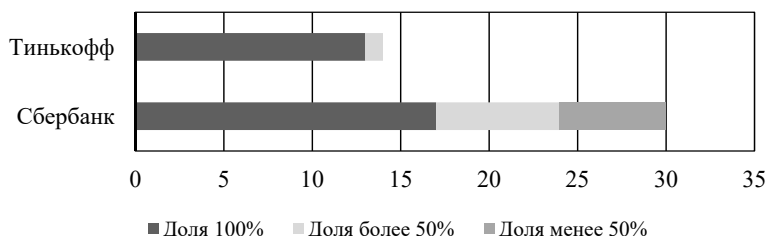
Структурный анализ данных, представленный на рис. 2, показал развитие экосистемы может осуществляться на основе различных подходов.

Первый подход – инновационный – предполагает самостоятельную разработку платформы и сервисов – такой подход реализует группа Тинькофф, в ее экосистеме 95% сервисов являются самостоя-

<sup>1</sup> Сост. на основе данных: *Экосистема Тинькофф*: от билетов в кино до оплаты алиментов. URL: <https://frankrg.com/7716>; *Экосистема Сбербанка*: от доктора до мультиков. URL: <https://frankrg.com/7716>.

тельной разработкой группы, также для развития экосистемы используются партнерства со сторонними компаниями по использованию продуктов.

Второй подход – экспансионистский – предполагает вовлечение в экосистему не только собственных бизнесов, но крупных партнеров на основе долевого участия – такой подход реализует Сбербанк, в экосистеме которого только 57% сервисов являются собственными сервисами банка (доля участия составляет 100%), 23% сервисов имеют долю участия Сбербанка 50% и выше, и 20% сервисов, имеют долю участия банка менее 50%. Такой подход основан на покупке либо компании, которые создают свои сервисы, либо доли в таких компаниях.



**Рис. 2.** Структура участников экосистемы, по доле собственности банка<sup>1</sup>

Анализ динамики экосистем показал, что основными тенденциями развития экосистем является диверсификация направлений бизнеса, основанная на создании универсальной платформы, обеспечивающей формирование устойчивой связи с потребителями услуг. В исследовании выделены два подхода к формированию экосистем: экспансионистский и инновационный. Экспансионистский подход позволяет формировать экосистему в коротком периоде путем поглощения и привлечения сторонних бизнесов в экосистему, что, с одной стороны, укрепляет ее конкурентные позиции, но наличие в экосистеме независимых участников всегда является потенциальным источником ее разрушения. Инновационный подход к формированию экосистемы рассчитан на длительный период, и в отличие от экспансионистского не имеет внутренних противоречий, поскольку основан на единстве права собственности на активы, но, с другой стороны, снижает конкурентоспособность компании на новых рынках и потенциально ведет к потере рыночной доли.

<sup>1</sup> Сост. на основе данных: *Экосистема Тинькофф*: от билетов в кино до оплаты алиментов. URL: <https://frankrg.com/7716>; *Экосистема Сбербанка*: от доктора до мультиков. URL: <https://frankrg.com/7716>

Таким образом, теоретический анализ показал, что формирование предпринимательских экосистем является важнейшей стратегией развития бизнеса в условиях цифровой экономики. Анализ подходов формирования экосистем банков позволил выделить два подхода: экспансионистский и инновационный. Данные положения, безусловно, требуют дальнейшей разработки с позиций жизненного цикла компаний, слияний и поглощений бизнеса, анализа на основе стейкхолдерского подхода.

### Библиографический список

*Авдошин С., Песоцкая Е.* (2014). Мобильные экосистемы // Открытые системы. СУБД. № 2. С. 32–34.

*Андреева Е.Л., Глухих П.Л., Мыслякова Ю.Г.* (2018). Бизнес-стратегии участия компании в предпринимательских экосистемах // Управленец. Т. 9, № 6. С. 49–57. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-6-5.

*Бабкин А.В., Чистякова О.В.* (2017). Цифровая экономика и ее влияние на конкурентоспособность предпринимательских структур // Российское предпринимательство. Т. 18, № 24. С. 4087–4102. DOI: 10.18334/rp.18.24.38670.

*Гордничев С.В., Антошин А.Е.* (2017). Особенности коммуникаций в социальных сетях и их использование в коммерческой деятельности // Вестник Тульского филиала Финансового университета. № 1. С. 119–120.

*Грозин А.Н., Третьяк Н.В., Саруханян Х.С.* (2016). Мобильные экосистемы – разновидность инновационных экосистем // Проблемы современного педагогического образования. № 52-5. С. 178–185.

*Конопатов С.Н., Салиенко Н.В.* (2018). Анализ бизнес-моделей на основе платформ // Научный журнал НИУ ИТМО. Сер.: Экономика и экологический менеджмент. № 1. С. 21–32.

*Попов Е.В., Симонова В.Л., Комарова О.В.* (2019). Эффекты социальных медиа в цифровой экономике // Вестник УрФУ. Сер.: Экономика и управление. Т. 18, № 2. С. 168–185. DOI: 10.15826/vestnik.2019.18.2.009.

*Раменская Л.А.* (2019). Обзор подходов к исследованию экосистем бизнеса // Вестник Алтайской академии экономики и права. № 12-2. С. 153–158.

*Тихонова А.Д.* (2019). К вопросу о развитии инновационных экосистем в современной экономике // Вопросы инновационной экономики. Т. 9, № 4. С. 1383–1392. DOI: 10.18334/vinesc.9.4.41449.

*Gruber R. T.* (2008). Collective Knowledge Systems: Where the Social Web Meets the Semantic Web // Journal of Web Semantics. Vol. 6, issue 1. Pp. 4–13. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.websem.2007.11.011>.

*Wu J., Sun H., Tan Y.* (2013). Social media research: a review // Journal of Systems Science and Systems Engineering. Vol. 22, issue 3. Pp. 257–282.

### Сведения об авторе

**Комарова Оксана Викторовна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и корпоративного управления Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
[okkomarova@yandex.ru](mailto:okkomarova@yandex.ru)

*Э.И. Мантаева, В.С. Голденова, Д.Б. Батырева, Д.Н. Батырев*

## **О необходимости усиления взаимодействия технологического предпринимательства и высшей школы**

Цель статьи – обоснование необходимости усиления роли учреждений науки и образования как центров формирования технологических, управленческих и инновационных компетенций в создании инновационной экосистемы, как среды функционирования технологического предпринимательства. Обосновано, что государство должно создать условия, в которых предпринимательство станет не только заказчиком квалифицированных кадров, обладающих инновационными, управленческими и технологическими компетенциями, но и заказчиком научных исследований, осуществляемых образовательными учреждениями. На первый план должна выйти мотивация предпринимательского сектора в финансировании научных исследований учреждений образования и науки.

**Ключевые слова:** технологическое предпринимательство; инновационная экосистема; инновационное развитие; инновационная политика.

Конец XX в. характеризовался становлением нового этапа развития ведущих стран мира, особенностью которого стал переход к пятому технологическому укладу, отличительными особенностями которого выступает активное использование информационно-коммуникационных технологий, био- и нанотехнологий, геномной инженерии, возобновляемых источников энергии, что вполне естественно находит свое отражение в приоритетных направлениях развития науки и техники. Сегодня мировая экономика стоит на пороге шестого технологического уклада, контуры которого начинают формироваться в развитых странах мира, в первую очередь в США, Японии и КНР, системообразующими признаками нового технологического уклада становятся вектор развития и применения наукоемких, или так называемых «умных технологий» [Каблов, 2010].

В свою очередь, переход к основанной на знаниях экономике вызывает обострение ряда проблем мировой экономики, среди которых, в первую очередь, необходимо выделить устойчивое развитие экономических систем, разработку и реализацию социальных инноваций, разработка и внедрение возобновляемых источников энергии и многое другое. В этой связи возрастает спрос на информационно и знаниево насыщенные технологии и товары для удовлетворения растущих материальных и социальных потребностей. Все это определяет современный вектор развития человеческой цивилизации в прогнозируемом будущем.

Структурное изменение детерминантов внешней и внутренней среды экономических систем в результате научно-технического про-

гресса приводит к доминированию развития техносферы, выступающей как совокупность искусственных систем, созданных человеком [Nacu, Avasilcri, 2014]. Результатом такого развития становится появление качественного нового вида фаундеров или основоположников бизнеса, обладающих принципиально новыми технологическими, управленческими и инновационными компетенциями. Именно экономические субъекты, обладающие такими компетенциями, становятся представителями технологического предпринимательства [Montiel-Campos, Palma-Chorres, 2016].

В качестве одной из причин довольно низкого уровня инновационной активности экономических субъектов в экономике России можно назвать невысокий уровень распространения технологического предпринимательства. При этом, согласно некоторым оценкам исследователей, в течение первых пяти лет происходит банкротство большинства технологических стартапов, при этом в 80% причинами неудач становятся проблемы маркетинга и менеджмента, а также капитализации активов. Исходя из того, что именно учреждения науки и образования являются центрами формирования технологических, управленческих и инновационных компетенций, возникает необходимость уточнения их роли в развитии технологического предпринимательства.

Как правило, в общественном сознании отсутствует связь между успешными технологическими компаниями и высшими учебными заведениями. Однако именно вузы традиционно являются центрами генерации новшеств, именно там происходит зарождение и передача новых знаний, также именно в вузах наблюдается наибольшая концентрация молодежи, предъявляющей спрос на новые технологические, управленческие и инновационные компетенции [Bailetti, 2012].

Региональные экономические системы в качестве следствия развития технологического предпринимательства на своей территории получают перечень технологий, продуктов и услуг, характеризующихся высоким уровнем конкурентоспособности на рынке. Это ускоряет темпы экономического роста региона, меняет структуру экономики и повышает инвестиционную привлекательность территории. Опыт развитых стран подтверждает, что именно уровень развития технологического предпринимательства является одним из важнейших показателей уровня регионального развития [Кичигин, 2018]. Следовательно, необходимо усилить роль вузов в развитии технологического предпринимательства, а государству создать не только благоприятные условия для инновационной деятельности вузов, но и условия для коммерциализации этих инноваций [Alvedalen, Boschma, 2017; Badzicka, 2016].



В современных условиях создание системы опорных университетов России предполагает позиционирование их как ядер инновационных экосистем региона [Корчагин, 2019]. Например, в Республике Калмыкия одним из важнейших драйверов социально-экономического развития региона становится единственный на территории государственный университет. При этом, следует отметить, что перед региональными вузами в настоящих условиях ставятся не только задачи предоставления качественных образовательных услуг и научно-исследовательской, инновационной деятельности, но и самостоятельное привлечение инвесторов. Следствием такой ситуации становится то, что региональному вузу приходится становиться не только вузом для студентов, но и предпринимательским университетом для получения возможности финансирования научно-исследовательской и инновационной деятельности. В этой связи именно развитие технологического предпринимательства на базе университета открывает широкие возможности для учреждений образования и науки для привлечения ресурсов для финансирования научных исследований и более активно взаимодействия с региональным сообществом.

Проведенные исследования свидетельствуют о том, что в настоящее время в России доля университетов, выступающих в качестве партнеров в технологическом предпринимательстве, крайне мала [Вершицкий, Вершицкая, 2019]. При это, как показывает международный опыт, в высокоразвитых странах уровень взаимодействия технологического предпринимательства с высшими учебными заведениями гораздо выше. Можно выделить следующие взаимовыгодные причины столь высокого уровня кооперации технологического бизнеса и вузов в мировой практике:

1) вузы являются основным субъектом предложения на рынке труда квалифицированных кадров, при этом особенностью новых федеральных государственных образовательных стандартов становится то, что именно запрос работодателей определяет профиль направлений подготовки;

2) образовательные учреждения являются источником новых научных исследований и инновационных разработок;

3) университеты являются базовой площадкой для создания технологических стартапов.

Таким образом, взаимовыгодное сотрудничество предпринимательских и образовательных структур способно приносить значимые социальные, культурные и финансовые результаты для обеих сторон. Бизнес будет получать выгоды в виде предложения квалифицированных кадров и прикладных исследований университета. Учреждения образования и науки могут выступать производителями знаний, полу-

чивших коммерциализацию с помощью технологического предпринимательства, что будет способствовать наращиванию потенциала ресурсов для дальнейшего финансирования научных исследований. Таким образом, именно тесное успешное взаимодействие бизнеса и высших учебных заведений будет способствовать ускорению социально-экономического развития территории. Мировой опыт свидетельствует, что в современных условиях становится важным фактором успеха именно наращивание регионального взаимодействия образования и бизнеса.

Однако именно доверие между потенциальными партнерами становится основной проблемой развития кооперации между университетами и бизнесом. Это наглядно видно в современных отношениях образовательных и предпринимательских структур. Асимметрия информации об исследованиях, проводимых в стенах высших учебных заведениях, приводит к несоответствию спроса и предложения на рынке технологических инноваций, что затем выливается в низкий уровень коммерциализации научно-технических разработок и низкий уровень патентования [Толмачев, Чукавина, 2020].

В качестве фактора, оказывающего тормозящее развитие на технологическое развитие России можно назвать недостаточно высокий уровень кооперации бизнеса и образовательных учреждений, что находит отражение в недостаточном уровне развития технологического предпринимательства. Нежелание предпринимательских структур инвестировать в научные исследования вузов приводит к замедлению темпов роста научных исследований и повышению спроса на государственные инвестиции. При этом эффект государственного финансирования научных исследований, как правило, ниже чем эффект их коммерческого финансирования. В мире насчитывается множество примеров, когда именно стартапы, возникшие на базе образовательного учреждения, со временем преобразовались в успешный крупный бизнес. Именно качественное сотрудничество предпринимательских и образовательных структур в современных условиях становится залогом социально-экономического развития территории. При этом, именно предприятия, активно вовлеченные в кооперацию с образовательными учреждениями, первыми получают доступ к технологиям производства уникальных интеллектуальных продуктов и услуг.

Эффективное продвижение инноваций и достижение технологического лидерства может строиться лишь на основе тесного сотрудничества образовательных и предпринимательских структур. Ключевую роль в этом процессе должно сыграть государство, однако только финансирования научной деятельности за счет средств государственного бюджета недостаточно. Государство должно создать условия, в кото-

рых именно предпринимательство станет не только заказчиком квалифицированных кадров, обладающих инновационными, управленческими и технологическими компетенциями, но и заказчиком научных исследований, осуществляемых образовательными учреждениями. Поэтому на первый план выходит мотивация бизнес-структур в инвестициях научных исследований образовательных учреждений. Здесь государство может использовать такие инструменты государственного стимулирования, как государственные гарантии и заказы, а также меры по повышению общественного статуса научно-исследовательской деятельности вузов с целью инновационного развития территорий.

### Библиографический список

*Вершицкий А.В., Вершицкая Е.Р.* (2019). Проблемы кооперации между университетами, наукой и технологическим предпринимательством // *Сервис в России и за рубежом*. Т. 13, вып. 2. С. 162–170.

*Каблов Е. Н.* (2010). Шестой технологический уклад // *Наука и жизнь*. № 4. С. 2–7.

*Кичигин И.Н.* (2018). К вопросу о молодежном технологическом предпринимательстве // *Социальные и гуманитарные науки: теория и практика*. № 1 (2). С. 298–303.

*Корчагин И.В.* (2019). Молодежное технологическое предпринимательство в экосистеме инновационного развития региона. Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера // *Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета*. № 2. С. 96–103.

*Толмачев Д.Е., Чукавина К.В.* (2020). Технологическое предпринимательство в российских регионах: образовательные и географические траектории основателей стартапов // *Экономика региона*. Т. 16, № 2. С. 420–434.

*Alvedalen J., Boschma R.* (2017). A critical review of entrepreneurial ecosystems research: Towards a future research agenda // *European Planning Studies*. Vol. 25, no. 6. Pp. 887–903.

*Badzicska E.* (2016). The concept of technological entrepreneurship: the example of business implementation // *Entrepreneurial Business and Economics Review*. Vol. 4, no. 3. P. 57–72.

*Bailetti T.* (2012). Technology entrepreneurship: overview, definition, and distinctive aspects // *Technology Innovation Management Review*. Vol. 2, issue 2. Pp. 5–12.

*Montiel-Campos H., Palma-Chorres Y.M.* (2016). Technological entrepreneurship: A multilevel study // *Journal of Technology Management & Innovation*. Vol. 11, no. 3. Pp. 77–83.

*Nacu C. M., Avasilcri S.* (2014). Technological Entrepreneurship: Success Factors as Perceived by Potential Young Entrepreneurs // *Advanced Materials Research*. Vol. 837. Pp. 639–644.

### **Сведения об авторах**

**Мангаева Эльза Ивановна** – доктор экономических наук, проректор по экономике и инновациям Калмыцкого государственного университета им. Б.Б. Городовикова, г. Элиста (Россия)  
mantaeva08@yandex.ru

**Голденова Виктория Сергеевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления и права Калмыцкого государственного университета им. Б.Б. Городовикова, г. Элиста (Россия)  
goldenova-vs@yandex.ru

**Батырева Даяна Борисовна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления и права Калмыцкого государственного университета им. Б.Б. Городовикова, г. Элиста (Россия)  
dayanab\_ksu@mail.ru

**Батырев Дольган Николаевич** – кандидат философских наук, доцент кафедры гражданского права и процесса Калмыцкого государственного университета им. Б.Б. Городовикова, г. Элиста (Россия)  
batyrev\_dn@mail.ru

*Г.Ю. Пахальчак, М.Б. Вигревич*

## **Учет интересов стейкхолдеров в управлении рисками реализации национального проекта «Экология» (на примере Свердловской области)**

Статья посвящена оценке рисков национального проекта «Экология», обусловленных интересами одного из ключевых стейкхолдеров – населения, а также выбору инструментов управления этими рисками. Проведен анализ проблем реализации национального проекта на региональном уровне. На примере Свердловской области показаны последствия недостаточного взаимодействия с местным населением, выразившиеся в протестных акциях и противодействии строительству объектов, предусмотренных в рамках проекта. В качестве инструмента управления рисками реализации национального проекта «Экология» предложен комплекс мер по организации взаимодействия с местным населением на всех этапах выполнения работ в рамках проекта.

**Ключевые слова:** национальный проект «Экология»; мусорная реформа; социально-экологические риски; экологическое просвещение населения.

В целях сохранения окружающей природной среды и обеспечения эколого-экономической устойчивости России, был утвержден национальный проект «Экология», реализация которого началась в 2019 г. Одно из ключевых направлений проекта связано с повышением эффективности обращения с отходами производства и потребления, в том числе с твердыми коммунальными отходами (ТКО).

Доля ТКО в общем объеме ежегодно образующихся отходов производства и потребления составляет менее 7 %, но именно они были

выделены в отдельный комплекс мер «Формирование комплексной системы обращения с твердыми коммунальными отходами, включая ликвидацию свалок и рекультивацию территорий, на которых они размещены, создание условий для вторичной переработки всех запрещенных к захоронению отходов производства и потребления» под общим названием «мусорная реформа»<sup>1</sup>. Причиной особого внимания со стороны государства к твердым коммунальным отходам является рост протестных выступлений со стороны населения. Несанкционированные свалки, переполненные контейнерные площадки во дворах, горящие свалки в черте населенных пунктов приносят огромный экологический, экономический и социальный ущерб. Реакцией на угрозы экологической безопасности стали десятки протестных выступлений с тысячами участников и перекрытием дорог.

Действующая «мусорная реформа» призвана снизить объем вывозимых на свалки отходов, а также довести к 2024 г. долю отправляемого на переработку мусора до 36% (в настоящее время перерабатывается 5–7 % мусора).

Необходимость мусорной реформы обсуждалась на протяжении многих лет, поддерживалась региональными и муниципальными органами власти, бизнесом, различными экологическими организациями, населением страны. Однако в большинстве регионов страны в настоящее время прослеживается неприятие реформы со стороны местного населения. В Свердловской области «Мусорная реформа» так же вызвала негативную реакцию населения. Основной проблемой реформы является возросшая в разы плата за вывоз мусора. Многие граждане открыто отказываются платить за вывоз мусора, не понимая, почему тарифы в соседних областях ниже.

Уже в феврале 2019 г. по области прокатилась волна митингов, участники которых указывали на низкое качество оказания услуг, бездействие чиновников и региональных операторов, требовали отставки министра ЖКХ, требовали обосновать изменение тарифов, необходимость строительства мусороперерабатывающих заводов.

Негативное отношение населения к «мусорной реформе», обусловлено не только ростом тарифов. Основными причинами недовольства граждан являются неверие в возможность реального влияния на принятие решений, недоверие к информации об экологических характеристиках и рисках планируемого объекта (см. таблицу). Меры по обеспечению обратной связи между социумом и органами исполнительной власти не работают и не устраивают граждан. Не достаточной предоставляемую органами власти информацию о строительстве /

---

<sup>1</sup> *Национальный проект «Экология»*. 2018. URL: <http://static.government.ru/media/files/7jHqkTiGwAqKSgZP2LosFTpKo66kEu2.pdf>.

расширении объектов по обращению с ТКО считает 91 % опрошенных граждан [Фельдман, Тимин, 2018]. В результате непрозрачной для населения деятельности федеральных, региональных и муниципальных органов исполнительной власти в обществе сложилась атмосфера недоверия к любым проектам, направленным на решение проблемы ТКО<sup>1</sup>. Население выступает против любых инициатив в этой области, даже если они являются совершенно безопасными и направлены на реализацию приоритетов государственной политики в области обращения с отходами.

**Причины недовольства граждан относительно объектов по обращению с ТКО [Фельдман, Тимин, 2018]**

Причина	Доля опрошенных, %
Отсутствие возможности участвовать в обсуждении/выразить мнение на стадии подготовки решения о строительстве объекта	55,74
Недоверие к информации обо всех экологических характеристиках и рисках объекта	49,18
Отсутствие предварительного информирования граждан на стадии проектирования/согласования объекта	42,62
Отсутствие либо недостаточность информации обо всех экологических характеристиках и рисках объекта	39,34

Некоторые общественные экологические организации, используя реально существующие проблемы и искусственно преувеличивая их масштабы, манипулируют общественным мнением, разжигая протестные настроения. Обращение к проблемам угрозы (реальной или мнимой) жизни и здоровью среднего обывателя является одним из самых простых способов протестной мобилизации людей самых разных политических убеждений, с разным уровнем доходов, социальным положением и разных возрастных категорий. Именно при использовании этой технологии отключается критическое осмысления информации и восприятие проблемы переводится в эмоциональную плоскость. При этом конструктивный компромисс решения проблемы либо отвергается и выдается за желание властей «обмануть народ», либо предлагаются формально компромиссные, но заведомо неприемлемые варианты решений. Использование экологической проблематики для стимулирования социальных протестов населения против реализации любого проекта, даже направленного на решение экологических проблем, неизбежно приводит к возникновению социально-экологических рисков [Vidrevich, Pakhalchak, 2020].

---

<sup>1</sup> Доклад Совета при Президенте Российской Федерации по развитию гражданского общества и правам человека по вопросам, связанным с обеспечением прав населения на охрану здоровья и благоприятную окружающую среду при утилизации отходов потребления. URL: <http://president-sovet.ru/documents/read/573/>.

Теория риск-менеджмента определяет три основные причины возникновения рисков инвестиционных проектов:

- недостаток информации;
- наличие элементов случайности (непредсказуемость);
- сознательное противодействие со стороны внутренней и внешней среды проектов (конкурентов, властей, местного сообщества и т.д.)» [Москвин, 2004].

Практически все эти причины можно связать с рисками реализации «мусорной реформы» в регионах России, поскольку в основе реформы заложены инвестиционные проекты по строительству современных высокотехнологичных объектов по утилизации ТКО. О наличии таких рисков свидетельствуют публикации в СМИ о ходе реализации реформы. По оценке лидера партии Справедливая Россия С.М. Миронова «Мусорная реформа провалилась» [Миронов, 2018]. Для подтверждения такого заключения рассмотрим ситуацию, связанную со строительством мусоросортировочного комплекса и полигона для размещения отходов в ГО Красноуфимск Свердловской области. Это один из первых проектов Региональной программы в сфере обращения с отходами производства и потребления на территории Свердловской области, в том числе с твердыми коммунальными отходами, на 2019–2030 гг.

Концессионное соглашение о строительстве полигона и мусоросортировочного комплекса в Красноуфимске было заключено Правительством Свердловской области с региональным оператором «ТБО «Экосервис» еще в 2018 г., но проект до сих пор находится в стадии «заморозки» из-за возникших социально-экологических протестов населения городского округа Красноуфимск [Идолова, 2018].

Протестные выступления связаны с недооценкой участниками проекта роли ключевого стейкхолдера – местного населения в возникновении рисков и игнорированием требований по управлению рисками на протяжении всего периода реализации инвестиционных проектов. Первоначально протест был связан с поздним информированием населения о реализации проекта на территории муниципального образования и искажением информации о содержании проекта: митинги и подписи жителей были направлены против строительства мусоросжигательного завода, строительство которого и не планировалось. В городе с населением 65 тыс. против строительства в пригороде мусоросортировочного завода подписалось более 10 тыс. горожан.

Если бы региональный оператор проводил с социумом разъяснительную работу по аргументации экологической безопасности проекта уже на стадии выбора участка, протестное движение против него со стороны жителей Красноуфимска не было бы столь масштабным.

Последующая разъяснительная работа, проводимая Правительством Свердловской области, региональным оператором, лояльными областными экологическими общественными организациями, воспринималась активистами-экологами городского округа Красноуфимска как попытка оправдаться и «подавить» активность населения в борьбе за свои права на благоприятную окружающую среду. В настоящее время проект проходит повторную экологическую экспертизу, сроки его реализации уже нарушены и риск его приостановки крайне высок.

Оценивая ход реализации мусорной реформы в Свердловской области, авторы считают, что главная ошибка ее исполнителей – неправильный подход к управлению проектами реформы, а также социально-экологическими рисками этих проектов, бессистемная работа с ключевыми стейкхолдерами. Авторы предлагают региональным органам власти и региональным операторам пересмотреть порядок работы с местным населением при реализации проектов мусорной реформы, трезво оценивая его роль в рисках проектов и учитывая его влияние на возникновение и минимизацию рисков.

Главным инструментом в управлении рисками, связанными с экологическими и социальными факторами, должно стать экологическое просвещение населения на всех этапах реализации проекта.

Цель экологического просвещения – формирование у членов социума экологической компетентности, под которой понимается ответственное и грамотное отношение к вопросам охраны окружающей среды и экологической безопасности, в том числе связанным со сбором и переработкой ТКО.

Экологическая компетентность, по мнению авторов, предполагает не только знание экологических проблем и их решений на основе международного и российского опыта, но и понимание ответственности за противодействие и торможение внедрения современных, эффективных технологий. В целях формирования экологической компетентности, позволяющей правильно оценить значение «мусорной реформы» для экологической безопасности населения, минимизировать протестные настроения, обусловленные недостаточной осведомленностью и низкой экологической грамотностью населения, ответственным исполнителям проектов мусорной реформы могут быть рекомендованы такие информационно-образовательные ресурсы, как:

– использование социальных сетей, региональных и местных средств массовой информации для размещения достоверной информации об экологических проблемах и о передовых технологиях их решения, которые закладываются в проекты мусорной реформы на стадии выбора местоположения участка и разработки проектной документации;



- распространение информационных материалов в организациях и общественных местах на территориях муниципальных образований, содержащих обоснование проектных решений мусорной реформы с оценкой их безопасности для окружающей природной среды и населения, подготовленных независимыми авторитетными учеными, специалистами-практиками, представителями экологической общественности;
- размещение в социальных сетях тематических лекций, организация дискуссионных площадок по конкретным проектам «Мусорной реформы», вовлечение населения в конструктивное обсуждение вопросов и решений по безопасной и эффективной переработке ТКО;
- проведение регулярных встреч активных граждан с экологически грамотными представителями органов власти, общественных организаций, научных и проектных организаций, в том числе с использованием современных информационных ресурсов, принимая вопросы и давая ответы в режиме онлайн;
- постоянное информирование населения через СМИ и социальные сети о ходе реализации мусорной реформы, о взаимодействии между органами власти, общественными организациями, представителями местного сообщества и организациями исполнителями (региональные операторы, предприятия – переработчики отходов) на стадии выбора участка для строительства объекта по обращению с ТКО, на протяжении его реализации и в процессе эксплуатации построенного объекта по переработке ТКО.

Информационная открытость, учет интересов населения и вовлечение населения в процесс реализации мусорной реформы позволят минимизировать социально-экологические риски «мусорной реформы» и обеспечить выполнение задач национального проекта «Экология» в части экологически безопасного и экономически выгодного обращения с ТКО.

### **Библиографический список**

- Идолова Т.А.* (2018). Каким будет мусорный завод под Красноуфимском? URL: <https://ksk66.ru/2018/10/31/каким-будет-мусорный-завод-под-красно/>.
- Мионов С.М.* (2020). Центр Справедливости. URL: [https://zen.yandex.ru/media/spravedlivo/musornaia-reforma-provalilas-5f9ee6451f9f7379922077da?utm\\_source=serp](https://zen.yandex.ru/media/spravedlivo/musornaia-reforma-provalilas-5f9ee6451f9f7379922077da?utm_source=serp).
- Москвин В.А.* (2004). Управление рисками при реализации инвестиционных проектов. М.: Финансы и статистика.
- Фельдман М.А., Тимин А.А.* (2018). Экологическая политика в Свердловской области: проблема совершенствования инструментов // Управленческое консультирование. № 10 (118). С. 133–142.
- Vidrevich M. B., Pakhalchak G.Yu.* (2020). Risks of environmental opposition to the investment projects implementation // E3S Web of Conferences 176, 05025.

### **Сведения об авторах**

**Пахальчак Галина Юрьевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и корпоративного управления Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)

[pgu@usue.ru](mailto:pgu@usue.ru)

**Видревич Марина Борисовна** – кандидат химических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)

[mbv@usue.ru](mailto:mbv@usue.ru)

**Н.Ю. Возиянова, М.А. Гончаренко**

## **Преимущества использования цифровой среды в управлении брендом предприятия**

Исследованы вопросы управления брендом предприятия в цифровой среде, определены преимущества функционирования в цифровой среде по сравнению с автоматизацией. Проведена сравнительная характеристика, с помощью чего выявлены положительные и отрицательные стороны цифровой трансформации, объединяющей каналы онлайн- и офлайн-продвижения для комплексного влияния на потребителя. Установлено, что цифровая трансформация содержит ряд ключевых аспектов управления брендом предприятия, отличающихся от привычного понятия «автоматизация».

**Ключевые слова:** цифровая среда; управление; бренд; предприятие.

Рост числа пользователей в сети Интернет влияет на скорость развития цифровой среды, а события, связанные глобальной пандемией COVID-19 навсегда изменили потребительский и профессиональный опыт, следовательно, для предприятий появляются новые установки и поведение, возможности, конкурентные преимущества, предпосылки расти быстрее и эффективнее в постоянно изменяемых условиях, создавая привлекательные товары/услуги для потребителей.

До пандемии COVID-19 большинство предприятий откладывали процедуры цифровой трансформации, опираясь на внутренние и внешние связи между людьми. Резкий разрыв личных коммуникаций заставил в укоренном режиме создавать цифровую среду для общения со всеми участниками рынка<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> В процессе цифровой трансформации: потребитель и бизнес. URL: <https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/article/2019/v-processe-cifrovoy-transformacii-potrebitel-i-biznes/>.

Термин «среда» происходит этимологически от слова середина-середина, но имеет, по сути, противоположное значение – окружение<sup>1</sup>. То есть все, что окружает объект.

Информационная среда существует столько же, сколько существует человечество, однако в официальных выступлениях, и в научных публикациях, и в повседневном языке все чаще используется термин «цифровая среда».

Интернет и окружающая его цифровая среда стали неотъемлемой частью жизни, как бизнеса, потребителей, так и брендов предприятий, которые сформировали дополнительное место для коммуникации брендов с их целевой аудиторией, для которой онлайн-среда имеет жизненно важное значение. Это привело к появлению новых механизмов, инструментов, включая контекстно-медийную рекламу, поисковое продвижение, развитие таргетинговой рекламы в социальных сетях, контент-маркетинг и многие другие.

Происходит наращивание технологических мощностей и объемов информации, очевидно, что сами по себе данные и системы автоматизации еще не дают положительного эффекта, они требуют ресурсов, внимания, обслуживания. Поэтому возрастает роль внимания выстраиванию эффективных процессов использования всех технологических возможностей с целью развития бизнеса, эффективного управления брендом предприятия.

Определяющим элементом для цифровой среды являются цифровые технологии (англ. digital technology). При этом весьма важно быстро и эффективно управлять брендами предприятий в цифровой среде, что становится уже стратегической задачей для предприятий, стремящихся продолжать работу в текущей перспективе, не говоря об отдаленном будущем.

Известно, что бренды предприятий с самыми эффективными омниканальными стратегиями удерживают 89% своей аудитории, а у всех остальных этот показатель достигает всего 33%<sup>2</sup>.

К тому же исследования показали, что четверть маркетинг- и генеральных директоров на рынке ритейла и FMCG России считают свои предприятия пионерами цифровизации. Они активно внедряют технологии, автоматизирующие ручной труд, интернет вещей, искусственный интеллект, дополненную и виртуальную реальность и пр. При этом в перспективе трех лет доля тех, для кого цифровизация станет одним из ключевых направлений развития бизнеса, увеличится до 85%

---

<sup>1</sup> Омниканальность. Что это? URL: <https://esputnik.com/blog/omnikanalnost-cto-eto>.

<sup>2</sup> Бренд, заслуживающий доверия: лучшие практики цифровой CX--трансформации. URL: [https://retail-loyalty.org/journal\\_retail\\_loyalty/read\\_online/art2914418/](https://retail-loyalty.org/journal_retail_loyalty/read_online/art2914418/).

(+30 п.п.), а для 20% предприятий в сфере ритейла и FMCG этот приоритет станет основным<sup>1</sup>.

Для оценки товара/услуги социальные сети и сайты отзывов принимают во внимание 95% потребителей. Следовательно, управление репутацией бренда в сети является ключевым фактором. Очевидным является тот факт, что сети будут развиваться быстрее и интенсивнее, первичной для них будет потребительская ценность, на что должен быть направлен бренд предприятия.

Установлено, что развитие информационных технологий можно рассматривать с позиции двух эпох: автоматизации и цифровизации. Наступило время цифровых экосистем, когда разрабатываются целостные отраслевые платформы для обеспечения непрерывности развития бренда предприятия.

В эпоху цифровой среды меняются не только подходы к управлению предприятиями, меняется отношение и ожидание потребителя к брендам. Современного потребителя интересует не только цена товара/услуги, но и сервисный подход в решении его проблем. Цифровые технологии позволяют создать информационное и коммуникационное поле, которое дает возможность целенаправленного общения и взаимодействия с клиентом.

Цифровые сервисы стремительно развиваются и все глубже проникают в повседневную жизнь<sup>2</sup>. Исследования подтверждают, что для 65% респондентов SAP Quaitrics важным вопросом является то, каким образом действуют их любимые бренды в кризисной ситуации<sup>3</sup>.

Потребитель должен видеть, что бренд не только удовлетворяет потребности, но и решает его проблему, особенно во время кризиса. То есть предприятие должно показать, что именно его бренд направлен на интересы потребителей и на их поддержание. Если цифровая экосистема как инструмент для бизнеса помогает понять потребности потребителя, предприятие получает большие конкурентные преимущества [Kay Green, 2013]. На основе изученных источников<sup>4</sup>, установлено, что цифровая трансформация содержит ряд ключевых аспектов управления брендом предприятия, отличающихся от привычного понятия «автоматизация» (см. таблицу).

---

<sup>1</sup> *Цифровая среда и ее влияние на офлайн-форматы.* URL: <https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/article/2017/the-digital-environment-and-its-impact-on-offline-retail/>.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> *Бренд, заслуживающий доверия: лучшие практики цифровой CX--трансформации.* URL: [https://retail-loyalty.org/journal\\_retail\\_loyalty/read\\_online/art2914418/](https://retail-loyalty.org/journal_retail_loyalty/read_online/art2914418/).

<sup>4</sup> *4 совета для дифференциации бренда.* URL: <https://www.prostoy.ru/3033.html>; *Что такое омникальность?* URL: <https://xn---8sbcgidnfezvfhb7cc6c6l.xn--p1ai/knowledge-base/kolonka-glavnogo-redaktora/chto-takoe-omnikalnost/>.

## Сравнительная характеристика подходов к управлению брендом предприятия в эпоху автоматизации и digital

Параметр сравнения	Эпоха	
	Автоматизация	Цифровизация
Потребитель	Низкая цена на товары/услуги по сравнению с конкурентами	Низкая цена + сервис (решение проблем потребителей)
Цель управления брендом	Принцип продвижения известных торговых марок	Создать сильный бренд, дифференцировать бренд и увеличить лояльность к нему
Задачи управления брендом	Усложнение свойств и качеств товаров/услуг	Формирование потребительского опыта (потребительская ценность)
Бизнес-процессы	Автоматизация процессов, внедрение комплексных информационных инструментов	Отраслевые платформы для обеспечения непрерывности бизнеса
Руководитель предприятия	Деловая репутация	Развитие личного (персонального) бренда для поддержания деловой репутации
Персонал предприятия	Корпоративная культура	Личный бренд персонала + развитая корпоративная культура
Идеология	Бренды должны удовлетворять потребности потребителей	Бренды должны решать проблемы потребителей
Маркетинг	Следование тенденциям, гибкая коммуникация и креативность подачи информации по разным онлайн- и офлайн-каналам стали средством влияния на потребительское поведение	Массовая персонализация: работа с данными, омниканальность позволяет предприятию охватить все контакты, полученные из разных каналов привлечения аудитории. Омниканальность продаж позволяет увеличить количество транзакций и прибыль
Специфика уникальности	Отсутствие инструментов, позволяющих объединить каналы онлайн- и офлайн-продвижения для комплексного влияния на потребителя	Использование систем комплексной синхронизации разных каналов (внедрение сетей синхронизации), а также системы оценки их эффективности (сквозная аналитика и data-driven marketing); постепенное размытие границ между онлайн и офлайном

Исследования показали, что изменению подверглись и внешние коммуникации; возникла необходимость в переосмыслении модели выстраивания отношений с потребителями и партнерами. Модель, когда предприятия создают товар/услугу, с которой им удобно, а потом пытаются убедить клиента, что именно это ему нужно купить – становится неэффективной. Нужно готовить товар/услугу под конкретного клиента, его потребности. Для этого нужны соответствующие процессы коммуникации и сильный бренд предприятия.

Выявлено, что изменяется бизнес-модель управления брендом предприятия на основе омниканальности. Крупные предприятия успешно работали десятилетиями и развивали бренд по стабильным бизнес-моделям, однако на пороге цифровой эры меняются подходы, способы, инструменты, подразумевающие гибкую настраиваемость, как под потребителей, так и под сложившуюся ситуацию на рынке.

Стратегия омниканальности предполагает непрерывную связь каналов и возможность построения портрета покупателя на основе всех его предыдущих контактов с компанией<sup>1</sup>. Спрос на омниканальность – это объективная необходимость улучшения потребительского сервиса и налаживания постоянного взаимодействия с потребителями товаров/услуг: в любое время, в любом месте, через любое устройство. Потребители выбирают удобные для них формы коммуникации, а предприятие должно проявить гибкость и подстроиться под их требования и ожидания. Омниканальный подход предполагает формирование единого потребительского опыта в цифровом пространстве и физической реальности<sup>2</sup>.

Использование омниканальности предполагает наличие интегрированной системы коммуникации, включающей использование различных инструментов (письма, способы оплаты, смс, «Вайбер», браузерные и мобильные пуши и пр.), позволяющих улучшить взаимодействие с потребителем.

Как показывает опрос руководителей предприятий, они планируют или уже внедряют технологии в производство и имеют достаточно высокие ожидания от их внедрения: 94% из них хотят находить более глубокие инсайты, 78% – дифференцировать бренд и увеличить лояльность к нему, 69% – хотят персонализировать продукты, 57% – быстро, а главное успешно запускать новинки. То есть результаты опроса свидетельствуют о том, что предприятия уже осознают преимущества работы в новой цифровой среде.

Следовательно, преимущества получают те предприятия, которые окажутся в «пионерах». Это лишь подтверждает мнение Боризеля Головки (доктора, профессора Московского государственного университета печати), что «...дальнейшая теория и практика дифференциации российского брендинга будет осуществляться при параллельном исследовании пяти ключевых программ: лидерства, партнерства, программы пилотных проектов, программы качества товаров/услуг, информационных технологий брендинга»<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Омниканальность. Что это? URL: <https://esputnik.com/blog/omnikanalnost-chto-eto>.

<sup>2</sup> Что такое омниканальность? URL: <https://xn----8sbcgjdncfzvfhb7cc6c6l.xn--p1ai/knowledge-base/kolonka-glavnogo-redaktora/chto-takoe-omnikalnost/>.

<sup>3</sup> Бренд, заслуживающий доверия: лучшие практики цифровой CX--трансформации. URL: [https://retail-loyalty.org/journal\\_retail\\_loyalty/read\\_online/art2914418/](https://retail-loyalty.org/journal_retail_loyalty/read_online/art2914418/).

Развитие бренда базировалось и ограничивалось на принципах продвижения известных торговых марок, однако в условиях цифровой среды дифференциация брендов играет решающую роль и должна базироваться на применении маркетинговой теории и институциональной экономики, а именно: позиционирование (потребительская ценность); опыт работы с потребителями; персонализация; развитие сильных отношений с потребителями.

Основная особенность управления брендами в эпоху digital – попытка объединить каналы онлайн- и офлайн-продвижения для комплексного влияния на потребителя. Примером являются предприятия, которые одновременно работают в реальной и виртуальной среде, дополняя друг друга (Disney, Oasis, Starbucks, Chipotle, Сбербанк, Ренна и др.). Кроме того, как показали исследования, проведенные в ЛНР и ДНР, традиционная реклама все чаще направляет потребителя не в фирменный магазин, а в социальные сети или на сайт предприятия.

В перенасыщенном информацией и технологиями мире персонализированный подход подчеркивает значимость и индивидуальность потребителей, отличая их от «безликого» подавляющего большинства.

На основе авторского исследования, а также изучения практики предприятий [Аакер, 2003], выявлено, что главным преимуществом предприятий, развивающих бренд, с использованием цифровой среды по сравнению с эпохой автоматизации – это возможность получать наиболее полные данные о потребителе, систематизировать их, понимать, какие у потребителя товаров/услуг есть знания и представления о бренде, чего ожидает от взаимодействия с ним. Еще одним важным преимуществом является поддержка предприятием/бренд-носителем равномерного информационного потока, оказывающего влияние и поддерживающего заданное им восприятие бренда потребителем.

Выводы и перспективы дальнейших исследований. Таким образом, исследованы и обобщены преимущества использования цифровой среды в управлении брендом предприятия, которые в отличие от существующих, характеризуются применением, с одной стороны, omnichannel-подхода, позволяющего улучшить взаимодействие с потребителем, с другой стороны, персонализированного подхода, позволяющего подчеркнуть значимость и индивидуальность потребителей, с третьей стороны, дифференциации брендов, направленной на определенную часть потребителей.

## Библиографический список

*Акер Д.* (2003). Создание сильных брендов: пер. с англ. М.: Изд. дом Гребенникова.

*Kay Green R.* (2013). 7 Highly-Effective Ways to Maximize Your Online Brand Presence. URL: [https://www.huffpost.com/entry/online-brand-presence\\_b\\_3140951](https://www.huffpost.com/entry/online-brand-presence_b_3140951).

### Сведения об авторах

**Возиянова Наталья Юрьевна** – доктор экономических наук, и. о. начальника научно-исследовательской части, профессор кафедры маркетинга и коммерческого дела Донецкого национального университета экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, г. Донецк  
[nagasadoo@narod.ru](mailto:nagasadoo@narod.ru)

**Гончаренко Майя Александровна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры таможенного дела Луганского государственного университета им. В. Даля, г. Луганск  
[mayagonch@mail.ru](mailto:mayagonch@mail.ru)

*Т.С. Орлова, А.А. Тимошин*

## Анализ рискоустойчивости малых предприятий в сфере услуг в условиях пандемии

Статья посвящена исследованию проблемы рисков малых предприятий в сфере услуг и составлению их классификации. Исследованию рисков данного типа не уделяется должного внимания, однако их необходимо контролировать в полной мере, чтобы избежать лишних затрат, а в крайнем случае и банкротства. В статье рассматривается классификация и особенности рисков малых предприятий в сфере услуг, дается определение понятиям риска и рискоустойчивости. Приведен обзор различных классификаций рисков, на основании этого выделены основные риски малых предприятий в сфере услуг.

**Ключевые слова:** риск; рискоустойчивость; классификация рисков; малые предприятия; сфера услуг.

В текущих условиях пандемии государственная поддержка малого и среднего бизнеса в России неоднозначна. С одной стороны, в условиях коронакризиса постоянно оказывается поддержка малых предприятий в сфере услуг. С другой стороны все новые и новые требования и ограничения возникают в трудных нынешних условиях из-за усугубления ситуации. И именно сфера услуг наиболее пострадала от влияния пандемии коронакризиса. Это подтверждается результатами конъюнктурных наблюдений рискоустойчивости организаций реального сектора экономики и сферы услуг в условиях пандемии COVID-2019.



Согласно результатам конъюнктурных наблюдений, зафиксированные ежемесячные и ежеквартальные изменения в динамике опережающих производственных и финансово-экономических показателей позволяют констатировать, что наиболее яркие разрушительные последствия по полугодовым итогам текущего года испытал сектор экономики России, сконцентрировавший виды деятельности с максимальным сокращением темпов деловой активности и самым неблагоприятным состоянием делового климата. В частности, наибольшие потери понесли такие социально ориентированные сегменты, как сфера услуг и торговля<sup>1</sup>.

Проведенный анализ основных показателей развития малого предпринимательства в Российской Федерации дает основания констатировать факт, что при росте числа малых предприятий увеличивается и число занятых, тем самым малый бизнес в России является сферой деятельности, где создаются рабочие места и наблюдается рост производства. Это способствует улучшению экономических показателей и социальному развитию, а также формированию важнейшей прослойки общества – среднего класса.

Материалы анализа и оценки лучших практик зарубежных стран по поддержке МСП показали, что заимствование Корпорацией практик происходит у уже сложившихся институтов развитых экономик. Результативность их использования в условиях развития стран с переходной экономикой не очевидна и не доказана. В связи с этим трансляция указанных практик в экономическую систему России может привести к возникновению риска недостижения ожидаемых результатов.

Например, показатель «Число уникальных пользователей сервисов портала «Бизнес-навигатор МСП», воспользовавшихся сервисами маркетинговой и информационной поддержки, предоставляемыми Корпорацией» не раскрывает эффект от оказанной поддержки. Он только дает статистику пользования функционалом «Бизнес-навигатора»<sup>2</sup>.

В настоящее время, несмотря на безусловную практическую значимость рискоустойчивости предпринимательских решений, данной проблеме уделяется недостаточное внимание со стороны научного и бизнес-сообщества: все еще недостаточно полно освещены вопросы учета отраслевой специфики в процессе управления рискоустойчиво-

---

<sup>1</sup> *Рискоустойчивость* организаций реального сектора экономики и сферы услуг в условиях пандемии COVID-2019. М.: НИУ ВШЭ, 2020. 11 с.

<sup>2</sup> *Отчет* о результатах I этапа контрольного мероприятия «Проверка эффективности деятельности акционерного общества «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства» / Информация сайта Счетной палаты РФ. URL: <https://ach.gov.ru/checks/pervyy-etap-proverki-korporatsii-msp-ne-utverzhdena-dolgosrochnaya-programma-razvitiya>.

стью, разработки отдельных методик, моделей, методов и процедур управления рискоустойчивостью для конкретных предприятий.

Экономическое содержание предельно возможной рискоустойчивости предпринимательского решения заключается в устойчивости предпринимательского решения к рискам, так как предпринимательское решение меняет уровень неопределенности, а изменение уровня неопределенности влияет на уровень рискоустойчивости [Зубова, 2015].

В современной России на данный момент очень распространена проблема управления рисками на малых предприятиях. Из-за данной проблемы многие малые предприятия постоянно испытывают ненужные расходы и находятся на грани банкротства.

Для решения данной проблемы руководству предприятия необходимо полностью разбираться в специфике своего предприятия, иметь четко структурированные представления о рисках именно своего предприятия.

Создает проблемы малому бизнесу формирование и закономерность масштабной бедности, которая охватывает более 30% населения страны. Из них 10% в ближайшем будущем имеют очень низкие шансы изменить свое материальное и общественное положение. Затрудняют продолжение эффективной деятельности налогообложение, не подъемное для большинства малых предприятий, высокие налоги, постоянно растущая аренда оборудования и помещений, нехватка начальных денежных средств. С существующими реалиями руководителю малого предприятия всерьез стоит задуматься о том, как успешно вести свой бизнес и стоит ли его начинать в принципе.

Определенные проблемы при накоплении капитала в течение формирования предприятия, низкая эффективность налоговой системы, невозможность получения кредитов на приемлемых условиях. На развитие малого предприятия также негативно влияет низкий уровень развития в сфере материального производства: проблемы производственной инфраструктуры, слабость информационной базы, нехватка специализированного оборудования. Наиболее актуальные проблемы у малых предприятий связаны с налогообложением.

Необходимо более подробно рассмотреть проблемы связанные с определением классификации рисков для малых предприятий в сфере услуг, так как эта сфера наиболее специфична в малом предпринимательстве.

Проблематика механизма регулирования рисков в данной отрасли рассматривается подробно многими исследователями в области экономики управления предприятиями. Целью данного исследования является провести обзор рисков малых предприятий в сфере услуг.

В науке рискам малых предприятий уделяется особое значение.

Наибольший вклад в исследования данного направления внесли такие авторы, как А.Е. Панягина, В.Н. Набугорнова, Д.А. Маринцев, А.В. Суржиков, Н.Н. Миронова, И.Н. Яковлева, С.А. Ланкина, В.И. Флегонтов, З.Б. Хмельницкая, И.Н. Савельева, А.В. Воробьев.

Все вышеизложенное характеризует актуальность и практическую значимость исследования.

При рассмотрении различных трактовок термина риск малого предприятия, авторы вывели наиболее универсальное определение понятия: это специфическая ситуация для конкретного вида деятельности конкретного малого предприятия, способная повлечь как благоприятные, так и неблагоприятные последствия для его деятельности в дальнейшем [Орлова, Тимошин, 2020].

Рискоустойчивость может обозначаться как направленность деятельности предприятия на поддержание нормализации его стабильного финансового состояния. В частности, рискоустойчивость малого предприятия в сфере услуг это направленность на поддержание стабильности малого предприятия в сфере услуг.

Необходимо составить классификацию рисков в целом и далее более подробно рассмотреть риски малых предприятий в сфере услуг. И после этого можно провести учет и четкий контроль рисков и приложить все усилия по их минимизации.

На наш взгляд, основные виды рисков малого предпринимательства наглядно систематизированы В.Н. Набугорновой и представлены на рисунке [Набугорнова, 2015]. Она дает классификацию рисков в общем формате выделяя экологический риск, политический риск, информационный риск. Главное в ее классификации – это более подробное описание именно предпринимательских рисков.

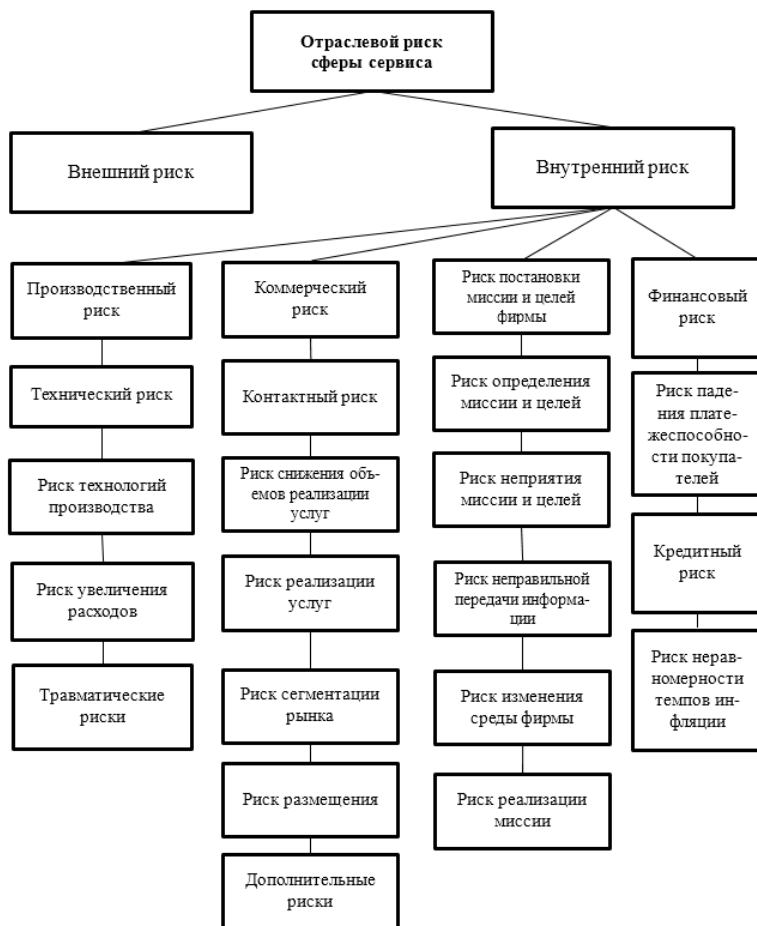
Автор приводит наиболее общую классификацию рисков малых предприятий. Не существует такого предприятия, на котором не было бы данных рисков.

В литературе приводятся различные классификации рисков малых предприятий в сфере услуг.

Более подробно данные исследования анализируются в работах различных авторов [Гордиенко, Руденко, 2019; Соколова, 2012; Латыпова, 2017]. Каждый автор приводит наиболее общую классификацию рисков в сфере услуг. Но не описывает более детализированно каждый из видов рисков и не оценивает в каких отраслях наиболее часто встречается тот или иной риск.

Авторы А.В. Гордиенко, О.Н. Руденко дают общую характеристику рисков предприятий сферы услуг, но не дают более подробного описа-

ния по влиянию в той или иной отрасли данных видов рисков [Гордиенко, Руденко, 2019].



Классификация рисков предприятий сферы услуг

Следовательно, необходимо сделать вывод что необходим наиболее полный разбор рисков предприятий сферы по их классификации и применению в каждой конкретной области.

Необходимость в развитии малых предприятий в сфере услуг в Российской Федерации возможна путем цифровизации малых предприятий для упрощения их работы, для более быстрого взаимодействия, сокращения затрат и т.д.

Малый бизнес является двигательной силой, которая способствует развитию других отраслей. Однако, для повышения результативности и обеспечения перспективы дальнейшего развития важно уделять максимальное внимание отслеживанию и контролю всех возможных рисков [Орлова, Сухова, Тимошин, 2019].

Приведенные классификации рисков систематизированы исходя из основной цели жизнедеятельности малых предприятий – обеспечение дальнейшего существования организации.

При постоянном росте предприятия растет число и разнообразие потенциальных рисков. Важно помнить, что риски малого бизнеса в сфере услуг различны в зависимости от специфичности отрасли сферы услуг. Каждый риск в каждой конкретной отрасли индивидуален и по-своему влияет на различные финансовые показатели предприятия.

### Библиографический список

*Гордиенко А.В., Руденко О.Н.* (2019). Риски сферы услуг и их классификация // Актуальные вопросы современной экономики. № 4. С. 40–46.

*Зубова Л.В.* (2015). Определение рискоустойчивости предпринимательских решений // Проблемы экономики и юридической практики. № 5. С. 215–218.

*Латыпова Р.Р.* (2017). Система управления рисками предприятий сферы услуг // Социально-экономическое управление: теория и практика. № 1 (30). С. 21–23.

*Набугорнова В.Н.* (2015). Риски в деятельности малого и среднего предпринимательства и способы их минимизации // Молодой ученый. № 11-3 (91). С. 60–63.

*Орлова Т.С., Сухова О.В., Тимошин А.А.* (2019). Теоретические подходы к оценке рисков малых предприятий // Дискуссия. Вып. 93. С. 73–80.

*Орлова Т.С., Тимошин А.А.* (2020). К вопросу об управлении рисками малых промышленных предприятий // e-FORUM. № 1 (10). URL: <http://eforum.usue.ru/images/pdf/10/2.pdf>.

*Соколова С.В.* (2012). Предпринимательские риски в сфере услуг // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. № 1. С. 96–106.

### Сведения об авторах

**Орлова Татьяна Степановна** – доктор философских наук, профессор кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
otsdom@mail.ru

**Тимошин Александр Антонович** – ассистент кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
sas-timosh@ya.ru

*И.Г. Овчинникова, М.С. Хохолуш*

## **Концептуальные рамки системы управления персоналом в задаче гармонизации интересов внутренних стейкхолдеров организации**

Проанализированы современные принципы управления персоналом, которые приобретают особую актуальность в условиях неопределенности. Сотрудники являются ключевыми стейкхолдерами в системе корпоративного управления. При этом система управления персоналом на предприятиях индустрии гостеприимства в кризисный период в значительной степени должна строиться на адаптивной кадровой политике, сильной корпоративной культуре, психологической поддержке персонала, а главная роль в этом отводится руководителю – лидеру. В статье выдвигается предположение, что ключевыми принципами в системе управления персоналом являются ценности и потребности персонала, новые системы его подготовки, основанные на эмоциональном интеллекте с использованием коучинговых технологий.

**Ключевые слова:** корпоративное управление; система управления персоналом; персонал.

В последнее время проблема корпоративного управления в сфере гостиничного бизнеса становится все более актуальной и представляет особый интерес с позиций исследования системы управления в кризисные периоды. Сбалансировать интересы всех заинтересованных лиц организации в условиях нестабильной среды достаточно сложно. В такие периоды у предприятий стоят две основные задачи: преодолеть последствия кризиса с минимальными потерями и сохранить стабильное эффективное взаимодействие всех участников системы управления. Поскольку корпоративное управление направлено, прежде всего, на достижение целей собственников и связано с делегированием и распределением ответственности между структурными подразделениями, возникает вопрос об эффективной мотивации сотрудников, занимающих руководящие должности и контроля за результатами их деятельности на стратегическом, тактическом и операционных уровнях [Старикова, Алали, 2019].

В целом в индустрии гостеприимства персонал является особо важной категорией управления, поскольку услуга производится людьми и для людей, и, следовательно, удовлетворенность потребителя напрямую зависит от процесса обслуживания. Соответственно система управления персоналом всегда была ключевой в управлении всеми процессами в организации (например, управление качеством согласно модели EFQM (European Foundation for Quality Management) – Европейский фонд управления качеством – строится на лидерстве, полити-

ке и стратегии, ориентации на людей, ресурсах, процессах, удовлетворенности потребителей). В кризисных условиях именно интересы персонала в системе корпоративного управления могут оказаться наименее защищенными и подвержены большому изменению. Однако можно идентифицировать факторы, которые позволяют оказать серьезную поддержку: антикризисная политика, корпоративная культура, наличие программ по психологической поддержке, развитая кадровая политика [Смирнова, 2017].

В связи с вышеизложенным, целью написания данной статьи является определение основных этапов управления персоналом для достижения корпоративных целей предприятия в условиях кризиса и в новых экономических реалиях.

В условиях нестабильности внешней среды и возможных внутренних ограничениях главным звеном в системе управления организацией становится оптимизация кадровой политики, которая требует реорганизационных мер, предусматривающих построение новой системы, поскольку базовые установки перестают работать также эффективно, как прежде [Клейменова, 2008]. Таким образом, для реализации социально-экономических задач на предприятиях необходимо создать прочный базис для функционирования кадровой политики. В целях определения роли антикризисного управления персоналом в рамках корпоративного управления предприятия индустрии гостеприимства обратимся к следующей схеме (см. рисунок).



Схема формирования антикризисной системы управления персоналом в корпоративном управлении

В соответствии со схемой становится совершенно очевидно, что на предприятиях индустрии гостеприимства ключевое место в корпоративном управлении занимает именно персонал, поскольку основная роль при создании конкурентоспособного продукта отводится человеческим ресурсам.

Для анализа основных этапов системы управления предприятием в условиях кризиса обратимся к концепции Санкт-Галленского университета, раскрывающей основные элементы управления персоналом [Бурукина, 2018]:

1. Нормативный уровень (долгосрочное управление), где должны быть сформированы цели компании, направленные, прежде всего, на достижение результатов для местного общества и всех заинтересованных сторон корпоративного управления. В зависимости от этого формируются бизнес-процессы, разрабатываются правила и стандарты.

2. Стратегический уровень. Среднесрочное управление, которое направлено на поиск новых возможностей, которые помогут сохранить продажи, а также поиск новых рынков сбыта. Что касается управления персоналом, то большое место занимает корпоративная культура, закладываются ее основы.

3. Операционный уровень (краткосрочное управление). Здесь реализуются тактические решения. Именно этот уровень в значительной степени должен быть связан с ролью руководителя-лидера. Здесь лидерство понимается как повседневная деятельность, определяемая рабочей средой и повседневным рабочим контекстом.

Данная трехуровневая модель позволяет предприятиям проводить комплексный анализ и принимать эффективные решения в конкретных условиях. Постараемся обозначить взаимодействие элементов: корпоративная культура, лидерство, психологическая поддержка и кадровая политика при внедрении новых принципов, индивидуальные потребности сотрудника, ценности, коучинговые технологии и эмоциональный интеллект.

Современная кадровая политика, способствующая достижению целей организации, должна строиться в значительной степени с учетом индивидуальных потребностей сотрудников. Основным аргументом того, что необходимо принимать дифференцированные решения по персоналу является то, что в быстроменяющихся условиях внешней среды, вызванной цифровизацией, происходит резкая и быстрая смена поколений. Получается, что в одной организации могут работать представители абсолютно разных поколений, отличающихся между собой ценностями, уровнем и возможностями изучения и использования технологических продуктов и т.д. Для подтверждения этого приведем



пример проекта RuGeneratins, исследования в рамках которого проводились в 2019–2020 гг. (см. таблицу).

### Дифференциация ценностей различных поколений в России и в мире

Название	Годы рождения	Другие названия	Возраст в 2020 г.	Возраст в 2030 г.	Система ценностей
Бэби-бумеры	1944–1963	Бумеры	57–76	67–86	Команда (спортивная); Быть молодыми. Большие цели и амбиции. Победа. Долгосрочные планы. Быть вовлеченным. Новости и быть в курсе. Статус
Поколение X	1964–1984	13-е поколение, Летящие, Busters, Baby Busters, Поколение MTV	36–56	46–66	Профессионализм. Уникальность. Свобода. Свобода выбора. Равноправие. Изменения как стиль жизни. Неформальность. Суперответственность. Личное общение
Поколение Миллениум (Y)	1985–2002	Поколение Сети, Поколение NEXT, Millenium, Millennials, Echo Boomer	17–35	27–45	Профессионализм. Уникальность. Свобода. Свобода выбора. Равноправие. Изменения как стиль жизни. Неформальность. Суперответственность. Личное общение
Поколение Хоумлендер (Z)	2003–2023	Homelanders, Поколение национальной безопасности	0–16	7–26	Приоритет науки. Вкладываться в искусство и творчество. Заботиться о здоровье всю жизнь. Безопасность. Дом и комфорт в нем. Семья – основа всего. Культура еды и вкуса. Разнообразие во всем. Любимое дело

Источник: RuGenerations.

Как показывают данные таблицы, такая значительная разница в ценностях обуславливает необходимость адаптивной перестройки жесткой кадровой политики на более мягкие формы: самоопределение трудящегося, расширение влияния индивида, ориентация на потребности, индивидуализация работы, поощрение инициативы и творчества, децентрализация.

Таким образом, система мотивации должна строиться вокруг перечисленного набора различных потребностей персонала. Результаты исследования компании GSoft (разработчик программы Officevibe) показывают, что для современного сотрудника важны, прежде всего такие аспекты в работе как: товарищество, мотивация сверстников –

20%; желание хорошо работать – 17%; ощущение признания – 13%; влияние – 10%; профессиональный рост – 8%; деньги – 7%.

Как показывают исследования, мировая тенденция в гостиничном бизнесе состоит в том, что большую популярность получает развитие корпоративной культуры, поскольку именно она обеспечивает силу бренда и влияет на конкурентоспособность организации.

В гостиничных компаниях с мировым именем (IHG, Hilton Worldwide, Marriott International, Four Seasons Hotels and Resorts и др.) особое внимание уделяется таким навыкам сотрудников как лидерские качества, управление командой на основе коучинговых технологий, вербальному общению, эмоциональному интеллекту, адаптивности.

В частности, гостиничный оператор IHG еще до пандемии коронавируса запустил программу подготовки сотрудников отелей сети Crowne Plaza – по повышению эмоционального интеллекта. Ожидается, что именно таким образом персонал гостиниц научится лучше понимать желания гостей. Тренинг состоял в развитии шести ключевых навыков: восприимчивости, уверенности в себе, способности налаживать связи, предусмотрительности, искренности и настойчивости.

Одна из ведущих мировых школ гостеприимства Les Roches также стала развивать у будущих руководителей, прежде всего, мягкие навыки (soft skills): эмоциональный интеллект, лидерские качества и трудовую этику. Когда заходит речь о корпоративной культуре, то следует подразумевать сильную роль лидера, которым должен стать руководитель организации. Только он способен на системе ценностей своих сотрудников создать благоприятный морально-психологический климат, в результате чего у персонала появляется уверенность и доверие к своей организации. В гостиничном бизнесе удовлетворенные потребности персонала – один из залогов успеха всей организации.

Среди антикризисных мер, которые применялись в новых экономических реалиях 2020 г. в гостиничном бизнесе, можно выделить следующие: онлайн собрания с коллективом для поддержания атмосферы спокойствия в команде; обсуждение плана работы по ключевым направлениям: стратегия, маркетинг и продажи; принципиальное изменение бизнес-процессов с переходом в сферу онлайн и применение цифровых технологий; привлечение сотрудников к смежной работе, для возможности дополнительного заработка (то есть отказ от аутсорсинга); обучение сотрудников; проведение антистрессовых тренингов; объединение персонала в команды по интересам; мастер-классы по эмоциональному интеллекту и т.д.

Таким образом, можно выдвинуть гипотезу о том, что в кризисный период главными факторами успешного руководства становятся такие

как делегирование полномочий, разрешение работникам (в первую очередь, менеджерам структурных подразделений) самим принимать решения, поддержание идей и возможность их реализовывать, развитие навыков эмоционального интеллекта, уделение внимания ценностям сотрудников, как точке опоры для сплочения коллектива и развитию благоприятного психологического климата [Тируцуян, Трофимова, Штода, 2019]. Как показывает опыт успешных и великих отельеров, таких как К. Хилтон, Ц. Ритц, И. Шарп, именно лидерские качества руководителя позволяли усиливать командный дух и с опорой на персонал преодолевать кризисные ситуации.

Приведем пример. В АО «Отель Прикамье» (г. Пермь) в построении системы управления персоналом еще до пандемии начинали внедряться новые подходы. При этом учитывалось, что 52 % сотрудников относятся к поколению X. Среди реализованных мероприятий, прежде всего, наибольшую результативность принесли такие как:

- пересмотрены все внутренние элементы организации: организационная структура, должностные инструкции, делегирование полномочий, принятие решений, управление проектами, заработная плата и т.д.;

- внедрены ряд современных технологий обучения и развития персонала: проведены профессиональные курсы по гостеприимству, специальные семинары для персонала отеля по эмоциональному интеллекту;

- управление персоналом в большей степени строится с использованием коучинговых технологий.

Таким образом, сотрудники расширили свои компетенции: стратегическое мышление, умение работать в команде, обучать, нацеленность на результат, социальная ответственность, многозадачность, энерджи-менеджмент и т.д. [Овчинникова, 2019].

Обратимся к оценкам проведенной работы за период с февраля по октябрь 2020 г. со стороны потребителей. Гости имеют возможность оставлять отзывы о работе отеля и выставляют оценки по разным критериям, в том числе, оценивают работу персонала. Так, крупный международный оператор по бронированию номеров Booking.com выставил 8,4 баллов. Такая высокая оценка была впервые получена за весь период работы в этой системе с 2012 г. Самое главное, что после окончания строгих ограничительных карантинных мер (с августа туристы стали активно посещать город) оценка в данной системе составила уже 8,6 баллов.

Подводя итоги следует отметить, что системная работа по управлению персоналом, основанная на принципах ориентации на ценности и индивидуальные потребности персонала, коучинговые технологии,

эмоциональный интеллект, привела к положительным результатам, достигнуты главные цели в сфере гостеприимства, а сотрудники отеля и их работа являются залогом предоставления качественной услуги. Следовательно, корпоративное управление в кризисных условиях, в особенности при появлении новых технологических возможностей цифровизации среды, во многом зависит от руководителя – лидера, поскольку именно он отвечает за психологические отношения, возникающие в коллективе [Платонов, 2007], за формирование корпоративной культуры, основанной на ценностях сотрудников, за изменения в кадровой политике. В свою очередь человеческие ресурсы на предприятиях индустрии гостеприимства выступают главной опорой при преодолении кризисных ситуаций, позволяющей сохранить конкурентоспособность организации.

### Библиографический список

*Буруккина О.А.* (2018). Системный подход как основа устойчивого развития индустрии туризма // Системный анализ в экономике – 2018: сб. тр. V Междунар. науч.-практ. конф.-биеннале (Москва, 21–23 ноября 2018 г.). М.: Изд-во «Прометей». С. 345–350.

*Клейменова Л.В.* (2008) Формирование антикризисной системы управления персоналом // Известия ИГЭА. № 6 (62). С. 82–86.

*Овчинникова И.Г.* (2019). Формирование и использование новых подходов к управлению персоналом в сфере гостеприимства // География и туризм. № 2. С. 75–79.

*Платонов Ю.П.* (2007). Лидерство как социально-психологический феномен // Ученые записки СПбГИПСР. Т. 8, № 2. С. 11–13.

*Смирнова А.В.* (2017). Управление персоналом компании в период кризиса // Российский экономический вестник. Т. 3, № 3. С. 285–291.

*Старикова М.С., Алали М.А.* (2019). К вопросу о содержании термина «корпоративное управление» // Белгородский экономический вестник. № 1 (93). С. 77–80.

*Тирущуян В.Х., Трофимова Л.А., Штода П.С.* (2019). Корпоративная культура – инструмент стратегического управления организацией // Humanitarian and Socio-Economic Sciences Journal. № 1 (12). С. 41–45.

### Сведения об авторах

*Овчинникова Ирина Геннадьевна* – соискатель кафедры менеджмента и предпринимательства Уральского государственного экономического университета; директор АО «Отель Прикамье», г. Пермь (Россия)

*Хохолуш Мария Станиславовна* – кандидат педагогических наук, доцент кафедры менеджмента и предпринимательства Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)

[hms@usue.ru](mailto:hms@usue.ru)

## Трансформация бизнес-моделей в сфере туризма

Статья посвящена выявлению текущих и долгосрочных изменений в бизнес-моделях туристических фирм. На основе современного понимания сущности и структуры бизнес-моделей проанализировано текущее положение в туристической сфере. Освещены уже произошедшие сдвиги и описаны перспективы еще более глубоких изменений в бизнес-моделях на туристическом рынке в случае длительного сохранения угрозы распространения COVID-19.

**Ключевые слова:** туристический рынок; бизнес-модель; COVID-19.

В 2020 г. мировое сообщество столкнулось с пандемией коронавирусной инфекции COVID-19. Ограничения в различных сферах деятельности, принятые странами для сдерживания распространения инфекции, привели к глобальной экономической рецессии. Одной из наиболее пострадавших от пандемии отраслей экономики стал туризм, который по оценкам ОЭСР в 2020 г. сократится на 80% от уровня прошлого года<sup>1</sup>.

Российский туристический сектор также несет существенные убытки: потеря доходов от закрытия границ может составить около 80% по сравнению с 2019 г.<sup>2</sup>; 62,2% собственников малых и средних предприятий, составляющих большую часть отрасли, охарактеризовали свое положение как катастрофическое и близкое к прекращению деятельности<sup>3</sup>.

Для поддержки туристического сектора государства предпринимают различные стимулирующие меры. Однако исследования демонстрируют, что две трети участников отрасли не знают о мерах поддержки или не находят их эффективными<sup>4</sup>. В России лишь 6,6% опрошенных были довольны предложенной господдержкой<sup>5</sup>. В связи с этим самостоятельный поиск устойчивых оснований для сохранения бизнеса

---

<sup>1</sup> *Rebuilding tourism for the future: COVID-19 policy responses and recovery* // OECD. URL: <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/rebuilding-tourism-for-the-future-covid-19-policy-responses-and-recovery-bced9859>.

<sup>2</sup> *Туристическая* отрасль потеряет 600 млрд рублей из-за отсутствия иностранных туристов // Коммерсант. URL: [https://www.kommersant.ru/doc/4539226?utm\\_source=yxnews&utm\\_medium=desktop](https://www.kommersant.ru/doc/4539226?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop).

<sup>3</sup> *Половина* малых и средних компаний назвали свое положение катастрофой // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/business/22/05/2020/5ec742969a79470ab2d31eb9>.

<sup>4</sup> *Reimagining the \$9 trillion tourism economy—what will it take?* // McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-transport-infrastructure/our-insights/reimagining-the-9-trillion-tourism-economy-what-will-it-take>.

<sup>5</sup> *Половина* малых и средних компаний назвали свое положение катастрофой // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/business/22/05/2020/5ec742969a79470ab2d31eb9>.

приобретает особую актуальность для фирм туристической отрасли. Об чем могут свидетельствовать изменения в бизнес-модели данных компаний.

Целью данной статьи является выявление изменений, произошедших в бизнес-модели фирм туристической индустрии под влиянием пандемии COVID-19.

Бизнес-модель в контексте данной статьи интересует нас как аналитическая концепция, позволяющая выявить ключевые изменения в бизнесе туристических компаний. Более чем 20-летний срок активной работы научного и бизнес-сообщества над феноменом бизнес-модели привел к кристаллизации ее структурных элементов и консолидации в понимании основных теоретических положений. С учетом этого бизнес-модель может быть определена как «логика построения/ведения предпринимательской деятельности, использующую весь спектр доступных методов, инструментов и ресурсов и направленную на создание и предложение ценности для ее последующей монетизации и извлечения прибыли» [Орехова, Баусова, 2020]. Авторы наиболее популярной концепции построения бизнес-модели «Business canvas» А. Остервальдер, И. Пинье и К. Туччи предлагают исследовать 9 элементов, составляющих основу бизнес-модели любой компании (рис. 1).

Продукт	Клиентский интерфейс	Управление инфраструктурой	Финансовые аспекты
Ценностное предложение	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Потребительские сегменты.</li> <li>- Взаимоотношения с клиентами.</li> <li>- Каналы распределения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ключевые компетенции.</li> <li>- Партнерская сеть.</li> <li>- Способ создания ценности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Структура издержек.</li> <li>- Потоки поступления доходов</li> </ul>

**Рис. 1.** 9 блоков построения бизнес-модели<sup>1</sup>

В одном из наиболее свежих обзорных исследований С.В. Орехова и Ю.С. Баусова предлагают расширенную концепцию структуры бизнес-модели (рис. 2).

Данный подход предлагает более развернутое описание всех аспектов деятельности фирм, включая внутренние аспекты бизнес-модели, такие как организационная структура, бизнес-процессы, управление.

Опираясь на структуру элементов, составляющих бизнес-модель, рассмотрим, какие изменения уже произошли в связи с пандемией COVID-19. А также, какие могут последовать в будущем, принимая во внимание неопределенный срок действия вступивших в силу факторов.

<sup>1</sup> Сост. по: [Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005].

Ценность	Организация бизнеса	Монетизация
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Предложение.</li> <li>- Создание.</li> <li>- Присвоение.</li> <li>- Сеть создания ценности.</li> <li>- Цепочка ценности.</li> <li>- Доставка.</li> <li>- Каналы распределения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Стратегия.</li> <li>- Бизнес-деятельность.</li> <li>- Организационная структура</li> <li>- Продукт/услуга.</li> <li>- Управление.</li> <li>- Бизнес-процесс.</li> <li>- Содержание</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Доход.</li> <li>- Прибыль/выгода.</li> <li>- Издержки</li> </ul>
Потребители	Ресурсы	Рынок
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сегменты.</li> <li>- Целевой рынок.</li> <li>- Взаимоотношения с клиентами.</li> <li>- Профиль клиента</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ресурсы.</li> <li>- Технологии/инновации.</li> <li>- Факторы производства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Конкуренты.</li> <li>- Маркетинг-микс.</li> <li>- Внешняя среда.</li> <li>- Партнеры</li> </ul>

**Рис. 2.** Структура бизнес-модели<sup>1</sup>

Текущие изменения бизнес-моделей фирм, действующих в сфере туризма, обусловлены шоковыми изменениями в способах создании ценностного предложения. Именно вынужденные изменения организации самого турпродукта инициировали каскадную подстройку первых трех элементов бизнес-модели (см. рис. 2): ценности, организации бизнеса и монетизации. Ценность с началом пандемии, вводом масштабных ограничительных мер на передвижение и нахождение в местах скопления людей оказалась под угрозой. Чтобы обеспечить потребителям получение привычной ценности игроки туристического бизнеса предприняли попытку сохранения традиционных продуктов (пляжный, экскурсионный, городской, активный отдых) с соблюдением необходимых мер безопасности. Сети создания ценности попытались максимально использовать мощности для формирования привычных продуктов, но неизбежно были вынуждены переориентироваться и на другие продукты, ранее не пользовавшиеся повышенным спросом (внутренний туризм, эко-туризм, лечебный туризм). Организация бизнеса также подверглась трансформации практически сразу: часть сотрудников ушла на дистанционную работу, значительная доля рабочих мест была сокращена [Gössling, Scott, Hall, 2020], привычные деловые рутины были вынужденно реорганизованы. Новые реалии ведения бизнеса потребовали корректировки стратегии и пересмотра целевых показателей согласно общей прогнозируемой стагнации рынка туристических услуг. Монетизация бизнеса поменялась в нескольких плоскостях. Одновременно произошло резкое сокращение доходов, и при этом отрасль

<sup>1</sup> Сост. по: [Орехова, Баусова, 2020].

столкнулась с существенным ростом издержек. Обеспечение санитарных противоэпидемических мер, получение сертификатов безопасности туристических объектов, ограничение пропускной способности культурных объектов привели к удорожанию туров и отдельных туристических услуг. Вопрос о прибыли ушел с повестки, уступив место поиску дополнительных притоков финансов для сохранения бизнеса.

Таким образом, на текущем этапе мы можем наблюдать случившиеся изменения в бизнес-модели преимущественно со стороны самих компаний. Высокая неопределенность эпидемиологической ситуации до сих пор заставляет многих игроков рассчитывать на привычную бизнес-модель и думать о временности произошедших изменений. Однако, чем дольше будет сохраняться ситуация ограничений привычного поведения потребителей, тем выше вероятность масштабных изменений всех элементов бизнес-моделей туристических компаний.

Если обратиться к долгосрочной перспективе, то генератором трансформации моделей ведения бизнеса будет выступать уже укоренившиеся изменения в трех других группах элементов бизнес-модели (рис. 2): потребителях, ресурсах и самих рынках. Что касается потребителей, то можно наблюдать и прогнозировать трансформацию в нескольких направлениях. Во-первых, появление в портфелях компаний новых продуктов влечет за собой поиск новых потребителей и выход на другие целевые сегменты. Во-вторых, профили сегментов под воздействием изменения доходов и привычного поведения могут значительно меняться: появляются иные требования к продукту (безопасность, изолированные дестинации) и возникает чувствительность к другим каналам коммуникации (медицинские рекомендации, видео-обзоры, блогинг). В-третьих, особенную значимость будет приобретать взаимоотношения с потребителями. Сохранение ядра приверженных покупателей может стать залогом выживания в условиях трансформации бизнеса. Изменения в ресурсах будут также обусловлены новым потребительским поведением и новыми продуктами. Требования социальной изоляции по прогнозам аналитиков<sup>1</sup> уже изменили и продолжают менять технологии дистанционного обслуживания и даже ведут к созданию инновационного комплекса по предоставлению виртуальных туров в места, не доступные по причине ограничения перемещений. Новые способы ведения бизнеса потребуют новых компетенций от работников компаний: умения работать дистанционно, знания новых продуктов. Рынки демонстрируют существенные структурные и каче-

---

<sup>1</sup> *Rebuilding tourism for the future: COVID-19 policy responses and re-recovery* // OECD. URL: <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/rebuilding-tourism-for-the-future-covid-19-policy-responses-and-recovery-bced9859/>.



ственные изменения, которые лишь начинают укореняться. Туризм занимает первые места в сводках по шоковому падению доходов отраслей в связи с пандемией<sup>1</sup>. И в долгосрочной перспективе, не смотря на активную поддержку со стороны государств [Логунцова, 2020; Мисихина, 2020], будет неминуемым уход с рынка части игроков, возможно укрупнение и интеграция выживших компаний. Государство становится активным участником рынка, влияя на спрос (субсидии для потребителей) и предложение (ввод и отмена ограничительных мер, финансовая поддержка ряда компаний), что делает его более весомым стейкхолдером для туристических компаний, чем раньше. Изменения в продуктах и целевых сегментах приведут компании к новым конкурентным позициям и вынудят к построению и укреплению новой сети бизнес-партнеров.

Суммируя полученные выводы, можно прогнозировать значительные изменения во всех структурных элементах бизнес-моделей фирм туристического сектора при длительном сохранении угрозы пандемии COVID-19.

### Библиографический список

*Логунцова И.В.* (2020). Индустрия туризма в условиях пандемии коронавируса: вызовы и перспективы // Государственное управление. № 80. С. 49–65.

*Мисихина С.* (2020). Российский туризм: достижения, проблемы, меры поддержки при пандемии коронавируса // Центр развития. НИУ ВШЭ. URL: <https://dcenter.hse.ru/news/385896348.html>

*Орехова С.В., Байсова Ю.С.* (2020). К вопросу о феномене бизнес-модели // Современная конкуренция. Т. 14, вып. 1 (77). С. 58–75.

*Gössling S., Scott D., Hall C. M.* (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19 // Journal of Sustainable Tourism. Vol. 29, issue 1. Pp. 1-20.

*Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.* (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept // Communications of the Association for Information Systems. Vol. 16. Pp. 1–25.

### Сведения об авторе

*Заруцкая Вера Сергеевна* – старший преподаватель кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
bsezon@inbox.ru

---

<sup>1</sup> *Rebuilding tourism for the future: COVID-19 policy responses and re-recovery* // OECD. URL: <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/rebuilding-tourism-for-the-future-covid-19-policy-responses-and-recovery-bced9859/>.

## **Стейкхолдерский подход как методологическая основа изучения общественного участия в процессе создания услуг ЖКХ**

Поставлена задача обоснования потенциала стейкхолдерского подхода к анализу и совершенствованию услуг в сфере ЖКХ. Высокая социальная значимость жизнеобеспечивающих жилищно-коммунальных услуг обусловила широкий спектр участников, заинтересованных в их качестве и имеющих возможность оказывать как непосредственное, так и косвенное влияние на их производство и потребление. В работе отмечается низкая синергия и недостаточный уровень общественного участия, обусловленный отсутствием инфраструктуры взаимодействия всех стейкхолдеров системы производства и потребления услуг ЖКХ. Определены направления налаживания коммуникаций между всеми стейкхолдерами в изучаемой сфере. Отмечается, что вовлечение в процесс производства жилищных услуг всех заинтересованных лиц обеспечит прозрачность процесса, повысит удовлетворенность услугами, позволит наладить обратную связь.

**Ключевые слова:** стейкхолдер; услуга; жилищно-коммунальное хозяйство.

Процессы формирования рыночной экономики в России сконцентрировали внимание экономических агентов на достижении экономического роста без должного внимания социальному обеспечению рыночных преобразований. В настоящее время, результатом такой политики стала распространенность управленческих систем, не учитывающих значения социальных аспектов в развитии отраслей экономики страны. Системе жизнеобеспечения населения не уделялось должного внимания, что в свою очередь привело к снижению чувства социальной защищенности и развитию социально-экономического неравенства граждан. Сказанное обуславливает необходимость совершенствования корпоративного управления и создания управленческих систем, обладающих не только экономической, но и социальной эффективностью. Жилищно-коммунальное хозяйство обладает совокупностью специфических особенностей, обуславливающих когнитивный потенциал и практическое приложение методологии стейкхолдерского подхода:

– осуществление деятельности управляющих компаний в координациях государство-население-организации ЖКХ продуцирует множество разнонаправленных и порой противоречивых интересов в системе социально-экономических отношений в сфере оказания жилищно-коммунальных услуг;

– в полной мере в исследуемых отношениях реализуется социальная дилемма [Lynn, Oldenquist, 1986; Остром, 1997] в рамках которой стремление к максимальному удовлетворению собственных интересов

сталкивается с необходимостью достижения коллективного благополучия;

– также особенностью общественных отношений в сфере ЖКХ является наличие как отрицательных, так и положительных внешних эффектов. В частности, положительные внешние эффекты можно наблюдать в отношениях с коммерческими пользователями жилищной инфраструктуры (например, офисы на первых этажах жилых многоквартирных домов). Характером отрицательного внешнего эффекта обладают отношения в сфере роста цен на услуги ЖКХ совместимые с их низким качеством, провоцирующие превышение предельных частных издержек над предельными общественными, сопровождающиеся ростом транзакционных издержек. Ключевой причиной формирования отрицательных внешних эффектов в данном случае является неэффективно выстроенная цепочка движения услуг от производителя к потребителю, где стоимость увеличивается на сумму затрат и маржи всех посредников (от управляющей компании до поставщиков ресурсов).

Инструментарий и методологические возможности стейкхолдерского подхода способны создать поле для изучения общественных отношений в сфере жилищных услуг в единых координатах и привести взаимодействия акторов к общему знаменателю. Координация и гармонизация разнонаправленных интересов отдельных стейкхолдеров должна быть положена в основу принятия решений в сфере оказания услуг ЖКХ. Критериями выделения конкретных групп стейкхолдеров во всей совокупности акторов исследуемых общественных отношений являются, во-первых, возможность влияния и, во-вторых, наличие интересов и получение эффектов от производства и потребления услуг ЖКХ.

Следует отметить, что федеральное законодательство заложило основы участия граждан в управлении жилищно-коммунальным хозяйством при оказании им услуг населению. В частности, ст. 161 ЖК РФ «Выбор способа управления многоквартирным домом» устанавливает варианты общественного управления многоквартирным домом: (1) непосредственное управление собственниками помещений, (2) управление товариществом собственников жилья либо жилищным кооперативом или иным специализированным потребительским кооперативом, (3) управление управляющей организацией. При этом интенсивность участия и взаимодействия стейкхолдеров в перечисленных формах различна.

Формы участия стейкхолдеров в деятельности компаний ЖКХ можно условно классифицировать по нескольким направлениям от непосредственного (деятельностного) участия в управлении процессов производства услуг ЖКХ до экспертного участия (участие в анкетировании, выражение своего мнения, общие собрания жильцов и т.д.).

Анализ зарубежного опыта взаимодействия стейкхолдеров в сфере производства и потребления услуг ЖКХ позволяет идентифицировать отдельные модели взаимодействия, обладающие собственными характеристиками. В частности, Франция отличается распространенностью создания обществ собственников жилья, куда включены непосредственные жители и владельцы недвижимости. В Германии анализируемые отношения являются более комплексными и долгосрочными, включающими строительство жилья, управление жилой недвижимостью, земельными участками и обслуживание жилищного фонда. Финляндия отличается централизацией управления всеми коммунальными системами, муниципалитет на основе заключенных договоров концессии организует деятельность коммунальных служб. Можно наблюдать в зарубежных странах (например, Польша) аналог российских ТСЖ, количество которых в настоящий момент в России стремительно уменьшается, уступаая рынок управляющим компаниям.

Исходя из определенных выше критериев отнесения отдельных акторов к группе стейкхолдеров, идентифицируем их ведущие инструменты, интересы, функции и возможности влияния в системе общественных отношений в сфере жилищных услуг (см. таблицу).

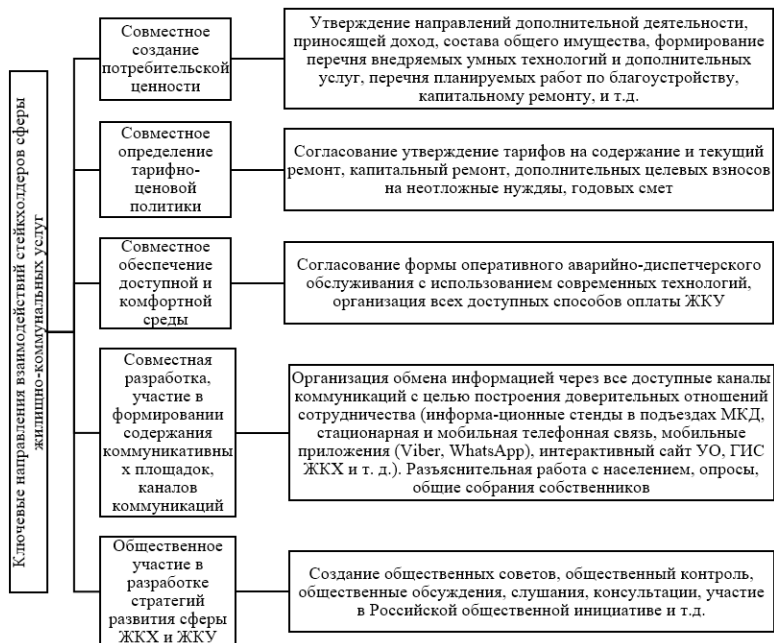
#### **Характеристика стейкхолдеров сферы производства и потребления услуг ЖКХ**

Стейкхолдер	Ключевые функции	Ключевые интересы	Инструмент влияния
Органы государственной власти и местного самоуправления	Идентификация проблем, разработка правового регулирования и стратегического планирования, мониторинг эффективности	Реализация стратегий и программ; снижение социальной напряженности; увеличение налогооблагаемой базы; доходы бюджета	Тарифы на коммунальные услуги; субсидии, льготы, господдержка
Домохозяйства	Формирование спроса на услуги ЖКХ	Повышение качества жизни	Бережное отношение к имуществу; инициативность, участие в управлении
Управляющие субъекты (УК, ТСЖ, ЖСК и др.)	Формирование предложения; производство услуг ЖКХ	Финансовая устойчивость; максимизация прибыли и др.	Компетенция и профессионализм работников
Общество	Участие в формировании программ развития сферы ЖКХ	Рост уровня жизни, качества жизнеобеспечения	Активная гражданская позиция; развитие общественных институты участия
Ресурсоснабжающие организации	Ресурсоснабжение	Максимизация прибыли; сокращение потерь и аварий в сетях	Энергосервис; повышение цен и тарифов; компетенция и профессионализм работников

Сост. при использовании: [Гришкова, 2018; Межуева, 2014].

Таким образом, каждая из выделенных групп стейкхолдеров имеет значительные возможности влияния при многообразных, иногда разнонаправленных интересах.

На рисунке схематично изображены ключевые направления взаимодействий, предполагающие взаимные выгоды для всех участников процесса.



Ключевые направления взаимодействий стейкхолдеров сферы ЖКХ<sup>1</sup>

Представляется, что площадкой, способной гармонизировать разницу в интересах и использовать возможности влияния в общих целях является совместное участие в разработке стратегий развития жилищно-коммунального хозяйства, как на федеральном, региональном и местном уровне, так и на уровне конкретных хозяйствующих субъектов, объединенных целью эффективного управления жилищным фондом.

Вовлечение заинтересованных лиц в управление сферой оказания жилищных услуг позволит обеспечить ряд преимуществ компаниям – производителям:

<sup>1</sup> Сост. при использовании: [Федорова, 2020].

- учесть экспертные знания, которыми они обладают как непосредственные потребители жилищной услуги;
- обеспечить лояльность к управляющей компании, решения которой основаны на экспертной оценке пользователей ее услуг;
- получить обратную связь, необходимую для внутреннего мониторинга собственной деятельности, а также принятия решений о направлениях развития.

Кроме того, отметим, что согласно исследованиям Э. Остром [1997, с. 25], обычно люди добровольно участвуют в управлении коллективными ресурсами, что позволяет прогнозировать не слишком большие затраты управляющих компаний в целях организации общественного участия в производстве и потреблении услуг ЖКХ.

Таким образом, реализация услуг ЖКХ на принципах общественного участия, прозрачности, эффективного взаимодействия всех заинтересованных сторон позволит обеспечить общую удовлетворенность процессом их производства и потребления.

### **Библиографический список**

*Гришкова Н.С.* (2018). Государственное регулирование развития сферы жилищно-коммунальных услуг в системе стейкхолдер-менеджмента (на примере Республики Адыгея): автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Симферополь.

*Межуева Е.Н.* (2014). Механизм развития и использования ресурсного потенциала продуцентов жилищно-коммунальных услуг: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М.

*Остром Э.* (1997). Теория рационального выбора коллективного действия. Бихевиористский подход. Обращение Президента американской политологической ассоциации // Вопросы государственного и муниципального управления. №1. С. 5–52.

*Федорова С.В.* (2020). Роль маркетинга взаимоотношений в продвижении умных технологий на рынке услуг жилищно-коммунального хозяйства // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. Т. 22, №. 2. С. 161–170.

*Lynn M., Oldenquist A.* (1986). Egoistic and nonegoistic motives in social dilemmas // American Psychologist. Vol. 41, no. 5. Pp. 529–534. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.5.529>

### **Сведения об авторе**

**Смирнягин Николай Сергеевич** – аспирант кафедры государственного и муниципального управления Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
 nik.smir.s@mail.ru

## **Стейкхолдерский подход к анализу бизнес-моделей**

Представлена система количественных показателей анализа бизнес-модели. Показано, что бизнес-модель компании может считаться эффективной, если она продуцирует устойчивую ценность для стейкхолдеров компании на всех этапах создания ценностного предложения – предложения, доставки и присвоения. Расчет показателей базируется на измерении устойчивости роста доходности, интеллектуального капитала, совокупной факторной производительности, а также на измерении «силы» бизнес-модели.

**Ключевые слова:** бизнес-модель; стейкхолдерский подход; устойчивость; ценность для стейкхолдеров.

Ключевой целью современного бизнеса является создание ценности для всех стейкхолдеров компании и наращивание нематериальных видов капитала [Карлгаард, 2015]. Достижение этой цели означает, что компания реализует эффективную для себя бизнес-модель.

Бизнес-модель позволяет объяснить каким образом и для кого бизнес создает ценность, как ее распределяет и присваивает [Foss, Saebi, 2017]. Компонентами бизнес-модели, позволяющими получить такое объяснение, являются механизмы взаимодействия с потребителем, ключевые ресурсы, ценностное предложение и формула прибыли [Орехова, 2018].

Наибольшее распространение получили качественные подходы к анализу бизнес-модели: визуализация канвы бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье [2013], шаблон решений 4W (What? When? Who? Why?) К. Гиротра и С. Нетесина [2014], навигатор бизнес-моделей О. Гассманна, К. Франкенбергер и М. Шик [2019].

К количественным показателям анализа бизнес-моделей можно отнести показатели отношения стоимости компании к ее оборотам [Сливотски, 2006], рентабельности собственного капитала [Vashakmadze, 2012], интегральный показатель прироста стоимости и инвестированного капитала компании [Бердников, Гавель, 2013], индикаторы прироста инвестированного капитала [Жогденко, Мельник, 2018].

Эффективная бизнес-модель обеспечивает компании устойчивость процесса создания ценности для общества, экономики и планеты (экологический аспект) [Vocken et al., 2014]. Бокен представил процесс создания ценности компанией в виде трех последовательных этапов – предложения ценности, создания и доставки ценности, захвата ценности [Vocken et al., 2014].

На этапе предложения ценности анализ бизнес-модели сопряжен с анализом потребительских сегментов и лояльности клиентов, потре-

бительской, экологической и общественной ценности. На следующем этапе создания и доставки ценности выясняется, насколько компания успешна в использовании новых бизнес-возможностей, освоении новых рынков и новых источников доходов. На третьем этапе захвата (т.е. присвоения и распределения) ценности происходит оценка потоков доходов, степени присвоения ценности компанией, обществом и окружающей средой [Теесе, 2010].

Таким образом, анализ бизнес-модели ассоциирован с оценкой потребностей и ожиданий расширенного состава стейкхолдеров компании – собственников, потребителей, партнеров, местного сообщества, властных структур.

В наибольшей степени с данным положением согласуется теория стейкхолдеров Р.Фримена. Стейкхолдерский подход смещает фокус анализа бизнес-модели с интересов собственников на ожидания всех заинтересованных сторон. Р. Фримен был убежден: собственники и менеджеры должны хорошо представлять себе, что их бизнес дает всем стейкхолдерам, каким образом создаваемая бизнесом ценность распределяется между ними [Freeman et al., 2006, p. 106].

В работе М. Niemimaa показано, что непрерывность бизнеса обеспечивается двумя взаимозависимыми процессами – сохранение ценности, обеспечиваемое эластичностью бизнес-модели, и создание ценности как результат трансформации бизнес-модели [Niemimaa et al., 2019].

Таким образом, что бизнес-модель компании может считаться эффективной тогда, когда компания является стабильным источником ценности для своих стейкхолдеров на каждом этапе – предложения, создания и доставки, захвата. А количественную оценку эффективности бизнес-модели мы можем строить на основе измерения устойчивости сохранения и прироста ценности для групп ключевых стейкхолдеров.

Конструируя показатели для анализа бизнес-моделей, мы исходим из предположения, что все стейкхолдеры компании являются носителями различных видов капитала. Они предоставляют этот капитал компании, рассчитывая не только получить плату за его использование, но также сохранить и, по возможности, увеличить его стоимость. Инвесторы и кредиторы являются носителями финансового капитала, собственники и менеджмент – организационного, сотрудники предоставляют компании человеческий капитал, конкуренты и партнеры – социально-репутационный<sup>1</sup>. Кроме того, специфическими стейкхолде-

---

<sup>1</sup> Весь капитал организации можно разделить на два вида – финансовый и интеллектуальный. В составе интеллектуального капитала выделяют человеческий, социально-репутационный и организационный [Колпакова, 2011].



рами являются местное сообщество, органы власти, регулирующее институциональную среду функционирования компании.

В качестве ключевых измеряемых показателей нами были выбраны следующие.

1. Рентабельность инвестированного капитала (*ROIC*) – стоимостной показатель отдачи от вовлеченного в коммерческую деятельность капитала, образуемого собственным капиталом компании и долгосрочно привлеченными средствами. Экономическая суть *ROIC* состоит в том, что его значение должно превышать стоимость использования капитала (*WACC*), только в этом случае можно говорить об эффективности реализуемой компанией бизнес-модели. *ROIC* ассоциирован с сохранением ценности для поставщиков финансового капитала компании – инвесторов, кредиторов, акционеров. Устойчивый рост показателя говорит об увеличении эффективности использования ресурсов компании.

$$ROIC = \frac{NOPAT}{IC},$$

где *NOPAT* – посленалоговая прибыль, р.; *IC* – инвестированный капитал (величина собственного капитала и долгосрочного долга компании), р.

В качестве обобщающего показателя устойчивости создаваемой ценности для поставщиков капитала компании (инвесторов, кредиторов) воспользуемся индексом устойчивости роста на основе измерения накопленной величины спреда доходности инвестированного капитала компании (*ROIC-WACC*) и среднего темпа роста продаж [Ивашковская, Животова, 2009].

$$SGI = g_s \cdot \frac{l}{k} \cdot \sum_{t=1}^k \max[0; (ROIC - WACC)],$$

где  $g_s$  – средний темп роста выручки;  $l$  – количество лет, в течение которых спред доходности инвестированного капитала положителен;  $k$  – количество лет наблюдений.

2. Соотношение рыночной стоимости и выручки компании (*MV/Sales*). А. Сливотски полагал, что данное соотношение показывает «силу» бизнес-модели [Сливотски, 2006], т.е. какую величину стоимости продуцирует один рубль выручки. В данном случае устойчивость будет выражаться в сохранении пропорций стоимости и выручки.

$$I_{mv} = \left( \frac{MV}{Sales} \right)_{t+1} / \left( \frac{MV}{Sales} \right)_t,$$

где  $MV$  – рыночная стоимость, р.;  $Sales$  – выручка, р.

$$MV = NA \times \frac{ROIC}{WACC},$$

где  $NA$  – чистые активы, р.

Состав данного показателя определяет процессы захвата ценности для собственников и клиентов.

Рассмотрение индикатора  $I_{mv}$  в динамике позволит увидеть тенденции процесса генерации ценности – замедление будет указывать на устаревание бизнес-модели за счет процессов перераспределения создаваемой ценности в отрасли к более эффективным бизнес-моделям.

3. Стоимость интеллектуального капитала ( $Vintel$ ) – капитализированное отклонение посленалоговой прибыли от уровня, определенного на основе среднерыночной доходности. Расчет данного показателя строится на предположении, что материальные виды капитала в долгосрочном периоде имеют нормальную отдачу, которая стремится к средневзвешенной рыночной стоимости инвестированного капитала ( $WACC$ ), а все отклонения доходности компании от значения средневзвешенной рыночной доходности обусловлены интеллектуальным капиталом [Когденко, Мельник, 2018].

$$Vintel = \frac{NOPAT - IC_{korr} \cdot WACC}{WACC},$$

где  $IC_{korr}$  – инвестированный капитал, скорректированный на балансовую стоимость нематериальных активов, р.

Индекс устойчивого роста интеллектуального капитала рассчитывает на основе накопленных оценок, аналогично предыдущим индексам.

$$I_{Vintel} = \frac{l}{k} \cdot \sum_{t=1}^k \max \left[ 1; \frac{Vintel_{t+1}}{Vintel_t} \right],$$

где  $l$  – количество лет, в течение которых рост стоимости интеллектуального капитала больше 1;  $k$  – количество лет наблюдений.

Таким образом, рост данного показателя свидетельствует об устойчивой передаче ценности стейкхолдерам – носителям интеллектуального капитала, сотрудникам, клиентам, партнерам и др.

4. Совокупная факторная производительность ( $TFP$ ) – показатель является универсальным индикатором технологического прогресса

и экономического роста, обеспечиваемого возрастанием эффективности использования располагаемых факторов производства.

$$TFP = \frac{Y}{L} \left( \frac{Y}{K} \right)^{\frac{\alpha}{1-\alpha}},$$

где  $Y$  – валовая добавленная стоимость;  $K$  – величина капитала компании;  $L$  – количество труда, используемого компанией;  $A$  – совокупная факторная производительность;  $\alpha$  – доля дохода на капитал в общем объеме факторных доходов ( $\alpha = 0,3$ ).

$$Y = Sales - DC + Lab + IP + Tax,$$

где  $Sales$  – выручка компании;  $DC$  – прямые расходы;  $Lab$  – оплата труда;  $IP$  – страховые взносы, уплачиваемые предприятиями в государственные внебюджетные фонды РФ;  $Tax$  – налоги, включаемые в себестоимость.

Показатель накопленного роста  $TFP$  будет использован нами для отражения ценности для общества. Можно также предположить, что рост показателя формируется устойчивостью создания ценности для сотрудников компании, повышающих производительность труда.

$$I_{TFP} = \frac{l}{k} \cdot \sum_{t=1}^k \max \left[ 1; \frac{TFP_{t+1}}{TFP_t} \right],$$

где  $l$  – количество лет, в течение которых рост факторной производительности больше 1;  $k$  – количество лет наблюдений.

Источником исходных показателей для проведения расчетов является система финансовой отчетности компаний.

В табл. 1 и 2 представлен пример расчета показателей для компании, выбранной случайным образом в базе СПАРК-Интерфакс.

На примере данной компании мы видим процесс миграции ценности – бизнес-модель набирает «силу», а затем начинает ее терять. Бизнес-модель компании устаревает.

Интерпретация показателей устойчивости технологического развития и устойчивости интеллектуального капитала основана на математической логике, следующей из формул расчета – накопленный рост будет стремиться к значению, равному количеству периодов анализа.

Индикатор устойчивости сохранения и создания стоимости базируется на абсолютном показателе – спреде доходности. Нулевое значение индикатора отражает сохранение ценности, так как бизнес-модель компании обеспечивает эффективность использования материальных ресурсов компании на уровне платы за капитал, представляемый

Таблица 1

**Массив исходной и первичной информации  
для расчета показателей анализа бизнес-модели**

Показатель	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Исходные показатели</b>							
Собственный капитал, тыс. р.	403 708	457 900	533 562	765 043	806 301	1 045 881	1 214 808
Долгосрочный долг, тыс. р.	477 267	1 502 344	797 484	238 061	275 687	102 526	90 107
<i>EBIT</i> , тыс. р.	241 515	242 301	278 251	390 136	433 614	523 533	372 794
Чистые активы, тыс. р.	403 708	457 900	533 562	765 043	806 301	1 045 881	1 214 808
Выручка, тыс. р.	7 244 645	6 860 240	7 433 240	7 857 801	7 931 487	9 077 390	9 747 660
Себестоимость продаж, тыс. р.	6 772 699	6 368 396	6 857 770	7 304 507	7 290 805	8 308 949	9 110 903
Оплата труда, тыс. р.	220 057	248 012	372 069	333 378	341 950	370 797	422 953
Нематериальные активы, тыс. р.	563	609	560	730	609	490	372
<b>Расчет первичных показателей</b>							
Инвестированный капитал ( <i>IC</i> ), тыс. р.	880 975	1 960 244	1 331 046	1 003 104	1 081 988	1 148 407	1 304 915
Посленалоговая прибыль ( <i>NOPAT</i> ), тыс. р.	193 212	193 840	222 600	312 108	346 891	418 826	298 235
Рентабельность инвестированного капитала ( <i>ROIC</i> )	21,9%	9,8%	16,7%	31,1%	32,1%	36,5%	22,9%
Средневзвешенная стоимость капитала ( <i>WACC</i> )	8,3%	9,3%	10,1%	7,6%	7,7%	6,6%	6,5%
Рост выручки	1,002	0,947	1,084	1,057	1,009	1,144	1,074
Рыночная стоимость ( <i>MV</i> ), тыс. р.	1 065 205	482518	885 747	3126 397	3 343 039	5 773 123	4 291 509
<i>MV/Sales</i>	0,147	0,070	0,1192	0,3979	0,4215	0,6360	0,4403
Общая факторная производительность ( <i>TFP</i> ), р./р.	2,53	1,86	2,25	2,40	2,80	3,32	2,74
Стоимость интеллектуального капитала ( <i>Vintel</i> ), тыс. р.	1 447 445	124 666	879 135	3 096 874	3 404 698	5 191 135	3 305 283

## Показатели бизнес-модели компании

Индикатор	Значение					
1. Индикатор устойчивости сохранения и создания стоимости	0,756					
2. Индикатор устойчивости технологического развития	4,03					
3. Индикатор устойчивости интеллектуального капитала	4,25					
4. Индикатор «силы» бизнес-модели	1 период	2 период	3 период	4 период	5 период	6 период
	0,47	1,702	3,339	1,059	1,509	0,692

финансовыми стейкхолдерами. Эталонное значение для данного показателя, вероятно, в значительной степени зависит от отраслевой специфики. Чем оно больше, тем выше приращаемая ценность.

Применение представленной системы показателей позволит получить представление об устойчивости ценности, которую создает бизнес-модель компании для ее стейкхолдеров.

## Библиографический список

*Бердников В.В., Гавель О.Ю.* (2013). Аналитические инструменты разработки и мониторинга эффективности бизнес-моделей // *Аудит и финансовый анализ.* № 3. С. 283–294.

*Гассман О., Франкенбергер К., Шик М.* (2019). Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер.

*Гиротра К., Нетесин С.* (2014). Оптимальная бизнес-модель: Четыре инструмента управления рисками: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер.

*Ивашковская И.В., Животова Е.Л.* (2009). Индекс устойчивости роста: эмпирическая апробация на данных российской компаний // *Вестник Санкт-Петербургского университета.* Сер. 8. Вып. 4. С. 3–29.

*Карлгаард Р.* (2015). В здоровом бизнесе – здоровый дух. Как великие компании вырабатывают иммунитет к кризисам. М.: Манн, Иванов и Фербер.

*Когденко В.Г., Мельник М.В.* (2018). Современные тенденции в бизнес-анализе: исследование экосистемы компании, анализ информационной составляющей бизнес-модели, оценка возможностей роста // *Региональная экономика: теория и практика.* Т. 16, вып. 1. С. 38–57.

*Колтакова О.Н.* (2011). Интеллектуальный капитал: состав, структура и концептуальные основы управления // *Экономика, статистика и информатика.* Вестник УМО. № 1. С. 74–80.

*Орехова С.В.* (2018). Промышленные предприятия: электронная vs. традиционная бизнес-модель // *Terra Economicus.* Т. 16, № 4. С. 77–94.

*Остервальдер А., Пинье И.* (2013). Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / пер. с англ. М. Кульневой. М.: Альпина Паблишер.

*Сливотски А.* (2006). Миграция ценности. М.: Манн, Иванов и Фербер.

*Bocken N. M. P., Short S. W. A., Rana P., Evans S.* (2014). A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes // *Journal of Cleaner Production*. Vol. 65. Pp. 42–56.

*Foss N. J., Saebi T.* (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? // *Journal of Management*. Vol. 43, no. 1. Pp. 200–227.

*Freeman R. E., Velamuri S. R., Moriarty B.* (2006). Company Stakeholder Responsibility: a New Approach to CSR // *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*. P. 17. URL: [www.corporate-ethics.org/pdf/csr.pdf](http://www.corporate-ethics.org/pdf/csr.pdf).

*Niemimaa M., Järveläinen J., Heikkilä M., Heikkilä J.* (2019). Business continuity of business models: Evaluating the resilience of business models for contingencies // *International Journal of Information Management*. Vol. 49. Pp. 208–216.

*Teece D.* (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation // *Long Range Planning*. Vol. 43, issue 2-3. Pp. 172–194. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.

*Vashakmadze T.* (2012). Introducing Ertsgamma Model for Performance and M&A Analysis. URL: <https://ssrn.com/abstract=2116696> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2116696>.

### **Сведения об авторе**

**Евсеева Марина Викторовна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и корпоративного управления Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
[m.evseeva@inbox.ru](mailto:m.evseeva@inbox.ru)

*Н.Ю. Возиянова, А.Н. Германчук, Д.Э. Возиянов*

## **Смена парадигмы управления и развития субъектов хозяйствования в условиях цифровизации и коронакризиса**

Обобщены возможности для предприятий в связи с цифровизацией и пандемией. Обоснована необходимость и возможность для субъектов хозяйствования институционализировать смену управленческой парадигмы, максимально использовать креативные возможности и новые инструменты, например виртуальные модели, позволяющие создавать с потребителями эмоциональную связь. Сформирована модель управления субъектами хозяйствования в условиях цифровизации, дано определение цифровой институционально-маркетинговой среде.

**Ключевые слова:** цифровизация; маркетинг; логистика; инфраструктура; пандемия.

Каменный век закончился не из-за того,  
что кончились камни.

*Ахмед Заки Ямани*

Актуальность темы исследования не вызывает сомнения, поскольку как еще ускоренными темпами внедрить цифровизацию, приучить людей максимально использовать различные сервисы, как не через ограничения, связанные с мировой пандемией. Экономика знаний, сервисная экономика – не просто слова. Благодаря пандемии – происходит возникновение прорывных технологий, которые изменяют мир. Мир, к которому человечество привыкло за последние семьдесят лет, «после коронавирусной пандемии не будет таким, как прежде»<sup>1</sup>.

Люди, сидя дома активно осваивают интернет и социальные сети (даже взрослые, т.е. пожилые). Они много общаются (ввиду свободного времени – за компьютером и в соцсетях), получая новые сведения и знания, которыми субъектам хозяйствования целесообразно управлять. Следовательно, с одной стороны, пандемия открывает новые возможности:

- изменить мир, «заставить» использовать «блага цивилизации»;
- изменить механизмы управления и развития бизнеса, отсеяв «нежизнеспособные» проекты и бизнесы, которые не могут удержаться на «волне» турбулентности;
- максимально использовать возможности цифровизации и влияния на людей.

---

<sup>1</sup> *Пушков А.* В каком мире мы проснемся завтра // Российская газета: интернет-портал. URL: <https://rg.ru/2020/05/12/aleksej-pushkov-my-ne-prostimsia-s-globalnym-mirom-no-on-budet-drugim.html>.

Использование преимуществ наглядно подтверждено компаниями «Сбербанк», «Тинькофф» и др. Широкое распространение получили обучающие платформы, позволяющие повышать квалификацию работников предприятий, дополнять и моделировать знания и компетенции. Значит уже можно говорить о новой реальности и новой нормальности.

С другой стороны, пандемия – это проблема. Значит, нужны новые стратегии и механизмы, позволяющие контролировать людей-потребителей и людей-работников, которые постоянно и активно пользуются соцсетями и другими возможностями цифровизации. Цифровые, мобильные и Интернет технологии в своей совокупности и множественности комбинаций позволяют оказывать мощное, многоспектровое воздействие на реальных и потенциальных клиентов современных предприятий при условии их понимания функционирования реальной экономики, базирующейся на «знаниях» и «институтах», являющихся основой развития, в том числе и современного маркетинга. Модель управления субъектами хозяйствования в условиях цифровизации представлена на рисунке.

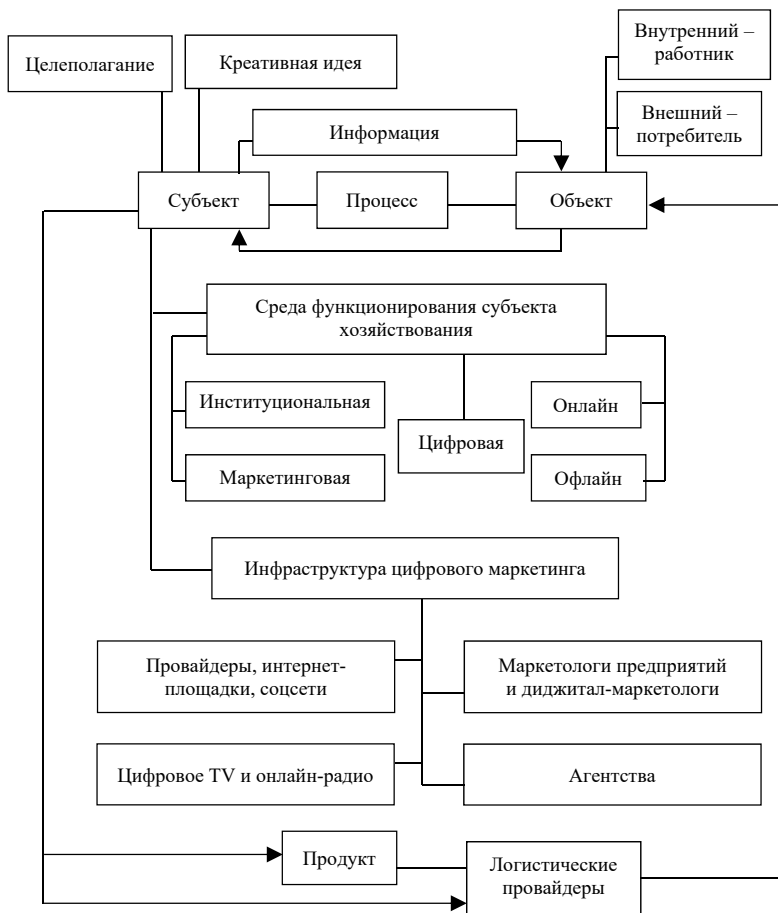
Любая деятельность осуществляется в определенной среде – внутренней и внешней, онлайн- и в офлайн-, которая оказывает влияние как на самого человека, так и на процесс и результаты деятельности субъектов, участвующих во взаимодействии. В связи с этим субъект управления воздействует на объект управления, осуществляя некий процесс и используя информацию, которая движется в прямом и обратном направлении.

Маркетинговые стратегии и действия субъекта управления исходят из его целеполагания, видения миссии предприятия, предлагаемого им продукта, которые в современных условиях должны основываться на креативной идее, так как и предлагаемый продукт (товар/услуга), и предприятие должны быть увиденными и узнаваемыми для потенциального и реального потребителя. В противном случае продукт не будет продан, а, значит, востребован на рынке. В тоже время еще одним важным аспектом для развития субъекта хозяйствования является доставка предлагаемого им продукта до потребителя, что требует учета и глубокой проработки логистической составляющей.

Инфраструктура цифрового маркетинга состоит из следующих элементов: провайдеры, интернет-площадки, соцсети; цифровое TV и онлайн-радио; маркетинги на предприятиях, функционал которых лежит в сфере реализации цифрового маркетинга; агентства – диджитал-агентства; перформанс-агентства; маркетинговые агентства, предоставляющие услуги в интернет-маркетинге, маркетинге в соци-



альных сетях, геолокационном маркетинге, персонализированном маркетинге, онлайн-маркетинге и т.п. Следовательно, можно говорить о наличии цифровой институционально-маркетинговой среды.



Модель управления субъектами хозяйствования в условиях цифровизации

Цифровая институционально-маркетинговая среда – условия, опосредующие деятельность и взаимодействия, окружающие человека, влияющие на его существование и деятельность на базе соединения интерактивности и виртуальности, т.е. «цифрового и физического» мира, в котором цифровые данные о физическом мире становятся полными и доступными в режиме реального времени.

Все современные гаджеты, виджеты и онлайн-сообщества меняют общество, реальный мир, продвигая целую культуру, основанную на интерактивности и виртуальности – это теперь составляет «новую реальность» и переходит в разряд «новой нормальности».

Предприятия предлагают новые продукты и сервисы, изменяющие привычные векторы экономики, которые, базируясь на цифровых данных о физическом, реальном мире, становятся более полными и массово доступными в режиме реального времени, на основе усиления и дополнения фактов из физического мира цифровыми.

Как показали исследования, повсеместное соединение онлайн- и офлайн для современных предприятий – лишь дело недалекого настоящего и будущего. Известно, что данные о потоках дорожного трафика, посещаемости различных заведений и магазинов, востребованности товаров и услуг, предлагаемых блюд в меню ресторанов, их составе, цене, полезности, применяемых системах оплаты уже давно в разрозненном виде находятся в свободном доступе.

В исследованиях Т. Эгертсона констатируется, что в современном глобализованном мире крупные компании «...все еще живут в мире высоко структурированных хранилищ данных, а не в мире «бессистемной» реальности диджитал-гигантов» [Эгертсон, 2001]. Мировой гигант «Wal-Mart» «...абсорбирует более 200 потоков внутренних и внешних данных, обрабатывая 2,5 петабайт данных каждый час для создания интегрированного взгляда на реальность своего бизнеса» [Эгертсон, 2001]. Однако, для эффективной работы современных предприятий на рынках товаров и услуг нужны не только различные данные и их массивы, но и креативные идеи, которые заинтересуют и увлекут потребителей, сделав их лояльными и заинтересованными в приобретении предлагаемых предприятием продуктов – товаров или услуг.

В моделях управления и развития современными компаниями должно присутствовать понимание руководства о том, что:

- нужны креативные идеи (бизнес и продукт должны выделяться) в сочетании с маркетинговым управлением, основанном на стейкхолдерском подходе;

- необходимо одновременное сочетание онлайн и офлайн присутствия компаний на рынке;

- нужна хорошая логистика, позволяющая скорректировать и синхронизировать получение заказа, выполнение и доставку в нужную для потребителя точку в нужное время, нужного количества и качества.

Цифровизация изменяет правила ведения бизнеса, вносит определенные коррективы в организацию продажи товаров, практику форми-

рования новых каналов сбыта товаров, определяет новые форматы поставок товаров, что требует существенных инноваций в сфере логистики.

Основное внимание здесь уделяется решениям, направленным на ускорение поставок товаров, что позволяет обеспечивать отслеживание и своевременное пополнение товарных запасов. Для традиционного ритейла актуальным становится использование технологии кросс-докинга, обеспечивающего оперативную комплектацию заказов без хранения на складе. Интернет-магазины, для которых оперативное выполнение заказа клиента является одним из главных конкурентных преимуществ, целесообразно развитие фулфилмента, т.е. передача основных логистических функций единому логистическому провайдеру, что позволяет сократить цикл оформления заказа и время доставки товара клиенту [Ибрагимхалилова, Сеницына, 2017].

В условиях пандемии на первый план выходит использование новых логистических технологий, обеспечивающих безопасную социальную дистанцию. В цепи доставки товара от производителя до потребителя задействовано значительное количество персонала (водители, грузчики, работники складов и распределительных центров, торговый персонал), ежедневно подвергающихся риску заражения коронавирусной инфекцией. С целью обеспечения их безопасности необходимо внедрение технологических решений, позволяющих свести к минимуму физические контакты между участниками торгового процесса. Определенный прогресс в этом направлении уже есть. Так, в октябре 2020 г. в России транспортной компанией «Интеко» осуществлена первая перевозка по доставке груза из Рязани в Санкт-Петербург с использованием электронной транспортной накладной (ЭТрН)<sup>1</sup>. Время, затраченное на создание и подписание сопроводительных документов, а также их передачу в государственную информационную систему, составило несколько минут. Наряду с этим, было обеспечено полное отсутствие непосредственных контактов между участниками логистического процесса.

Вынужденная самоизоляция людей требует развития сервисной логистики торговыми и логистическими субъектами рынка. В рамках улучшения обслуживания покупателей необходимо совершенствование технологий доставки товаров с помощью сети почтоматов, дронов. Интересным в этом плане является опыт группы X5 Retail Group, которая успешно реализует проект по развитию инфраструктуры для доставки товаров из интернет-магазинов и маркетплейсов с помощью

---

<sup>1</sup> *Разина Е.* Пандемия роста // Коммерсант: сетевое издание. UPL: <https://www.kommersant.ru/doc/4538639>.

специальных почтоматов, расположенных в универсамах «Пятерочка», супермаркетах «Перекресток» и гипермаркетах «Карусель». Компания Copter Express (РФ) занимается разработкой проекта, обеспечивающего доставку еды и небольших грузов в городах с помощью квадрокоптеров СОЕХ Пеликан и почтоматов СОЕХ Дронпоинт<sup>1</sup>.

Если еще недавно основными направлениями работы с клиентами для ряда предприятий были: реклама продукта (товара/услуги); выкладка товаров в магазине; сайт-визитка (главное, чтобы он был продающим). Теперь креативность в идее товара, его подачи в нестандартной рекламе усиливается за счет применения таких направлений маркетинга, как диджитал-маркетинг, инфлюенс-маркетинг и коллаборационный маркетинг.

Особое значение для управления современными предприятиями уже играет и будет играть в дальнейшем – изучение потребителей (их вкусов, потребностей, желаний и др.). Экономия предприятий на издержках все больше будет носить смысл, объясняемый новой институциональной экономической теорией, и касаться трансформационных издержек предприятия (удешевление создания продукта), при этом трансакционные издержки предприятий – издержки взаимодействия, будут расти.

Каждый предлагаемый товар/услуга, должны быть нужны потребителю. И это уже не просто маркетинговый «штамп», а современная необходимость и «реальность», которая в недалеком будущем приобретет статус «нормальности». Ведь уже сейчас появились и получают широкое распространение (на подобие мобильного телефона и т.п.) 3D-принтеры, на которых можно напечатать не только товары народного потребления и производственные комплектующие, но и продукцию медицинского назначения, продовольственные товары др. То есть вопрос самостоятельного печатания необходимых вещей для человечества будет решен. Но останется вопрос социализации, общения, безопасности и сервиса, точнее эти вопросы будут иметь новый смысл.

Смена парадигмы или набора концепций/шаблонов мышления предпринимателей и руководителей предприятий в современном мире необходима, так как в устоявшиеся модели не совсем вписываются институциональные элементы формирования обычной иерархии управления, а также новые маркетинговые инструменты, такие как AI-инфлюэнсеры, например, Лил Микела и Шуду Грем. Если факт замены людей на рабочих местах в промышленности, перевозках, логистике и на производстве роботами является реальностью, то для бизнеса и тем

---

<sup>1</sup> *Софрыгин А.* Дронпоинт – почтомат для доставки дронами // *BesPilot.com*: интернет-издание. URL: <https://bespilot.com/news/712-coex-dronpoint>.

более блогеров, зарабатывающих на рекламе и прибыли от продаж в соцсетях (Instagram, YouTube и др.) появление роботов в сегменте их интересов – не только новшество, но и проблема.

В 2017 г. появилась модель Лил Микела (Lil Miquela) – не реальный человек, а виртуальный персонаж, имеющая более 870 тыс. подписчиков в Instagram<sup>1</sup>. Она привлекла внимание уже ряда брендов. Так, например, ее видео бренда Calvin Klein на странице Микелы собрало аудиторию 1,4 млн просмотров в Instagram, при том, что YouTube-видео этого бренда собрало всего 388 тыс. просмотров<sup>2</sup>. Следовательно, уровень вовлеченности аудитории составил целых 12,1%. Затем, в 2018 г. появилась темнокожая виртуальная модель Шуду Грем (Shudu Gram). Шуду получает предложения сняться в рекламе ювелирных изделий и косметики. Для модных брендов такой хайтек-манекен открывает интересные возможности.

Исследования показали, что роскошный вид этих моделей не уменьшает их популярности среди фолловеров (модели имеют многотысячную подписку), хотя они не являются людьми. О них известно только благодаря цифровым платформам Instagram, YouTube, Twitter и т.п., что подчеркивает важность человеческого фактора в маркетинге. Так, по мнению Джастина Рэзвана – основателя и бывшего гендиректора рекламного агентства TheApplify, который выступает посредником между брендами и популярными пользователями соцсетей, «...заставить кого-то подписаться на аккаунт – это одно, а создать эмоциональную связь, это – совсем другое, ... очень трудно сымитировать»<sup>3</sup>. Отметим, что виртуальные модели выполняют ряд функций, т.е. делают определенную работу, которая приносит владельцам этих моделей определенные денежные средства, но их не надо кормить, выплачивать заработную плату, они не болеют, не толстеют, не требуют поддержания и/или медицинского сопровождения и др.

Выводы. Исследование вопросов смены парадигмы управления и развития субъектов хозяйствования в условиях цифровизации и коронакризиса позволило выявить особенности, проблемные и позитивные аспекты, связанные с распространяющейся цифровизацией и вынужденной изоляцией людей в условиях пандемии.

---

<sup>1</sup> Фаулер Д. Почему люди подписываются на Instagram-аккаунты виртуальных звезд // BBC news. UPL: <https://www.bbc.com/ukrainian/vert-cul-russian-43666809>.

<sup>2</sup> Искусственный интеллект lil miquela – новое лицо инфлюэнс-маркетинга // Everest: innovation integrator: интернет-портал. UPL: <https://www.everest.ua/ru/yskusstvennyj-ynnellekt-lil-miquela-novoe-lyczo-ynflyuens-marketynga/>.

<sup>3</sup> Фаулер Д. Почему люди подписываются на Instagram-аккаунты виртуальных звезд // BBC news. UPL: <https://www.bbc.com/ukrainian/vert-cul-russian-43666809>.

## Библиографический список

*Ибрагимхалилова Т.В., Сеницина Я.А.* (2017). Применение фулфилмента как альтернативного метода оптимизации логистических процессов и развития электронной торговли в Донецкой Народной Республике // Логистические системы в глобальной экономике. № 7. С. 159–163.

*Эгертсон Т.* (2001). Экономическое поведение и институты. М.: Дело.

### Сведения об авторах

**Возиянова Наталья Юрьевна** – доктор экономических наук, и.о. начальника научно-исследовательской части, профессор кафедры маркетинга и коммерческого дела Донецкого национального университета экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, г. Донецк  
pagasadoo@narod.ru

**Германчук Алла Николаевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетингового менеджмента Донецкого национального университета экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, г. Донецк  
allagerm@rambler.ru

**Возиянов Дмитрий Эдуардович** – зам. коммерческого директора по развитию и фирменной торговле ООО «Проф Гарант»; кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и коммерческого дела Донецкого национального университета экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, г. Донецк  
voziyanov@gmail.com

**А.Г. Мокроносов, Е.М. Баглаева, Т.Р. Асылгужин**

## Многофакторная модель диверсификации предприятия ОПК с учетом интересов стейкхолдеров

Рассмотрена проблема масштабного освоения производства продукции гражданского назначения в сфере оборонно-промышленного комплекса страны в связи с намеченным сокращением государственного оборонного заказа. Предложена модифицированная модель многофакторного подхода к выбору направления развития диверсификации производства на предприятиях ОПК с учетом интересов и компетенций стейкхолдеров.

**Ключевые слова:** диверсификация производства; оборонно-промышленный комплекс; модифицированная модель; стейкхолдер.

Российский оборонно-промышленный комплекс (ОПК) является одним из важнейших секторов национальной экономики, с ежегодным объемом выпуска около 3 трлн р., в нем занято 2 млн чел., ежегодный экспорт высокотехнологичной продукции составляет 15 млрд долл. [Коробов, Батковский, 2014]. Недостаточно эффективная реализация промышленной политики, введение политических и экономических санкций в отношении к России, привели к тому, что экономика про-

мышленных холдингов в сфере ОПК оказалась в сложном положении. Одной из проблем ОПК является предстоящее масштабное сокращение объемов гособоронзаказа, связанное с завершением переоснащения армии и флота современными образцами вооружения и техники. Это может вызвать серьезные угрозы устойчивому развитию предприятий ОПК, а именно:

- снижение либо прекращение производства;
- понижение рентабельности;
- перевод сотрудников на сокращенную неделю или в неоплачиваемые отпуска;
- избавление от непрофильных активов (зачастую социально значимых);
- банкротство предприятий;
- частичное нарушение кооперационных цепочек вследствие ухода из них комплектаторов нижних уровней, связанного с уменьшением объемов.

Правительства Российской Федерации выходом из этой ситуации видит в использование накопленного научно-технического потенциала оборонных предприятий для диверсификации производства, а именно изготовление конкурентной высокотехнологичной продукции гражданского назначения.

Предприятия при разработке и реализации стратегии диверсификации сталкиваются с разнообразием ее видов. Перед руководителями встает вопрос выбора направления диверсификации, в которую примет решение войти предприятие. Несмотря на большое количество теоретических исследований, посвященных диверсификации производства, в настоящее время наблюдается недостаток методических разработок по выбору оптимального варианта диверсификации из совокупности возможных.

Диверсификация может принимать различные формы. В современной практике выделяют следующие виды стратегий диверсификации: горизонтальная, вертикальная, концентрическая и конгломеративная [Томпсон, Стрикленд, 2007].

Горизонтальная диверсификация характеризуется появлением на предприятии новой продукции, производимой в рамках своей отрасли либо смежных отраслей.

Вертикальная диверсификация компании характеризуется расширением и разветвлением хозяйственной деятельности, с целью производства или контроля над производством по всем направлениям деятельности.

Концентрическая диверсификации предполагает пополнение ассортимента товаров новыми образцами, которые с технической и мар-

кетинговой точки зрения имеют сходство с товарами, выпускаемыми компанией, но предназначенными для привлечения новых клиентов.

Конгломеративная диверсификация предполагает проникновение компании в другие отрасли безотносительно ее технологической и сбытовой связности, создание или приобретение принципиально новых для данного предприятия производств, обеспечивающих быстрый экономический рост с получением высокой прибыли.

Многие отечественные и иностранные экономисты, в том числе А. Мейер, В. Михайлов и др., утверждают, что для большинства промышленных предприятий России аргументирована стратегия диверсификации, основанная на ключевых компетенций или специализации [Мейер, Михайлов, Пруцков, 2008]. Они предполагают, что для крупных организаций промышленной отрасли серийного и мелкосерийного типа производства, обладающих, в большинстве своем, огромными мощностями универсального оборудования, целесообразно использовать концентрическую диверсификацию, главный смысл которой и состоит в использовании резервов имеющихся производственных мощностей для выпуска новых товаров. Эффективное использование этого фактора позволит увеличить значение таких характеристик конкурентоспособности, как рентабельность, фондоотдача, производительность труда, улучшить финансовые показатели и загрузку производственных мощностей. Это предположение так же подтверждается опытом диверсификации военного производства иностранных государств.

Таким образом диверсификация предприятий ОПК должна быть основана на использовании их достижений НИОКР, уникального оборудования, высококвалифицированного персонала, с помощью которых можно добиться устойчивых позиций на новых рынках сбыта [Дубровский, Иванова, 2019]. Кроме того, большое значение имеет уровень применяемых технологий, наукоемкость продукции. Предприятия, уровень наукоемкости продукции которых высок, чувствуют себя более уверенно при диверсификации. У них больше перспектив для развития технологий двойного применения.

Существующие методы оптимального выбора направления диверсификации производства строятся на 3 блоках решения [Токарева, 2012]:

- блок оценки возможности вариантов диверсификации;
- блок оценки целесообразности диверсификации;
- блок анализа привлекательности вариантов диверсификации.

В рамках первого блока на основе прогноза потенциальных затрат на реализацию диверсификации и ревизии имеющихся средств осуществляется отсев вариантов невозможных для реализации при имеющихся ресурсах.



Второй блок ориентирован на обоснование списка направлений диверсификации, позволяющих достичь безубыточности. Варианты диверсификации, не позволяющие выйти из зоны затрат так же отсеиваются.

В третьем блоке производится финальная сравнительная оценка привлекательности направлений диверсификации. Привлекательность отражается через критерий прибыльности, который позволяет ранжировать предлагаемые варианты и наглядно представлять соотношение требуемых вложений и потенциальных выгод.

На этих трех блоках решений построена структура многофакторного подхода к выбору направления развития диверсификации производства [Кочетков, 2011]. Данный подход базируется на том, что именно те продукты, при производстве и реализации которых активно задействованы ключевые компетенции, имеют прочные конкурентные позиции, а также максимальные возможности для дальнейшего развития. Таким образом степень использования ключевых компетенций предприятия являются одним из критериев отбора направления диверсификации производства в этом подходе.

Алгоритм многофакторного подхода включает следующие этапы оценки эффективности вариантов диверсификации (рис. 1):

- этап 1 – оценка состояния отрасли;
- этап 2 – оценка уровня и характера конкуренции;
- этап 3 – оценка затрат на вход в отрасль / выход из отрасли;
- этап 4 – оценка показателей экономической эффективности диверсификации производства;
- этап 5 – оценка влияния на социальное положение на предприятии;
- этап 6 – оценка влияния на конкурентоспособность предприятия;
- этап 7 – оценка влияния диверсификации производства на сбалансированность товарного портфеля предприятия;
- этап 8 – оценка степени использования ключевых компетенций предприятия в различных вариантах диверсификации.

Как видно из рис. 1 изначально предприятие располагает перечнем продуктов, представляющих различные отрасли экономики и отражающих потенциальные возможности предприятия по диверсификации производства. Затем перечень потенциальных видов продукции проходит проверку по нескольким этапам. В результате формируется обоснованный список вариантов продукции, оптимальной для выпуска при диверсификации производства. Из данного списка выбирается одно или несколько направлений развития диверсификации производства экспертным методом сравнения. После выбора направления развития диверсификации предприятие осуществляет планирование и реализацию комплекса стратегий по освоению новой продукции.



**Рис. 1.** Структура многофакторного подхода к выбору направления развития диверсификации производства

*Плюсом* многофакторного подхода для ОК является комплексный анализ направлений развития диверсификации производства, который включает оценку степени использования ключевых компетенций предприятия. *Минусом* многофакторного подхода для ОК является то, что оценка степени использования ключевых компетенций, основа концентрической диверсификации, проводится в последнюю очередь, хотя является одной из самых важных в алгоритме отбора. Именно по этой причине могут заранее отсеиваться те варианты диверсификации, которые используют научно-технический потенциал оборонных предприятий, но уступают по другим направлениям. Если проводить оценку без постепенного отбора, то при небольшом количестве выбора направлений диверсификации это не играет особой роли, но, когда вариантов больше 15, это создает большую, порой непосильную, нагрузку для аналитического отдела, определяющего оптимальный вариант решения проблемы.

В данной работе многофакторный подход к выбору направления развития диверсификации производства модифицирован, посредством

проведения оценки использования ключевых компетенций предприятия и его стейкхолдеров уже на первом этапе. Таким образом, большинство направлений сразу оценивают по применению научно-технического потенциала оборонных предприятий, следовательно, менее предпочтительные, где в меньшей степени задействованы ключевые компетенции предприятия и его потенциальных партнеров, отсеиваются на начальном этапе, что экономит ресурсы, снижая затраты на напрасные исследования. Также для фильтрации вариантов направлений на ранней стадии предлагается в первичный отбор включить оценку затрат на вход/выход из отрасли, что также снизит нагрузку на аналитический отдел. Многие эффективные потенциальные направления не смогут быть реализованы из-за ограниченных ресурсов предприятия, отсутствия финансовых средств.

Алгоритм модифицированного многофакторного подхода представлен на рис. 2.



**Рис. 2.** Структура модифицированного многофакторного подхода

Многофакторный подход к выбору направления развития диверсификации производства и его модификация позволяет выбрать отрасль, в которую войдет предприятие, проанализировав ключевые компетенции организации, показатели экономической эффективности, влияние на конкурентоспособность, что позволит предприятию ОПК обоснованно сформировать перечень вариантов продукции, рекомендованной к производству, и избежать лишних затрат и ошибок на стадии разработки проекта перехода на гражданский рынок.

Для оценки эффективности предложенной модификации подхода требуется дальнейшее исследование на действующих предприятиях ОПК, а также совершенствование методик по выбору оптимального варианта диверсификации из совокупности возможных с учетом возможностей современных цифровых технологий.

### Библиографический список

*Дубровский В.Ж., Иванова Е.М.* (2019). Проблемное поле конкурентоспособности предприятий ОПК на рынках продукции гражданского назначения // Стратегические приоритеты и драйверы развития предприятия: сб. науч. ст., приуроченный к 50-летию кафедры экономики предприятий УрГЭУ. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ. С. 57–67.

*Коробов С.П., Батьковский А.М.* (2014). Стратегическое планирование развития отраслей оборонно-промышленного комплекса // Стратегическое планирование и развитие предприятий: материалы Пятнадцатого всерос. симпозиума (Москва, 15–16 апреля 2014 г.). М.: ЦЭМИ РАН. Секция 3. С. 75–77.

*Кочетков Д.* (2011). Развитие диверсификации производства предприятий ВПК на основе ключевых компетенций: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Пенза.

*Мейер А., Михайлов В., Пруцков А. и др.* (2007). Диверсификация промышленного производства: от теории к практике = Die Diversifikation der industrieproduktion: von theorie zur praxis. Кострома: КГТУ; Потсдам: Потсдамская ремесленная палата.

*Токарева И.В.* (2012). Выбор направлений и критериев диверсификации внутренней среды корпоративных образований // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. Т. 18, № 2. С. 229–231.

*Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* (2007). Стратегический менеджмент. М.: Вильямс.

### Сведения об авторах

**Мокронос Александр Германович** – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
amokronosov@mail.ru

**Баглаева Елена Михайловна** – кандидат физико-математических наук, доцент кафедры инноватики и интеллектуальной собственности Уральского феде-

рального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина,  
г. Екатеринбург (Россия)  
elenbaglaeva@gmail.com

*Асылгужин Тимур Ринатович* – аспирант кафедры экономики предприятий  
Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург  
(Россия)  
asul555@bk.ru

*Е.Н. Стариков, К.А. Вотчал, К.О. Лоренц*

## **Концепция электронного правительства в российских реалиях и его влияние на развитие бизнеса**

Информационные технологии становятся необходимым условием существования современного государства. Россия на сегодняшний день находится на стадии «электронного правительства», в то время как мировое сообщество рассматривает переход к концепции «цифрового правительства». Несмотря на положительные результаты по ключевым направлениям создания «электронного правительства», степень перехода России к развитию «цифрового правительства» остается низкой. В статье рассматривается понятие «электронного» правительства, представлен анализ потенциала развития цифровых технологий в России и уровня развития цифровизации бизнеса. Анализируются промежуточные итоги оптимизации взаимодействия государства и бизнеса посредством цифровых технологий, дается обоснование необходимости цифрового развития в России.

**Ключевые слова:** цифровые технологии; электронное правительство; государственные информационные системы.

Быстрое снижение вычислительных затрат, превращение интернета в инструмент коммуникации, развитие мобильного интернета, распространение приложений и возрастающая роль социальных сетей и коммерческих платформ на базе интернета сильно повлияли на функционирование экономики, на бизнес, государство, общественные организации и личную жизнь. На сегодняшний день сложно найти отрасли, которых не коснулась цифровая трансформация.

Цифровая трансформация происходит параллельно с изменениями во всех сферах жизни общества. Обладая мощным потенциалом, цифровые технологии несут в себе вызовы и угрозы для общества. В свою очередь, именно государственный аппарат в тесном диалоге с другими заинтересованными сторонами должны формировать цифровую экономику, определяя правила игры. Другими словами, базисом трансформации выступает цифровизация государственного сектора, от которого должна исходить инициатива, особенно в трансформации тра-

диционных секторах экономики, таких как агропромышленный комплекс. Согласно ОЭСР, Россия находится на переходном этапе от «электронного правительства», где особое внимание уделялось адаптации гос. услуг к потребностям их потребителей, к «цифровому правительству», где ведущими выступают факторы открытости, прозрачности и равноправного взаимодействия, а главное – доверия, которое является основополагающим фактором функционирования цифровой экономики. Государство в эпоху цифровой революции мирового хозяйства должно помогать бизнесу включаться в «цифровую эпоху» и эффективно функционировать в ней, что в совокупности приведет к экономическому росту.

В последние годы цифровизация экономики в России стала одним из главных приоритетов на высшем уровне руководства, и в стране реализован ряд цифровых инициатив на национальном и субнациональном уровнях. С точки зрения авторов, Россия довольно успешно идет по пути всестороннего внедрения цифровых технологий. Так, на 2017 г. Россия находится на 7-м месте по количеству Интернет-пользователей (104,5 млн чел.), занимает 20-е место в мире по доле экспорта ИКТ-продукции в общем объеме экспорта. Драйверами роста являются компьютерные технологии и производство ИКТ. По данным ЮНКТАД, в секторе ИКТ занято около 2% трудоспособного населения РФ, а его доля в ВВП страны составила 2,7% в 2016 г. [Абдрахманова, Вишневский, Гохберг и др., 2019]. Довольно активно идет внедрение цифровых технологий и платформа государственных услуг (в 2018 г. число пользователей портала государственных услуг увеличилось с 21 млн до 86 млн чел.). Россия заняла 23-е место в рейтинге Digital Society Index 2019 г.<sup>1</sup> При расчете общего индекса учитывались такие критерии, как динамика (влияние цифровой экономики на рост), доступ к цифровым технологиям, т.е. объем развития и то, как рынки укрепляют доверие к цифровой экономике.

Вклад интернета в экономику России в 2019 г. составил 6,4 трлн р. [Савина, 2018]. Широкополосный Интернет имеют 72,6% домохозяйств. Сокращается разрыв в доступе к Интернету городских и сельских жителей: в 2013 г. он составлял 1,5 раза (72,8 и 49,5% домохозяйств соответственно), в 2017 г. – 1,2 раза (79,5 и 66,5%). Повсеместное распространение Интернета среди населения идет параллельно с интенсивностью пользования: доля наиболее активных (ежедневных) пользователей Интернета за последние 8 лет выросла в 2,3 раза, достигнув в 2017 г. 60,6%.

---

<sup>1</sup> Digital Society Index 2019. URL: [https://www.dentsuaegisnetwork.com/reports/dsi\\_2019](https://www.dentsuaegisnetwork.com/reports/dsi_2019).

Российский бизнес смог внедрить основные и самые простые цифровые технологии, но лишь малая часть смогла провести глубокую автоматизацию и оптимизацию процессов бизнеса под новые цифровые технологии. На 2020 г. около 90% российских организаций пользуются широкополосным интернетом, большая часть из них освоили технологии электронного обмена данными. В то же время удельные веса организаций, освоивших более сложные технологии, в несколько раз ниже: облачные сервисы – 23%, ERP-системы – 12,2%, RFID-технологии – 5%<sup>1</sup>. Остается на низком уровне цифровизация производственных предприятий. Исходя из исследований последних лет международной консалтинговой компании PwC, в России члены совета директоров крупнейших компаний 14 отраслей экономики очень противоречиво относятся к цифровизации процессов на предприятиях. По мнению 72% менеджеров внедрение цифровых технологий является стратегически важным, а другие считают, что менеджерам не нужно стремиться к системной цифровой трансформации бизнеса и можно ограничиваться точечной фрагментарной цифровизацией отдельных направлений деятельности. Только 72% считают необходимым внедрение цифровых технологий стратегически важным процессом. Только 37 % компаний внедряют робототехнику и интернет вещей, 19% – блокчейн и дроны. Искусственный интеллект для принятия решений используют 11% предприятий, технологии виртуальной и дополненной реальности – 7%, а 37% топ-менеджеров констатировали, что в их компаниях инновационные цифровые технологии не используются совсем [Лысенков, 2020]. Таким образом, если, в развитых странах, уже сформировалась тенденция перехода от использования отдельных решений к внедрению единых систем цифровых платформ, то в России концепция перехода к «Индустрии 4.0» еще только обсуждается.

Инициатива цифрового развития в России исходит, в том числе, от государства. Правительством была утверждена программа «Цифровая экономика Российской Федерации» для улучшения развития технологий и цифровой инфраструктуры. Программа рассчитана на период до 2024 г.<sup>2</sup> Можно заметить с 2019 г. тенденцию роста расходов бюджета на разработку «сквозных» цифровых технологий. До 2024 г. планируется на данные цели потратить 282 млрд р. На время пандемии АНО «Цифровая экономика» и Минкомсвязи запустили сайт «Все.онлайн». Сайт начал функционировать с 23 марта 2020 г. В каталоге присут-

---

<sup>1</sup> Носкова Е. Экономика данных. Сквозные технологии обеспечат рост // Рос. газ. – Спецвыпуск. 2019. № 84 (7842). URL: <https://rg.ru/2019/04/16/skvoznye-tehnologii-obespechat-rost-ekonomiki.html>.

<sup>2</sup> Программа «Цифровая экономика РФ». URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/>.

стует большое количество цифровых сервисов: на данный момент более 400 ед.

Применение цифровых технологий в государственном управлении (например, сайт Госуслуги) позволяет облегчить доступ к государственным услугам, способствует оптимизации труда и диалога власти с бизнесом и гражданами. Также, подобные процессы позволяют снизить уровень коррупции. Например, показательно развитие диалога бизнеса и органов власти в сфере налогообложения: цифровые технологии, оптимизирующие работу бизнеса, успешно внедряются Федеральной налоговой службой (ФНС) в нескольких направлениях. Первое направление – налоговый мониторинг. Данное нововведение позволяет на добровольной основе обеспечивать доступ налоговым органам к данным бухгалтерского и налогового учета компаний в реальном времени и получать от них обратную связь в превентивном порядке, что облегчает процессы взаимодействия ФНС и бизнеса. Второе направление представляет собой открытие специального подраздела «Открытые данные» сайта ФНС. Там размещена информация о специальных налоговых режимах, применяемых организациями, среднесписочная численность работников и пр., что помогает при выборе контрагентов и минимизации рисков партнерства. Третье направление – создание Единого реестра субъектов малого и среднего бизнеса. Данный реестр имеет несколько функций, например, автоматическое присвоение статуса субъекта малого и среднего бизнеса (МСП) в электронном виде. Четвертое направление – введение в 2019 г. экспериментального варианта нового специального налогового режима «Налог на профессиональный доход». Данный режим сделали максимально комфортным для уплаты налогов от доходов, но без регистрации в качестве индивидуальных предпринимателей (ИП), без необходимости приобретения кассовой техники и т.д. Режим базируется исключительно на цифровой основе. Уплата налогов и учет совершаются в мобильном приложении «Мой налог». В целом, необходимо отметить, что процессы регистрации юридического лица и ИП, а также внесение изменений в деятельность практически полностью оцифрованы и могут быть сделаны онлайн на сайте ФНС без посещения налогового органа. Пятое направление – создание личных кабинетов налогоплательщиков на сайте ФНС, где есть возможность запросить документы/информацию или даже направить документы в ФНС [Мамонова, Алеников, 2019].

По мнению авторов, цифровизация налоговых, таможенных и административных процессов в РФ находится на высоком уровне и стремительно развивается, однако самой прогрессивной сферой, преуспевшей в цифровизации, можно назвать банковскую. Россия находится в пятерке лучших стран мира по цифровому банкингу. Бан-



ки всегда лидировали в области внедрения финансовых инноваций, Российский рынок финансовых технологий переживает бурный рост, обусловленный внедрением онлайн-платежей и денежных переводов, характерных для развивающихся экономик, с одной стороны, и внедрением финансово-технологических решений для более зрелых рынков, таких как страхование, кредитование и управление инвестициями, с другой стороны. Этот сектор также был ранним приверженцем передовых технологий, таких как онлайн-банкинг, платформинг, биометрия и блокчейн<sup>1</sup>. Согласно данным ЦБР еще в 2014 г. доля населения, использующего при оплате товаров и услуг преимущественно наличные деньги, составляла 74%, то в 2018 г. она сократилась вдвое (37%). Директивным органам следует и далее поощрять инновации в этом секторе путем принятия соответствующих нормативных актов и укрепления партнерских отношений в экосистеме цифровых финансов, включая государственный сектор, регулирующие органы, финтех-компании, банки и другие финансовые организации. Видится, что государственному сектору имеет смысл перенять некоторые технологии у цифрового банкинга, в особенности платформинг.

В заключении, необходимо отметить, что очевидна экономическая обоснованность развития цифровых технологий в России. Можно выделить основные драйверы: объективная потребность бизнеса, государства и общества; эластичность и адаптируемость технологий, появление положительных результатов и хорошие отзывы бизнеса и общества от первых результатов цифровизации, экономическая целесообразность, хорошая база для развития цифровых технологий. Необходима разработка более четких стратегий, связанных с цифровыми технологиями, направленных на сокращение цифрового разрыва, популяризацию цифровых технологий, повышение открытости государства и комфортности ведения бизнеса, упрощение диалога государства с бизнесом и гражданами, а также обеспечение более инклюзивной цифровой экономики.

### Библиографический список

*Абдрахманова Г.И., Вишневецкий К.О., Гохберг Л.М. и др. (2019). Что такое цифровая экономика? Тренды, компетенции, измерение: докл. к XX Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, (Москва, 9–12 апр. 2019 г.) / науч. ред. Л.М. Гохберг. М.: Изд. дом ВШЭ.*

---

<sup>1</sup> *Russian Digital Economy Report // International Bank for Reconstruction and Development. The World Bank. Washington, 2018. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/860291539115402187/pdf/Competing-in-the-Digital-Age-Policy-Implications-for-the-Russian-Federation-Russia-Digital-Economy-Report.pdf>.*

*Лысенков М.С.* (2020). Влияние цифровых технологий на развитие предприятий // Молодой ученый. № 41 (331). С. 243–244.

*Мамонова И.В., Алеников А.С.* (2019). Цифровизация процессов в сфере налогообложения как инструмент повышения качества функционирования налоговой системы России // Вестник Академии знаний. № 5 (34). С. 312–315.

*Савина Т.Н.* (2018). Цифровая экономика как новая парадигма развития: вызовы, возможности и перспективы // Финансы и кредит. Т. 24, № 3. С. 579–590.

### **Сведения об авторах**

**Стариков Евгений Николаевич** – кандидат экономических наук, зав. кафедрой шахматного искусства и компьютерной математики Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
starikov\_en@usue.ru

**Вотчал Кристина Алексеевна** – студент Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
kristyvot@yandex.ru,

**Лоренц Константин Олегович** – студент Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
faith.lorents@yandex.ru



## **РАЗДЕЛ III**

### ТРУДЫ МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ

## Экологизация деятельности как инструмент повышения эффективности функционирования предприятий

Уточнено и конкретизировано понятие «экологизация предприятий», проанализированы основные проблемы производственных предприятий. Актуальность исследования обусловлена необходимостью уточнения подходов и методов разработки программ, повышающих эффективность функционирования предприятий с учетом их экологизации. Цель статьи заключается в обосновании процесса экологизации предприятий, способствующей повышению эффективности их функционирования благодаря концепции устойчивого развития. Предметом исследования выступает анализ программы по повышению эффективности производственных предприятий с учетом экологического фактора. При решении задач данного исследования были использованы элементы системного и процессного подхода с применением методов системного, экономического, а также логико-структурного анализа.

**Ключевые слова:** программа; экологизация предприятий; эффективность функционирования; концепция устойчивого развития.

На современном этапе развития экономики отмечается расширение производственных предприятий, что ведет к улучшению экономического потенциала как на региональном, так и на глобальном уровнях. Определяется важность комплексной оценки экологически эффективного развития предприятий, значимость при принятии эффективных управленческих решений для формирования научно-обоснованного подхода. Выяснение вопросов по эффективному развитию предприятий, имеет важность, в связи с тем, что задачи сохранения окружающей среды и экономического развития взаимосвязаны. При этом несовершенство используемой технологии, нарастание экологических проблем и другие факторы привели к росту негативного воздействия антропогенной деятельности практически на все компоненты и объекты окружающей среды [Зайончик, 2017]. Решение этой проблемы может быть достигнуто через внедрение и реализации природоохранных программ, в первую очередь на уровне предприятий. В связи с этим необходимо построить эффективную систему управления охраной окружающей среды, а также целенаправленно работать над поставленной задачей. Именно на этом этапе нужно разобраться, какими возможностями обладает каждый хозяйствующий субъект по достижению эффективного функционирования предприятий, учитывая экологические факторы, так как экологически устойчивое развитие общества зависит лишь от решения этих проблем на всех остальных уровнях управления. Экологизация – это такой процесс неуклонного и последовательного внедрения систем технологических, управленческих и других решений, которые позволяют повысить эффективность использо-

вания естественных ресурсов и условий наряду с сохранением качества природной среды на региональном и глобальном уровнях [Ларионов, 2017].

Экологизация предприятий – это когда воспроизводство природных ресурсов начинает интенсивно расширяться за счет совершенствования технологии, а также улучшения эффективности труда в экологической сфере. Таким образом, в сущность экологизации предприятий заложено взаимосвязь любых действий с учетом экологических требований [Зайончик, 2017].

Концепция устойчивого развития – это модель улучшения цивилизации, которая гласит, что необходимо соблюдать баланс между решением таких проблем как социальных и экономических, при этом, сохраняя окружающую среду [Мельник, 2001].

Решая тем самым эти проблемы, необходимо найти экологически сбалансированное развитие экономики страны для того, чтобы производство эффективно развивалось, а также следует перераспределять ответственность между государством и хозяйствующими субъектами экономически обоснованно.

Говоря об эффективности функционирования предприятия нужно отметить, что эффективность в экономике предприятия означает результативность производственно-хозяйственной деятельности. Важнейшим показателем развития экономики является уровень эффективности, которая характеризует уровень развития производительных сил. Форму авансируемого основного и оборотного капитала на предприятии имеют затраты, а форму прибыли – конечные результаты. Показатель экономической эффективности дает представление о том, какой ценой предприятие получает прибыль. Сопоставление затрат и результатов используется в практике обоснования хозяйственных решений [Гурьева, 2016].

Сопоставлением двух величин – экономического эффекта (результата) и затрат ресурсов, при помощи которых он был достигнут, определяется уровень эффективности [Мишенин, 1997]:

$$\text{Эффективность} = \text{Эффект} / \text{Затраты ресурсов.}$$

Если говорить о степени научной разработанности данной проблемы, то в настоящее время большинство экономических школ утверждают, что существует неразрывная связь между экономическим развитием и экологическими проблемами.

Какие же исследования были посвящены проблеме повышения эффективности деятельности предприятия в области экономики? К примеру, один из ведущих экономистов О.А. Гурьева в своей работе о сущности экономической эффективности и методике ее оценки гово-

рила, что результат зависит от затрат деятельности фирм [Гурьева, 2016].

Существуют несколько подходов к экономической эффективности основными из них являются: затратный (соотношение результата и затрат); ресурсный (соотношение результата и объема затраченного ресурса); институциональный (эффективность рассматривается с точки зрения заинтересованности различных групп людей) [Яшкин, 2017].

Определяют такие виды экономической эффективности как операционный вид деятельности, финансовый и инвестиционный [Гурьева, 2016].

В соответствии с поставленной целью в статье сформулированы следующие задачи:

- изучение теоретических основ экологической безопасности предприятий;
- проведение сравнительного анализа теоретических положений и практических подходов по решению проблемы оценки эффективного функционирования предприятий с учетом их экологизации;
- определение основных направлений по совершенствованию программного обеспечения эффективного развития предприятий за счет экологизации.

Объектом исследования выступают производственные предприятия, которые эффективно функционируют с учетом охраны окружающей среды и природопользования.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют научные труды и разработки, а также законодательные и нормативные акты РФ по улучшению эффективности совершенствования предприятий за счет их экологизации.

Системный подход является основным методологическим приемом исследования, который позволяет эффективно подойти к вопросам формирования организационно-экономического механизма экологической политики в условиях рыночного хозяйствования. Для решения поставленных задач следует использовать различные методы, включая, теоретические исследования, научное обобщение<sup>1</sup>.

Подводя итог, можно сказать, что эффективность выступает как стимул для развития всех экономических субъектов. Отношение «результатов» к «затратам» выражает экономическую эффективность предприятия. При этом результатом выступает валовой доход или объем продаж, а в качестве затрат, соответственно, выступает стоимость ресурсов. Под эффективностью понимается способность предприятия

---

<sup>1</sup> Финансы организаций //Федеральная служба государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru>.

при минимальных затратах ставить перед собой максимально достижимые цели и добиваться их достижения. Одним словом, эффективность в экономике это и есть соотношение результатов и затрат на их достижение [Панфил, Муртазина, 2016].

Более известным направлением экологизации производства, которое позволит обрести реальный экономический эффект в виде понижения себестоимости продукции, будет считаться применение вторичных ресурсов. В связи с этим можно будет минимизировать размер платежей за выбросы загрязнений в атмосферу. Очень действенным является налаживание кооперированных взаимосвязей по передаче отходов фирм одной отрасли для применения в качестве сырья в компаниях другой отрасли.

Также следует учитывать технологическое обновление компании, которое позволит получать продукцию наиболее высокого качества с наименьшими расходами ресурсов и объемами загрязнения окружающей среды.

Все направления экологизации производства приводят к понижению загрязнения окружающей среды и требуют конкретного размера вложений. Поскольку решаются экологические трудности в регионе, компания имеет возможность планировать получить финансирование из средств местных бюджетов. Источником вложений может также выступать экологическое страхование. Страховщики могут выделить немалые средства для исполнения мероприятий, снижающих техногенный риск засорения окружающей среды вследствие аварий на производстве.

Таким образом, реализация всех изложенных направлений экологизации производства позволит повысить эколого-экономическую эффективность деятельности предприятия. Следовательно, необходимым условием конкурентноспособного и финансово устойчивого предприятия в долгосрочной перспективе является согласование задач финансовой и экономической эффективности его деятельности с экологическими условиями и требованиями, которые диктуются рыночной средой.

### **Библиографический список**

*Гурьева О.А.* (2016). Экономическая эффективность: сущность, особенности и методика оценки // Экономист года 2016: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конкурса. Пенза: Изд-во «Наука и Просвещение». С. 4–13.

*Зайончик Л.Л.* (2017). Повышение экономической эффективности деятельности предприятия на основе анализа хозяйственной деятельности // Научно аналитический экономический журнал. № 6 (17). С. 2.

*Ларионов Н.М., Рябышенков А.С.* (2017). Промышленная экология: учеб. для бакалавров. М.: Юрайт.



*Мельник Л.Г.* (2001). Экологическая экономика: учебник. Сумы: Университетская книга.

*Мишенин Е.В., Токарева Т.В.* (1997). Эколого-экономический анализ как комплексная категория оценки экологически устойчивого развития // Экологическая экономика и управление. Т. 2. Экономика для экологии. Сумы: ИПП «Мрія-1» ЛТД. С. 125–129.

*Панфиль Л.А., Муртазина Е.Э.* (2016). Оценка эффективности деятельности предприятия // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. № 6. С. 753–756.

*Яшкин А.А.* (2017). Пути повышения эффективности деятельности предприятия // Студенческая наука и XXI век. № 14. С. 456–459.

### **Сведения об авторе**

*Аташова Джейран Мамедовна* – магистрант Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
dmamedovna@mail.ru

Научный руководитель:

*Калабина Елена Георгиевна* – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
kalabina@mail.ru

**А.Ю. Евдокимова**

## **Корпоративная социальная ответственность в системе устойчивого развития предприятия: теоретический аспект**

Рассматривается содержание корпоративной социальной ответственности (КСО), проводится анализ структуры КСО. На основе теоретического анализа выявлено, что причинами формирования КСО являются не только экономические, но и институциональные факторы. Проведен анализ проявления КСО компании на разных уровнях. Выявлено, что в основе развития КСО лежит инициативная деятельность компании и стейкхолдеров, что дает возможность получения преимуществ в экономическом развитии компании.

**Ключевые слова:** корпоративное управление; корпоративная социальная ответственность; устойчивое развитие.

Термин «корпоративная социальная ответственность (КСО)» начал использоваться в начале 1970-х гг. Начало развития концепции корпоративной социальной ответственности положено деловой этикой, рассматривающей этические принципы и моральные или этические проблемы, которые могут возникать в деловой среде.

Корпоративная социальная ответственность в кратком определении – это нормы взаимодействия бизнеса и общества. Это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на фирмы и прочие заинтересованные стороны общественной сферы [Градович, 2018]. Эта концепция предполагает, что организация предпринимает различные меры для того, чтобы повысить качество и уровень жизни работников данной организации, их семей, а также способствует развитию общества в различных аспектах.

Одним из значимых этапов формирования концепции КСО являются исследования А. Кэролла, в частности предложенная им пирамида КСО (см. рисунок) описывает иерархию ответственности, сочетание экономического фактора, который лежит в основании, законность, этичность и благотворительность [Благов, 2006; Семенюк, 2015]. А.Кэролл предполагал, что без соблюдения данной гармонии, любая фирма может разориться, так как мир бизнеса постоянно меняется и больше не будут существовать компании, ориентированные исключительно на прибыль.

Одно из актуальных определений КСО закреплено в Международном стандарте ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности» 2010 г., в котором дается следующее определение КСО – это «ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества; учитывает ожидания заинтересованных сторон; соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения; введено во всей организации»<sup>1</sup>.

Поскольку в основу корпоративной социальной ответственности заложены нормы, принципы и правила поведения, которые берется соблюдать компания при осуществлении своей деятельности, то можно рассматривать КСО как институт микроуровня. При этом КСО проявляется во взаимодействии с различными экономическими субъектами и секторами:

– во внутрифирменном взаимодействии КСО включает в себя ответственность организации перед своими сотрудниками и акционерами: в эту программу входит предоставление различных социальных пакетов, к примеру корпоративная скидка на продукцию компании для сотрудников, предоставление жилья для нуждающихся или оплата мо-

---

<sup>1</sup> *Международный стандарт ISO 26000:2010. Руководство по социальной ответственности, 2010.*

бильной связи; формирование корпоративной культуры и ценностей персонала; прививание ценностей и идеалов компании;

– в межфирменном взаимодействии КСО проявляется в ответственности перед партнерами по бизнесу, подрядчикам, и потребителями;

– во взаимодействии с общественным сектором экономики – ответственность компании перед различными местными сообществами и государством;

– глобальная ответственность компании возникает перед мировым обществом в обеспечении устойчивого развития в мире в целом.



Модель А. Кэррола<sup>1</sup>

Причины возникновения и развития корпоративной социальной ответственности компании кроме традиционного деления на внешние и внутренние, обусловлены преимущественно экономическими факторами, таким как: высокая конкуренция на отраслевых рынках, борьба за человеческий капитал, формирование специфических активов и не-

<sup>1</sup> Источник: [Михайлова, 2013].

материальных активов, к которым относятся бренд и репутация компании, поиск оптимального размера фирмы и обеспечение возрастающей отдачи, а также институциональными факторами, такие как формальные институты, например, государственное регулирование, и неформальные – такие как гражданская активность и влияние деятельности компании на общество.

Анализ исследований КСО [Воеводкин, 2011; Сорокина, 2019; Ткаченко, Раменская, 2016] позволил выделить уровни корпоративной социальной ответственности:

1. Обязательный уровень позволяет компании находится на цивилизованном рынке – к нему относятся обязательства, регламентирующие деятельность организации: выплата заработной платы сотрудникам компании, уплата налогов, соблюдение норм безопасности сотрудников, охрана окружающей среды в соответствии с национальным законодательством, кодекс корпоративного поведения и этика компании.

2. Благотворительность – к ним относятся различные спонсорские программы, в которых участвует организация.

3. Социальная ответственность перед персоналом – это благо, которое может предложить компания своим сотрудникам, с целью улучшения качества их жизни. К таким благам относится дополнительное медицинское страхование, организация бесплатного питания и отдыха сотрудников, проведение корпоративных мероприятий, повышение квалификации и развитие знаний персонала и многое другое.

4. Социальные инвестиции – политика компании, которая разрабатывается в интересах общества, при этом приносящая выгоду обеим сторонам

5. Венчурная филантропия – благотворительная деятельность, направленная на то, чтобы при помощи материальных благ улучшить общество.

Подводя итоги, можно подчеркнуть, что значимость КСО в деятельности и успешности компании определяется формируемыми преимуществами, к которым относятся:

1) создание репутации – компания, имеющая хорошую репутацию, получает дополнительные преимущества в конкурентной борьбе и более высокую приверженность клиентов;

2) повышение устойчивости компании – клиенты ценят заботу компании о них и окружающей среде, поэтому являются лояльными и готовы даже помогать в ее развитии;

3) привлечение и удержание человеческого капитала – формирование не только коммерческих целей у компании позволяет привлекать

более широкий круг заинтересованных лиц, позитивно влияющих на развитие компании.

Нужно отметить, что корпоративная социальная ответственность является не основной и не обязательной деятельностью компании, она относится к инициативной деятельности компании и позволяет повысить устойчивость не только самой компании, но развитие и сохранение общечеловеческих ценностей, а значит бизнес, построенный на чистой коммерции, целью которого является краткосрочная прибыль менее выигрышный по сравнению с бизнесом, имеющим свои собственные ценности и обязанности перед обществом.

### Библиографический список

*Благов Ю.Е.* (2006). Генезис концепции корпоративной социальной ответственности // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. № 2. С. 3–24.

*Воеводкин Н.Ю.* (2011). Социальная ответственность в системе корпоративного управления // ARS ADMINISTRANDI. № 4. С. 45–55.

*Градович М.С.* (2018). Развитие корпоративной социальной ответственности как ключевого инструмента и конкурентного преимущества в стратегии организации // Вестник Томского государственного университета. Экономика. № 41. С. 266–280.

*Михайлова А.Р.* (2013). Эволюция концепции корпоративной социальной ответственности // Известия Московского государственного технического университета МАМИ. Т. 5, № 1(15). С. 131–136.

*Семенюк Д.Д.* (2015). Модели корпоративной социальной ответственности // Инициативы XXI века. № 4. С. 7–11.

*Сорокина Е.А.* (2019). Тренды корпоративной социальной ответственности бизнеса в России // Вестник Челябинского государственного университета. № 9 (431). С. 182–188.

*Ткаченко И.Н., Раменская Л.А.* (2016). Влияние корпоративной социальной ответственности на капитализацию компаний (результаты эмпирического исследования) // Управленческие науки. № 3. С. 85–94.

### Сведения об авторе

**Евдокимова Анастасия Юрьевна** – магистрант кафедры экономической теории и корпоративного управления Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
lescourage@mail.ru

Научный руководитель

**Комарова Оксана Викторовна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и корпоративного управления Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
okkomarova@yandex.ru

М.А. Зуев

## Стратегии и компетенции менеджера проекта в конфликтах организации

Представлены методы решения конфликтов в организационной структуре, соответствующие компетенциям менеджера в его профессиональной деятельности; методы развития компетенций.

**Ключевые слова:** организационный менеджмент; конфликтология; управление конфликтом.

Организация или команда всегда подразумевает взаимодействие между определенным количеством людей. У каждого есть свои интересы, проблемы, эмоции, эмоции и желания. Каждый ставит перед собой цели и достигает их по-своему. Конечно, когда функции или обязанности сотрудников пересекаются или результаты некоторых сотрудников зависят от результатов других сотрудников, возникают конфликты [Анцупов, 2015].

Самая большая проблема, с которой сталкиваются лидеры, – это управление конфликтами в организации. Для этого менеджерам необходимо иметь соответствующие компетенции. Компетенции – определенные действия, которые обеспечивают функционирование специалиста в его профессиональной деятельности. Любое неверное решение может повлечь необратимые и нежелательные последствия для всей организации: увольнение сотрудников, простои, прерывание производственного цикла и т. д.

Ни один лидер не может избежать судьбы управления конфликтами в организации. Обычно поведение лидера – главный решающий фактор в прекращении спора. Менеджеры могут использовать все методы для успешного управления конфликтами в организации. В лидерской деятельности лидеры тратят четверть своего основного рабочего времени на управление конфликтами в организации [Здравомыслов, 2015]. Чтобы эффективно управлять конфликтами в организации, лидеры должны уметь классифицировать конфликты и иметь инструменты для устранения и устранения конфликтов. Самый распространенный инструмент управления конфликтами в организации – административное управление. С его помощью четко устанавливается регламент поведения и работы, определяются требования к каждой должности, соблюдаются инструкции, налагаются штрафы и поощрения, а руководители всегда поддерживают общение с подчиненными и в любое время готовы отвечать на вопросы.

И наоборот, согласованные действия между руководителями и подчиненными действуют в соответствии с едиными организацион-

ными правилами в рамках единой общей системы компании [Машков, 2015], что приводит к открытым и демократическим отношениям между руководителями и персоналом, что в управляющей организации называется конфликтом. Организационные средства.

Можно попытаться создать в коллективе хороший психологический микроклимат, наказать или вознаградить лидеров, создающих или подавляющих конфликтные ситуации, и установить нейтральные отношения со всеми членами организации [Мельников, 2016]. Другими словами, используйте методы социальной психологии для управления конфликтами в организации [Валуев, 2014].

Можно использовать воспитательные меры для управления конфликтами в организации. Диалог с сотрудниками, обсуждение негативного влияния последствий конфликта на общую производительность, стремление поддерживать авторитет высшего руководства, избегать официальных отношений, призывать сотрудников к соблюдению справедливости, показывать пример справедливого управления, проявлять инициативу и новаторское мышление.

Управление конфликтами в организации предполагает использование определенных методов. Вы можете закончить конфликт сильным аргументом и довести его до сторон конфликта. Этот метод очень полезен, когда истинность спора доказана. Если лидер имеет сильное влияние или достаточно высокий авторитет над сторонами в конфликте, он может использовать мощные методы управления конфликтом в организации [Милгром, 2013]. Однако важно понимать, что применение силы или давления носит временный характер; при любых удобных обстоятельствах конфликты могут повториться с более серьезными последствиями.

Лидерам часто приходится выступать в роли судей. Однако, когда ситуация только противоречивая и спокойная, такой метод управления конфликтами в организации актуален [Дмитриев, 2014].

В ситуациях, когда вы не можете полностью контролировать управление конфликтами в организации, вы можете попытаться пойти на компромисс. Хотя этот метод не позволит вам устранить первопричину конфликта, он позволит вам согласиться с обеими сторонами в споре.

Сегодня самый эффективный способ управления конфликтами в организациях – способность полностью избегать конфликтов. Обычно участники конфликта пытаются доказать свою невиновность, не только не идут навстречу, но и часто затягивают спор, чтобы позволить другим участникам участвовать. Избавиться от спора на начальной стадии спора означает, что он не имеет права заявлять о себе, поэтому конфликтов не будет.

Профессиональное развитие в управлении конфликтами заключается в приобретении необходимых компетенций для менеджера. Их качество и количество определяется степенью развития специалиста в различных областях его деятельности. Компетенции приобретаются в ходе профессиональной деятельности, работе со специалистами и при развитии индивидуальных профессиональных компетенций менеджера.

Для развития компетенций менеджера необходимо проводить дискуссии с работниками организации, в которых работники смогут распознавать конфликты и находить решения на стадии противоречия интересов до появления конфликта. Это необходимо для развития продуктивной среды для работы организации.

Еще один способ для предотвращения конфликтов заключается в работе со специалистом в области конфликтологии. Применение этого метода требует больших затрат ресурсов, однако является более продуктивным. Работа со специалистом позволяет более точно раскрыть разногласия в организации, которые могут привести к значительным и критическим конфликтам сотрудников различного уровня.

Прохождение курсов по развитию SOFT-компетенций является оптимальным для приобретения профессиональных компетенций менеджера. Это способствует качественному развитию специалиста и позволяют продуктивно разрешать сложившиеся ситуации в организации.

Чтобы эффективно управлять конфликтами в организации, руководители используют самые распространенные и действенные методы, но наиболее эффективным является развитие SOFT-компетенций. Тем, кто только планирует взять управление конфликтными ситуациями в свои руки, рекомендуется научиться анализировать основные причины возникновения конфликтов, устанавливать типы и стадии конфликтов, обращать внимание на выбор инструментов и методов решения конфликтов, от этих факторов зависят не только выбор мер по локализации очага конфликта, но и последствия.

### **Библиографический список**

- Анцупов А.Я.* (2015). Конфликтология. М.: Юнити-Дана.
- Валуев С.А.* (2014). Организационный менеджмент. М.: Омега-Л.
- Дмитриев А.В.* (2014). Конфликтология: учеб. пособие. М.: Гардарики.
- Здравомыслов А.Г.* (2015). Социология конфликта: учеб. пособие для студентов вузов. М.: Аспект-Пресс.
- Машков В.Н.* (2015). Психология управления: учеб. пособие. СПб.: Питер.
- Мельников В.И.* (2016). Механизмы социальной регуляции в технологии управления конфликтом // Менеджмент. № 3. С. 12–17.
- Милгром П.* (2013). Экономика, организация и менеджмент. СПб.: Экономическая школа.



## **Сведения об авторе**

**Зуев Михаил Андреевич** – магистрант Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
zuevdzjan@gmail.com

Научный руководитель

**Шемягихина Лариса Юрьевна** – кандидат педагогических наук, доцент кафедры экономической теории и корпоративного управления Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
lyshem@mail.ru

**Е.А. Кокшарова, Н.Н. Мокеева**

## **Экосистема фармацевтических корпораций в условиях пандемии**

Рассматривается влияние пандемии COVID-19 на формирование экосистемы фармацевтических корпораций с помощью диджитал-технологий. Представлена визуализация экосистемы по принципу создания интернет-магазина с мобильным приложением. Обоснована необходимость развивать экосистему фармацевтических корпораций, выделены проблемы, с которыми может столкнуться корпорация во время внедрения своей экосистемы на интернет-площадку. Представлен краткий аналитический обзор крупнейших представителей продаж фармацевтической продукции в интернете.

**Ключевые слова:** фармацевтическая корпорация; пандемия; экосистема; цифровая индустрия.

Здравоохранение России и фармацевтическая индустрия в 2020 г. столкнулись с коронавирусной инфекцией. Оказалось, что данная область еще не готова к пандемии такого масштаба и уровня. Этот вывод можно было сделать по тому, что:

- стала явна нехватка количества врачей, специального медицинского персонала и больничных коек;
- было выявлено отсутствие в необходимом количестве лекарств, медикаментозных препаратов и оборудования;
- отсутствие методов успешной борьбы с вирусом (несмотря на то, что российская вакцинация была произведена и подвержена огласке в августе 2020 г.).

Для снижения уровня заболеваемости правительство начало вводить различные ограничительные меры, в том числе и самоизоляцию. Под влиянием неблагоприятной эпидемиологической ситуации фармацевтическим корпорациям пришлось искать методы адаптации коммуникаций с потребителями. Поэтому стало явно, что корпорациям необходимо ускоренными темпами формировать экосистему фар-

мацевтической индустрии с помощью диджитал-технологий [Клунко, 2019].

Фармацевтическая индустрия одна из последних отраслей, которая перестроилась на онлайн-торговлю и внедрила особые инструменты управления, пандемия же стала толчком к ускорению данных процессов [Константиныди и др., 2020]. Динамика онлайн продаж за последние годы очевидна: в 2018 г. было продано товаров на 41 млрд р., в 2019 г. – 86,3 млрд р. Произошло увеличение объема продаж на 52% в 2019 г. по сравнению с 2018 г. В 2020 г. стоит ожидать рост продаж по данным исследования Data Insight при поддержке IQVIA не менее чем на 200%, при этом рост среднего чека вырастет до 50%.

В марте 2020 г. Президентом РФ был подписан закон от 3 апреля 2020 г. № 105-ФЗ «О разрешении дистанционных продаж безрецептурных лекарственных препаратов через интернет-магазины», что уже оказало существенное влияние на рост онлайн продаж в 2020 г. Однако не все ритейлеры были готовы к таким глобальным переменам, так как онлайн продажи аптечной продукции осложняется ограниченностью бюджетов, а также существующей конкуренцией с крупными маркетплейсами:

- которые помимо общих товарных групп могут осуществлять продажу фармацевтических препаратов и медицинских изделий (OZON, Wildberries);

- отдельные интернет площадки, которые давно специализируются на продаже аптечных товаров (apteka.ru, 366.ru, Eapteka.ru и др.).

В период ограничений, связанных с коронавирусом, популярность всех сервисов дистанционной торговли заметно выросла [Екшикеев, Коваленко, 2020]. Такую же динамику демонстрируют и аптечные сайты. Совокупно топ-3 самых крупных онлайн-площадок занимают по итогам 1-го полугодия 4,5% рынка<sup>1</sup>.

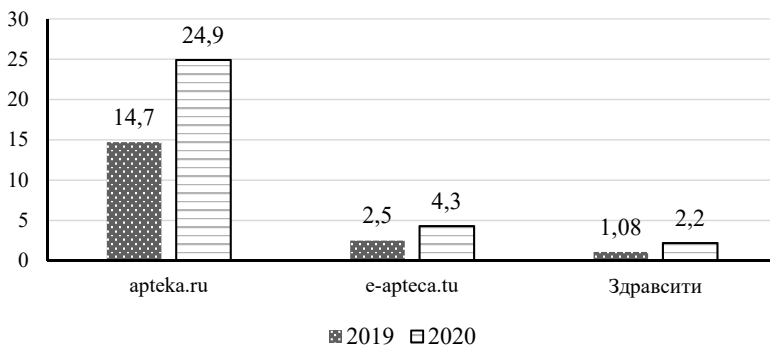
На рис. 1 представлена динамика сервисов дистанционного заказа, специализирующихся на продаже аптечных средств, по 1-му полугодю 2019 и 2020 гг.

Положительная динамика рынка и аптечных сетей в большей мере связана с «успехами» I квартала, в частности – ажиотажный потребительский спрос в марте, вызванный ростом курсов валют и опасением исчезновения нужных позиций, привел к взрывному росту продаж практически всех категорий аптечного ассортимента<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> *ФармГалактика*. Аналитический обзор. URL: [http://www.pharmclusterkaluga.ru/userfiles/ufiles/Фармацевтический%20рынок%201Q%202020\\_Фарм%20Галактика.pdf](http://www.pharmclusterkaluga.ru/userfiles/ufiles/Фармацевтический%20рынок%201Q%202020_Фарм%20Галактика.pdf).

<sup>2</sup> *Data Insight* при поддержке IQVIA. Аналитический обзор. URL: [https://www.datainsight.ru/sites/default/files/DI\\_Pharma\\_2019.pdf](https://www.datainsight.ru/sites/default/files/DI_Pharma_2019.pdf).



**Рис. 1.** Динамика сервисов дистанционного заказа аптечных сетей по 1-му полугодью 2019–2020 гг., млрд р.<sup>1</sup>

Многие фармацевтические корпорации уже используют минимальный базовый функционал экосистемы для возможности осуществлять продажи на онлайн платформе. В него входят: интернет-магазин; мобильное приложение; возможность осуществлять заказ лекарственных препаратов с самовывозом из ближайших аптек или использовать доставку на дом.

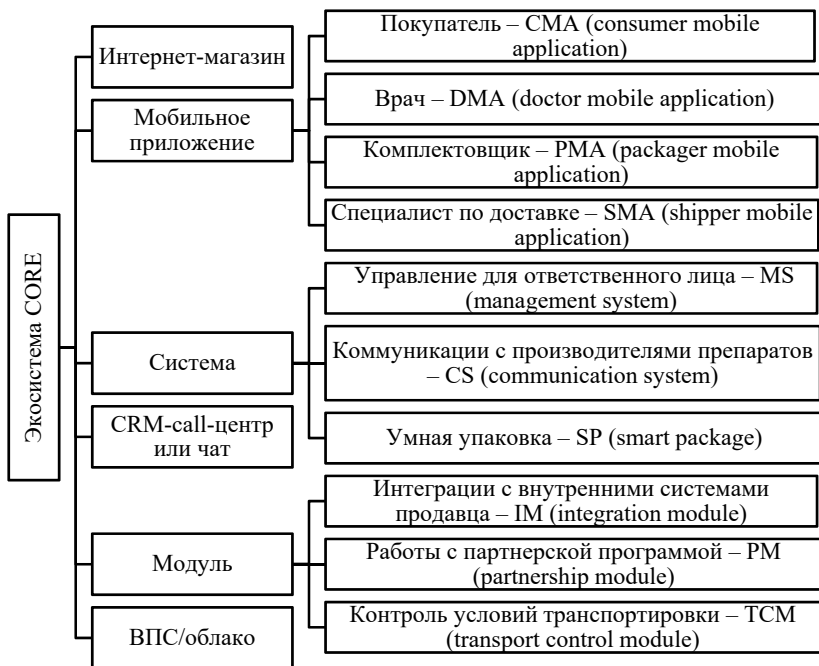
Более глобальную экосистему можно разработать, используя основной принцип создания интернет-магазина с мобильным приложением. Один из вариантов концепции такой экосистемы представлен на рис. 2.

В данном случае интернет-магазин выступает как основа использования онлайн платформы для продажи фармацевтической продукции [Удальцова, 2019].

Вторым шагом создания экосистемы является разработка мобильного приложения, в котором возможно будет:

- осуществлять покупки;
- контролировать заказы;
- отслеживать их перемещение;
- подобрать аналоги лекарственных препаратов и медицинских изделий;
- составить календарь приема употребления лекарства с помощью будильника;
- связаться с онлайн-врачом для консультации по лечению и многое другое.

<sup>1</sup> Источник: *DSM GOUP*. Рейтинг аптечных сетей по итогам 1-го полугодия 2020 г. URL: <https://dsm.ru/news/1299/>.



**Рис. 2.** Визуализация экосистемы по принципу создания интернет-магазина с мобильным приложением

В качестве горячей линии для решения вопросов по заказам, работе приложения и интернет-магазину будет использоваться чат. Модуль и управление системой, также немаловажная часть экосистемы, с помощью которых можно будет решить все текущие операционные проблемы.

Достаточно разрозненные данные должны собираться на информационной основе облачной информационной архитектуры, которая позволит совершать быстрые вычисления для различных типов данных на всех этапах операционной деятельности [Мухина, 2018].

Перед фармацевтическими корпорациями стоит ряд проблем, который возникает при внедрении цифровых технологий в трансформацию операционной и стратегической деятельности для создания экосистемы:

– появляется большое количество стейкхолдеров – партнеров для обеспечения функционала диджитал-системы (аптечные организации, ИТ-персонал, дистрибьюторы, логистические операторы, поставщики и др.);

- происходит расширение географии, в следствие чего возникает логистическая сложность управления цепями поставок;
- высокая конкуренция требует глубокого анализа рынка, а также снижение затрат на операционную деятельность;
- возникает потребность в персонализированной медицине и в точной сегментации продуктовых портфелей;
- появляется необходимость в большей прозрачности лекарственной продукции и в ее отслеживании на всей товаропроводящей цепочке.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что фармацевтический рынок за период пандемии Covid-19 стал стремительно меняться. Некоторые фармацевтические корпорации с помощью экосистемы и диджитал-возможностей увеличили объемы продаж. Однако не все в фармацевтической индустрии оказались готовы к таким переменам и развитию цифровых инструментов.

Таким образом, представленная в статье комплексная экосистема CORE направлена на кооперирование взаимосвязи виртуальных и физических инструментов управления через внедрение цифровых технологий в операционную деятельность фармацевтических корпораций. Это позволит:

- успешно функционировать в XXI в. на конкурентном фармацевтическом рынке;
- оптимизировать операционные процессы, производственные и коммерческие модели;
- улучшить качество предоставления услуг.

### **Библиографический список**

*Екишкеев Т.К., Коваленко А.В.* (2020). Актуальные вопросы финансирования сетевых R&D разработок в фармацевтической отрасли в России // Пульс. Т. 22, №6. С. 111–114.

*Клунко Н.С.* (2019). Модель формирования компетенций менеджеров отечественных фармацевтических корпораций, необходимых для обеспечения инновационного развития // Сегодня и завтра российской экономики. № 97. С. 56–71.

*Константиности Х.А., Грибок Н.Н., Воробьева М.А., Артюшкова А.Ю., Зинченко Н.В.* (2020). Компания как экосистема: актуальные инструменты управления. Краснодар: ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ – филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России.

*Мухина Т.А.* (2018). Построение экосистемы цифровых технологий фармацевтических компаний // Журнал корпоративной экономики. Т. 12, № 7. С. 975–984.

*Удальцова Н.Л.* (2019). Цифровизация экономических процессов в контексте промышленной революции 4.0 // Креативная экономика. Т. 13, № 1. С. 49–62.

## **Сведения об авторах**

*Кокшарова Екатерина Антоновна* – магистрант Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)

koksharova98@yandex.ru

*Мокеева Наталья Николаевна* – кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов, денежного обращения и кредита Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)

natmokeeva@yandex.ru

*А.В. Перминова*

## **Смена парадигмы корпоративного управления в условиях технологической трансформации и коронакризиса**

Рассматриваются особенности изменения корпоративного управления в текущей ситуации коронакризиса в России для торговых организаций, а также рекомендации по выбору стратегии и оптимизации затрат компаний. Проанализированы внутренние нововведения компаний, вызванные кризисом, информационно-технологические решения, которые отвечают потребностям некоторых групп стейкхолдеров и восстанавливают эффективную работу торговой организации.

**Ключевые слова:** корпоративное управление; коронакризис; организация; торговые сети; ритейл; стратегическое развитие; удаленная работа.

В современной экономической ситуации собственники компаний ввели более жесткий контроль над действиями менеджеров и частично вернулись к управлению компанией. Это руководствуется тем, что бизнес переживает сильную проверку на прочность, малые предприятия ликвидируются, бизнес становится убыточным, происходит выживание всех сфер деятельности. Развиваются только отдельные отрасли здравоохранения. В такой ситуации придерживаться строгой бюрократизации корпоративного управления уже не является эффективным. Бизнес требует гибкого подхода, направленного на изучение потребностей и применение стейкхолдерского подхода. Организациям требуется сменить парадигму старого корпоративного управления, так как на текущий момент это фактически означает проигрыш в конкурентной борьбе. Компаниям необходимо стремиться к долгосрочному планированию, привлечению долгосрочных инвестиций и изменению ожиданий инвесторов и акционеров, повысить их вовлеченность в процесс принятия стратегических решений [Миловидов, 2017].

Даже сфера торговли несет потери и переходит к новому стилю управления. Уровень жизни населения становится все ниже, и возмож-

ность приобретать необходимые товары уменьшается. Кризис задел все слои населения. У компаний возникает необходимость сокращать трудовые ресурсы, за невозможностью своевременно выплачивать заработную плату, а также на период коронакризиса многие сотрудники предпенсионного возраста, составляющие значительную часть работников компании, были вынуждены уйти на карантин по законодательству, что привело к значительным сокращениям трудовых ресурсов и затрат компаний на выплату больничных.

Значительный скачок курса валют также не обошел стороной российские компании. Ситуация на текущий момент только ухудшается и неизвестно сколько компаний останутся «на плаву» к завершению экономического кризиса [Подколзин, Анищенко, 2020].

Таким образом, корпоративное управление переживает трансформацию под современные экономические, информационные и прочие кризисы, которые охватили все сферы бизнеса на сегодняшний день.

Перед акционерами возникают все новые вопросы: как сохранить бизнес и придумать новые идеи развития компании?

Однако ситуация коронакризиса выявила новые ветки развития бизнеса в сфере ритейла и начала активно применять информационные технологии при продаже и покупке товаров. Компании анализируют потребности населения, возникла необходимость внедрения и развития Интернет-торговли, что стало отправной точкой для инновационного подхода в некоторых торговых компаниях.

Торговые сети начали активно развивать создание сайтов, доставку товаров покупателям, внедряют различные технологии (например, служба поддержки через интернет-чаты и др.). Поддержка ИТ-технологиями остается неизменно важной во всех сферах деятельности организаций. Можно сказать, что технологические изменения стали толчком для развития информационных технологий российских торговых компаний и всех организаций в целом.

Таким образом, компаниям потребовалось пересмотреть старые стратегии развития компании, изменить цели и задачи в соответствии с новыми тенденциями экономики. Компании, как и государство, пытаются предугадать тенденции развития кризиса, но пока неизвестно, к каким последствиям он приведет [Подколзин, Анищенко, 2020].

Одной из основных ветвей развития коронакризиса стал перевод людей на удаленную работу. Многие компании основой, которых являются продажи, ИТ-сфера, а также часть сотрудников HR-сферы, открывают новые варианты работы «из дома». Это является как плюсом, так и минусом для собственников и топ-менеджеров. Прибыль собственников компаний в данном случае не сокращается, а в некоторых

даже становится больше за счет уменьшения платы за аренду офисных площадей, а также многие работодатели за переход на удаленную работу сократили премиальные выплаты работникам. Однако над менеджерами компании нависают две огромные проблемы, первая – обеспечение возможности удаленной работы: настройка vpn-подключения, подготовка ноутбуков и прочее, вторая – контроль работы сотрудников. Для решения первой проблемы требуется активная работа IT-специалистов, а также затраты на закупку оборудования, которые не каждая компания сможет себе позволить. Для решения второй проблемы торговые компании начали активно внедрять систему KPI для сотрудников разного уровня.

Проведя внутреннее исследование, было определено, что затраты торговых компаний в период технологической трансформации и кризиса коронавируса возросли почти в два раза, также по причине валютного кризиса.

Организациям необходимо применить анализ собственных затрат, а также выбрать одну из антикризисных стратегий, подходящих для их позиции на рынке. Можно рассмотреть варианты антикризисных стратегий, уже включающих в себя элементы по оптимизации затрат [Притула, 2017]:

1. Переход на новые рынки и ниши – как на низком, так и высоком уровнях. Предпочтение в условиях кризиса лучше отдавать тем, которые выше, так как премиальные сегменты будут приносить большую выручку за меньшими затратами.

2. Схлопывание. Стратегия предполагает развитие только высокоприбыльных проектов. Если собственник компании не уверен в реализации, то проект следует отложить до более стабильного состояния экономики.

3. Увеличить объемы и эффективность. Направление на повышение продаж, увеличение клиентов, а также ориентир на рост кадрового потенциала.

Однако, чтобы оптимизация затрат прошла без плохих последствий, необходимо крайне осторожно проанализировать: от каких затрат действительно можно отказаться без потерь, какие затраты нужно оставить неизменными, а на какие наоборот следует увеличить расходы.

Задача собственника – перераспределить ресурсы компании. Иначе, как только ситуация улучшится, затраты начнут расти. Расходы компании напрямую влияют на прибыль и, чем эффективнее прошла их оптимизация, тем больше шансов, что прибыль не сократится.



Можно выделить несколько направлений, которые необходимо развивать, даже если бизнес находится в кризисном состоянии:

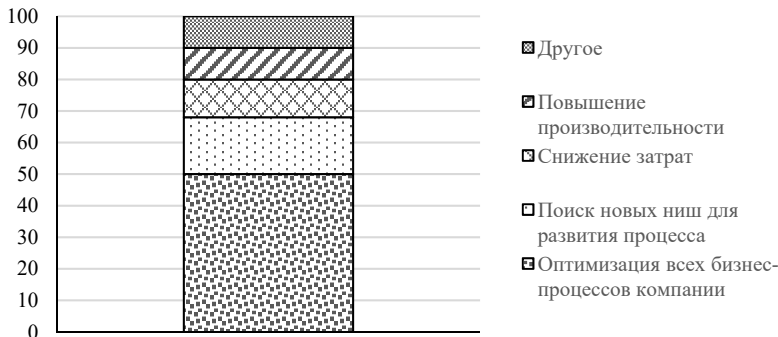
– мотивация. Вознаграждения сотрудникам за новые бизнес-идеи и предложения по развитию компании;

– развитие и обновление бизнеса. Внедрение новых конкурентоспособных технологий для закрепления доли рынка;

– маркетинговое развитие. Разработка и внедрение новых продуктов обязательно в условиях кризиса, необходимо постоянно исследовать рынок и потребности выбранного сегмента;

– развитие человеческого потенциала. Персонал остается одной из важнейших частей, на которой не следует экономить. Именно люди делают компанию успешной, таким образом, появляется необходимость заинтересовать ключевых сотрудников в эффективной работе. Экономия на человеческих ресурсах может сильно сказаться на производительности, что негативно повлияет на работу компании в целом.

Многие компании считают, что сокращение затрат в период кризиса не является первоочередной задачей, а наоборот, предполагают, что важно заниматься развитием и повышением эффективности организации. Около 80 % опрошенных считают приоритетным заниматься дальнейшим развитием (см. рисунок) [Бадыкова, 2020].



Приоритеты компаний в период кризиса, %

Оптимизация затрат не должна навредить бизнесу. Первоначально необходимо проанализировать и определить [Синицына, 2020]:

1) основные расходы, необходимые для работы предприятия (зарплата, налоги, закупки и т.д.);

2) важные (коммунальные расходы, оплата офиса, связь);

3) возможные;

4) заменимые.

Таким образом, можно прийти к выводу, что сокращение расходов по первому и второму пункту может вызвать сбои в работе организации, что приведет к ухудшению производительности и эффективности. Необходимо отказаться от возможных трат, однако сделать это лаконично перед сотрудниками, также предусмотреть более рациональные варианты затрат по четвертому пункту.

Любой кризис в стране и в мире непосредственно сказывается на работе предприятий. Наглядно проявляется закон Дарвина о природе: выживает сильнейший. И только грамотное корпоративное управление, успешно выбранная стратегия и новые предпринимательские направления развития помогут компании пережить трудные времена и наладить эффективную работу.

### Библиографический список

*Бадыкова И.Р.* (2020). Корпоративная социальная ответственность как инновационный подход к управлению организацией в условиях кризиса // Приоритетные направления инновационной деятельности в промышленности: сб. науч. ст. по итогам Четвертой Международ. науч. конф. (Казань, 29–30 апреля 2020 г.). М.: Конверт. Ч. 3. С. 38–40.

*Миловидов В.Д.* (2017). Корпоративное управление 2.0: эволюция системы корпоративных отношений в информационном обществе // Проблемы национальной стратегии. № 4 (43). С. 171–189.

*Подколзин И.М., Анищенко М.А.* (2020). Влияние коронавируса на экономику России: текущая ситуация, меры правительства, последствия // Наука, общество, образование в условиях цифровой экономики: мировой опыт и национальные приоритеты / М.А. Анищенко, Н.О. Бегункова, Н.А. Каткова и др.; под общ. ред. Г.Ю. Гуляева. Пенза: Изд-во «Наука и Просвещение». С. 4–14.

*Притула Р.А.* (2017). Понятие корпоративного управления и его принципы // Известия высших учебных заведений. Уральский регион. № 1. С. 47–51.

*Синицына М.И.* (2020). Разумная оптимизация затрат на персонал в условиях новой реальности // Управление развитием персонала. № 3. С. 182–186.

### Сведения об авторе

**Перминова Александра Викторовна** – магистрант Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
a.ugum@mail.ru

Научный руководитель

**Ткаченко Ирина Николаевна** – доктор экономических наук, зав. кафедрой экономической теории и корпоративного управления Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
tkachenko@usue.ru

*К.В. Редькина*

## **Финансовые мультипликаторы и стратегическая устойчивость в аспекте внешнеэкономической деятельности компании**

Целью работы является рассмотрение проблем изменения общей стратегии бизнеса с учетом влияния постпандемической среды. Автором применялись основные финансовые мультипликаторы, которые рассматриваются как факторы оценки стратегического положения компании в разрезе конкретного периода. Автор анализирует проблему своевременного корректирования общей стратегии бизнеса с внедрением мероприятий для развития как бизнеса в целом, так и внешнеэкономической деятельности. Актуальность публикации состоит в том, что стратегия разрабатывается с позиции потенциального инвестора, а именно, какие решения необходимо принять, чтобы компания смогла привлечь и правильно аккумулировать финансовые потоки в области внешнеэкономического развития бизнеса.

**Ключевые слова:** стратегия; ВЭД; экспортно-импортные операции; мультипликаторы; ПАО «Группа Черкизово».

Ответвлением в области разработок управленческих стратегий следует обозначить стратегическое планирование внешнеэкономической деятельности (ВЭД) предприятий – дифференцированная стратегия позиционирования, подразумевающая под собой стратегию выхода на новый рынок сбыта с учетом зарубежных трендов, концепций поведения конкурентов и поведенческих инсайтов потенциальных потребителей с целью увеличения прибыли и территориального охвата [Борисова и др., 2015]. Интерес выхода предприятий на зарубежные рынки сопровождается глубоким изучением международной экономической конъюнктуры конкретного сегмента, а также специфических условий внутреннего развития предприятия: происходит обзор комплекса конкурентных стратегий, более детально прорабатывается маркетинговая стратегия, включая разработку стратегии ВЭД с последующей организацией форм международного сотрудничества.

Тем не менее важным элементом помимо кабинетных исследований остается анализ финансовых потоков компании, оценка финансового положения, которые многие стратеги и маркетологи упускают из своего поля исследования. В связи с данной проблематикой в статье раскрывается суть основных мультипликаторов, которые могут представлять интерес для стратега и управленца, а также драйверы, которые может обозначить стратег в ходе анализа [Dincer, Nacioglu, 2017].

Что в глобальном смысле даст компании учет методологий оценок финансового положения через мультипликаторы? Автор выделяет несколько факторов:

1) нет необходимости анализировать все виды отчетности компании (МСФО и РСБУ) – достаточно обратить свое внимание на основные показатели и просчитать те мультипликаторы, которые дадут экспресс-оценку финансового положения компании без участия аудиторов. Данный этап даст возможность понимать исходную картину компании, с чем изначально приходится работать и от чего отстраивать стратегию;

2) позволяет ответить на вопрос: что необходимо сделать, чтобы инвесторы хотели вкладываться в данный бизнес? Это необходимо для многих отраслей рынка, в которых работают компании: банковская сфера, сфера медицинского обслуживания, машинопромышленные холдинги и т.д. [Капустина и др., 2017]. В целом это необходимо для всех предприятий, которые так или иначе встраивают в свою стратегию такие цели как открытие представительств как в России, так и за рубежом, увеличение количества заказов и поставок и т.д. Данный вопрос позволяет стратегу объективно оценить выгоду инвесторов / собственников компании, а также прояснить для себя – какие шаги нужны, чтобы сгенерировать необходимые для достижения целей финансовые потоки, что в будущем преумножит эти вложения;

3) просчитать и сравнить финансовые мультипликаторы у основных конкурентов компании – это позволит сделать сравнительный срез финансового положения среди конкурентов в конкретной нише;

4) сформировать ответ на вопрос: есть ли у компании экономические рывы? Данный вопрос определяет ситуацию, при которой возникает конкурентное преимущество. Именно экономический ров, который может распознать стратегический менеджмент, позволяет получать сверхприбыль в течение определенного промежутка времени. В данной области необходим грамотный маркетинговый анализ рынка.

Помимо исследования конкурентной среды, выявления СПД, важно отметить способы экспресс-оценки, а именно, на что нужно обратить внимание. Автор выделяет несколько направлений финансовых показателей (мультипликаторов). Оценка долговой нагрузки осуществляется через NetDebt/EBITDA. NetDebt/EBITDA – мультипликатор, позволяющий оценить финансовую устойчивость компании через соотношение чистого долга и прибыли. Также учитывается оценка стоимости компании на рынке через P/BV (B). Данный мультипликатор можно использовать в случае, если компания котируется на внешнем рынке (выпускает в оборот ценные бумаги в открытом доступе). При долгосрочном планировании можно оценить срок окупаемости компании через EV/Ebitda.

В результате данных направлений автором были выявлены следующие драйверы стратегического планирования компании, из которых может выбрать стратег в ходе оценки вышеперечисленных факторов (см. рисунок).



Основные драйверы для стратегического планирования ВЭД компании<sup>1</sup>

Чтобы определить, какой драйвер присущ конкретному бизнесу, важно проанализировать основные мультипликаторы, чтобы сделать экспресс-оценку финансового положения компании и прописать рекомендации, оставаясь в рамках стратегии. Автор выделяет три основных мультипликатора, которые будут интересны при составлении стратегии ВЭД предприятия:

- 1) NetDebt/EBITDA;
- 2) P/BV (B);
- 3) EV/Ebitda.

Чтобы оценить эффективность расчетов данных мультипликаторов на конкретном бизнесе, в качестве примера будет взята отрасль потребительского рынка России. Расчеты и выводы будут осуществляться на примере двух компаний-конкурентов – ГК «Русагро» и ПАО «Группа Черкизово». В табл. 1 приведены основные финансовые показатели за 5 лет по всем мультипликаторам, так как компании открыто работают на рынке, т.е. есть возможность оценки по показателю P/BV (B).

---

<sup>1</sup> Источник: [Ярухина, 2017].

Таблица 1

**Финансовые показатели компании ПАО «Группа Черкизово»  
2015–2020 гг.**

Показатель	Период	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Выручка	Сумма	36 211	38 834	43 348	44 507	55 661	60 577
	Темп роста, %	–	107	112	103	125	109
	Средний темп роста, %	111					
Операционная прибыль	Сумма	6 225	1 772	6 623	10 475	6 534	10 959
	Темп роста, %	–	28	374	158	62	168
	Средний темп роста, %	112					
Чистая прибыль	Сумма	5 745	814	4 979	8 616	5 036	8 242
	Темп роста, %	–	14	612	173	58	164
	Средний темп роста, %	107					
Доля обязательств в структуре пассивов	Сумма, %	47,04	50,30	49,60	53,90	57,40	56,57
	Темп роста, %	–	107	99	109	106	99
	Средний темп роста, %	104					
ROE	Сумма, %	9,1	1,5	8,5	14,8	8,2	12
	Темп роста, %	–	16	567	174	55	150
	Средний темп роста, %	106					

Составлено по отчетности компании ПАО «Группа Черкизово». URL: <https://cherkizovo.com/investors/>.

Стратегическое планирование и выводы по компании будут происходить в отношении ПАО «Группа Черкизово», а ГК «Русагро» будет для сравнительного анализа по мультипликаторам. В результате расчетов средних темпов роста можно сделать вывод, что доля основных активов больше оборотных и составляет более 60% от всех активов, что составляет земля и аренда помещений.

Доля обязательств компания сохраняет в районе 50% на протяжении 5 лет. Чистая прибыль нестабильно растет, в проекции 5 лет выросла на 15%. ROE усредненный равен 9%, что является положительным результатом для потенциальных инвесторов и собственников компании.

Тем не менее данный вывод не позволяет определить в какой области необходимо проработать мероприятия для стратегического менеджмента. Поэтому в следующий этап в табл. 2 и 3 работы включается этап анализа мультипликаторов в отношении конкурента – ГК «Русагро».

Т а б л и ц а 2

**Сравнительный анализ мультипликаторов ПАО «Группа Черкизово»**

P/E	P/B	EV / EBITDA	ND / EBITDA
8,09	1,19	6.1	.68

Составлено по аналитике компании ПАО «Группа Черкизово» с ресурса. URL: bt.com.ru

Т а б л и ц а 3

**Сравнительный анализ мультипликаторов ГК «Русагро»**

P/E	P/B	EV / EBITDA	ND / EBITDA
6,9	0.89	6.5	2.79

Составлено по аналитике компании ГК «Русагро» с ресурса. URL: bt.com.ru

В результате сравнительного анализа стратегическая группа может сделать вывод, что компания ПАО «Группа Черкизово» в сравнении с ГК «Русагро» имеет почти одинаковый показатель окупаемости, однако стоимость компании «Русагро» недооценена на рынке исходя из своих показателей. Продукция «Русагро» больше дифференцирована по категориям «на полке», тогда как Черкизово работает только в мясном сегменте. Обе компании имеют допустимый предел долга.

Стратегия ПАО «Группа Черкизово» может быть направлена на следующие сферы ее развития:

1) приоритетом Группы можно поставить развитие продуктовой линейки и увеличение доли продуктов с высокой добавленной стоимостью. Это потребует инвестиций в техническое развитие производства, а также в укрепление основных брендов компании;

2) поддержание маркетинговой стратегии Группы – создание новых торговых марок-лидеров в своих нишах рынка;

3) развитие задач по поддержанию здорового образа жизни – тренд последних двух лет, набирающих популярность;

4) проработка логистических и технологических возможностей для развития в направлении фастфуда, который устойчиво развивается как в РФ, так и за рубежом;

5) развитие дистрибуции и открытие производств в странах ЕАЭС: Армения, Белоруссия, Казахстан, Киргизия.

Вышеперечисленные мероприятия являются результатом данной работы, они сформированы исходя из финансового положения компании на рынке в сравнении с основным конкурентом. Влияние кризисного периода вносит корректировку в общее видение развития компании и формировании ее стратегии – в части распределения финансо-

вых потоков, инвестирования в маркетинговую отрасль, развитие производств и технического оснащения [Фальцман, 2015].

В результате работы сформированный алгоритм, продемонстрированный на конкретном предприятии, является показательным и актуальным решением при построении стратегических мероприятий – как на внутреннем, так и на внешних рынках.

### Библиографический список

*Борисова Е.Н., Вязовская В.В., Ковалев В.Е. и др.* (2015). Организация и управление внешнеэкономической деятельностью предприятия: учеб. пособие: в 2 ч. / Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ. Ч. 2.

*Капустина Л.М., Кондратенко Ю.Н., Мыслякова Ю.Г.* (2017). Международный менеджмент: учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ.

*Фальцман В.К.* (2015). Импортзамещение в отраслях экономики России // Проблемы прогнозирования. № 5 (152). С. 52–62.

*Ярухина Л.* (2017). Финансы для нефинансистов. СПб.: Питер.

*Dincer H., Hacıoglu U.* (eds.) (2017). Risk Management, Strategic Thinking and Leadership in the Financial Services Industry: A Proactive Approach to Strategic Thinking. Cambridge: Cambridge University Press.

### Сведения об авторе

**Редькина Ксения Витальевна** – магистрант Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
k.v.redkina@yandex.ru

Научный руководитель

**Майданик Вера Ивановна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры внешнеэкономической деятельности Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
vimaydanik@gmail.com



## Повышение уровня зрелости управления проектами организации

В статье анализируется значение повышения уровня зрелости управления проектами в рамках проектного менеджмента компании. Актуальность исследования обусловлена стремительным увеличением значимости эффективности управления проектами при стратегическом развитии бизнеса. Рассмотрены теоретические основы понятия «управление проектами». Выделены основные этапы модели оценки зрелости управления проектами организации.

**Ключевые слова:** проектное управление; управление проектом; проектный менеджмент; зрелость управления.

Современные условия введения хозяйствующей деятельности предприятиями экономики Российской Федерации усложняются по причине негативного влияния ухудшающейся рыночной / экономической конъюнктуры и в связи с пандемией коронавируса COVID-19. Это обуславливает поиск способов, позволяющих обеспечивать конкурентоспособность и финансовую устойчивость бизнеса. Среди эффективных методов решения данной проблемы – проектное управление, суть которого заключается в реализации и управлении проектами, результатом которых выступает масштабирование деятельности, создание новой технологии, выпуск новой продукции и т.д.

Практическое применение проектного управления предприятиями становится все актуальнее по причине конкурентной среды, где растет число триггеров к совершенствованию управленческой деятельности. Все большее число организаций формируют новые инновационные подходы к проектному управлению вследствие чего появляются новые стандарты и методы его проведения.

Однако, ключевым вопросом для отечественных предприятий является повышение уровня зрелости управления проектами. Управление зрелостью проекта – трудоемкий процесс, имеющий свои особенности и проблемы.

Актуальность научного исследования на тематику «повышение уровня зрелости управления проектами организации» обусловлена стремительным увеличением значения эффективности управления проектами при стратегическом развитии бизнеса.

Управление проектами – это важный элемент при создании нового продукта или сферы деятельности организации. Диверсификация продуктового портфеля и дифференциация бизнеса – это неотъемлемая часть роста конкурентоспособности компании.

Конкурентная среда заставляет менеджеров предприятий любого размера искать новые идеи для развития своего бизнеса. Проектирование новых бизнес-процессов или продуктов – это задача, которая ставится в основном перед менеджерами, а те, в свою очередь, обязаны выстроить систему управления данными проектами на основании определенного метода [Гулюк, 2017].

Проектное управление – это процесс управления масштабными задачами предприятия в условиях временных и ресурсных ограничений для достижения заявленных результатов и поставленных целей при реализации проектов [Ручкин, Трофимова, 2017].

Модель зрелости управления проектами, в первую очередь, используется для проведения оценки качества проектного менеджмента, применяемого компанией. В ее рамках идет оценка уровня использования знаний, интеллектуального капитала, навыков, инструментов, методик и технологий проектными менеджерами для достижения целей стратегического развития бизнеса через реализацию проектов [Даровских, Бузанова, 2016].

По мнению Г. Керцнера, уровень зрелости управления проектами – это уровень зрелости организационной системы и бизнес-процессов предприятия, который обеспечивает возрастание вероятности успеха каждого из проектов компании [Керцнер, 2010].

Именно по этой причине, обеспечение повышения уровня зрелости управления проектами организации является актуальным механизмом стратегического развития бизнеса, поскольку с его помощью происходит рост эффективности хозяйственной деятельности всей компании, что отражается в положительных изменениях финансовых и экономических показателей.

Для того, чтобы руководством компании было произведено повышение уровня зрелости управления проектами, необходимо изначально определить на каком из уровней/этапов находится действующий процесс становления.

Так, согласно модели оценки зрелости управления проектами по Г. Керцнеру, можно выделить следующие 5 этапов [Русякова, 2015]:

1. Стадия терминология, где руководство организации приходит к мнению, что необходима реализация проектов. Происходит исследование проектного управления и инструментов/методов его проведения.

2. Стадия общих процессов, где руководство компании приходит к пониманию, что им необходимо проведение разработки стратегического плана и организационной структуры проектов. В их рамках определяются бизнес-процессы управления проектами, что является основой для создания так называемого шаблона «успешный кейс».

3. Стадия единой методологии, в рамках которой руководство организации принимает ко вниманию то, что принципы проектного управления должны включать в себя не только инструменты и методы управления проектами, но и механизмы традиционных элементов менеджмента, как бюджетирование, система качества и контроллинг.

4. Стадия бенчмаркинга, в рамках которой руководство компании по примеру других успешных проектов организаций-конкурентов осознает, что необходимо проведения совершенствования системы управления проектами, их организационной структуры, целью чего выступает обеспечение конкурентоспособности.

5. Стадия непрерывного улучшения, в рамках которой руководство организации проводит стратегический анализ, что позволяет сформировать фундамент стратегии дальнейшего развития, где ставятся цели и задачи каждого проекта, которые реализовываются.

Основываясь на базе теории Керцнера как стандарта управления проектами, организация может успешно перейти к такому состоянию, когда проекты будут достигать поставленных целей в рамках бюджета, сроков и, что более важно, преследуя корпоративные стратегические цели.

Стандарт, несомненно, является ценной с практической точки зрения разработкой. В настоящее время существуют модели зрелости, более точные по некоторым отдельным аспектам, но благодаря относительной простоте использования и рыночному потенциалу, данный подход может претендовать на роль действительно глобального стандарта<sup>1</sup>.

При этом, ключевой задачей проектного менеджмента является повышение уровня организационной зрелости управления проектами в компании [Николаенко, Мирошниченко, Грицаев, 2019]. Зачастую используются следующие критерии при повышении уровня зрелости:

- разработка модели компетентности;
- интеграция стратегического управления с проектным менеджментом;
- обучение и подготовка персонала по управлению проектами;
- создание культуры, которая поддерживает стратегическую и организационную сторону проектов;
- разработка стандартов, процессов и методологии управления проектами.

---

<sup>1</sup> Модель организационной зрелости управления проектами. URL: [https://project.dovidnyk.info/index.php/home/upravlyeniyepryektamisprimavera/532-model\\_organizacionnoj\\_zryelosti\\_upravlyeniya\\_proyektami](https://project.dovidnyk.info/index.php/home/upravlyeniyepryektamisprimavera/532-model_organizacionnoj_zryelosti_upravlyeniya_proyektami).

Подводя итоги научного исследования, можно прийти к следующему заключению, что главным механизмом повышения уровня зрелости управления проектами организации выступает обеспечение развития стратегического управления за проектами, создание организационной структуры и интеграция традиционных бизнес-процессов в процедуру проектного менеджмента.

### Библиографический список

*Гулюк Н.В.* (2017). Принципы успешного управления проектами // Бизнес-образование в экономике знаний. № 2 (7). С. 36–39.

*Даровских Ю.Е., Бузанова М.А.* (2016). Модели зрелости управления бизнес-проектами. Управление портфелем проектов // Вестник МГУП им. И. Федорова. № 2. С. 102–107.

*Керцнер Г.* (2010). Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами: пер. с англ. М.: ДМК Пресс.

*Николаенко В.С., Мирошниченко Е.А., Грицаев Р.Т.* (2019). Модели зрелости управления проектами: критический обзор // Государственное управление. №73. С. 71–111.

*Русякова М.С.* (2015). Оценка зрелости процессов управления проектами в российских банках // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (Москва, июнь 2015 г.). М.: Буки-Веди. С. 100–103.

*Ручкин А.В., Трофимова О.М.* (2017). Управление проектами: Основные определения и подходы // Вопросы управления. № 3 (46). С. 121–128.

### Сведения об авторе

**Романов Артем Александрович** – магистрант Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
alex34t23@mail.ru

Научный руководитель

**Ткаченко Ирина Николаевна** – доктор экономических наук, зав. кафедрой экономической теории и корпоративного управления Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
tkachenko@usue.ru

## Корпоративная социальная ответственность субъектов естественных монополий

Субъекты естественных монополий в Российской Федерации сталкиваются с рядом проблем во всех областях работы, от репутационных проблем до непрофессионального внешнего администрирования и избыточного государственного контроля. В работе рассмотрен круг проблем, с которыми сталкиваются субъекты естественных монополий в инфраструктурных областях, проведен анализ направлений, по которым внедрение практик КСО позволит достичь максимального полезного экономического эффекта и будет наиболее полно согласовываться с задачами существования субъектов естественных монополий, предложены направления для развития практик КСО.

**Ключевые слова:** КСО; устойчивое развитие; субъекты естественных монополий; инфраструктура.

Определение естественных монополий содержится в ст. 3 Федерального закона от 17 августа 1995 г. № 147-ФЗ «О естественных монополиях». Согласно названной норме естественная монополия – это состояние товарного рынка, при котором удовлетворение спроса на этом рынке эффективнее в отсутствие конкуренции в силу технологических особенностей производства (в связи с существенным понижением издержек производства на единицу товара по мере увеличения объема производства), а товары, производимые субъектами естественной монополии, не могут быть заменены в потреблении другими товарами, в связи с чем спрос на данном товарном рынке на товары, производимые субъектами естественных монополий, в меньшей степени зависит от изменения цены на этот товар, чем спрос на другие виды товаров.

Статья 4 Закона о естественных монополиях устанавливает сферы деятельности субъектов естественных монополий. Как усматривается из содержания указанной нормы, в основном в состоянии естественной монополии находятся инфраструктурные отрасли в сфере энергетики, связи и транспорта.

Для исследования проблем КСО бизнеса естественных монополий в рассматриваемой работе будет проводится оценка деятельности компаний, оказывающих услуги по транспортировке газа по трубопроводам, и деятельность компаний, оказывающих услуги по передаче электрической энергии, как наиболее понятных и очевидных субъектов естественных монополий.

Для указанных направлений бизнеса в России характерны следующие черты: существенные административные барьеры для входа на рынки, избыточность и неэффективность правового регулирования,

высокая степень административных и антимонопольных рисков привлечения к ответственности, неэффективное тарифное регулирование, репутационные проблемы, консервативное управление и неповоротливость.

Решением указанных проблем в той или иной степени должно стать внедрение мировых подходов КСО к ведению бизнеса в условиях естественных монополий.

Основными целями внедрения практик КСО в бизнес является обеспечение эффективной осознанной интеграции бизнеса во внешнюю среду, внутренняя модернизация бизнеса в соответствии с запросами внутренних заинтересованных лиц, а также разработка стратегий способных обеспечить устойчивое развитие бизнеса в долгосрочной перспективе [Завьялова и др., 2020].

Бизнес естественных монополий характеризуется рентным характером прибыли, которая добывается путем оказания услуг по передаче ресурсов с использованием инфраструктуры такого бизнеса. Например, газораспределительные организации зарабатывают на транспортировке природного газа по местным газораспределительным сетям от границ с магистральными газотранспортными системами (магистральные газопроводы, газораспределительные станции) до газоиспользующего оборудования конечных потребителей за плату, рассчитанную исходя из объемов транспортировки газа и тарифов на его транспортировку.

Исторически сложилось, что отношение к рентному бизнесу, тем более в энергетических отраслях, характеризуется высокой степенью недоверия, критикой потребителей, отрицательным образом, формируемым СМИ. Такое отношение оказывает негативное влияние на репутацию субъектов естественных монополий, осложняет политические и социальные коммуникации бизнеса. Достижение экономических и политических интересов бизнеса в условиях сомнительной репутации влечет увеличение транзакционных издержек и, как следствие, привлечение большего количества ресурсов на решение поставленных задач [Гуриев, 2012].

В рассматриваемом случае необходимо внедрять практики КСО направленные на улучшение репутации и имиджа компании, сотрудничать со СМИ и заинтересованными лицами для разъяснения сути бизнеса естественных монополий, разъяснять выгоды от их существования, сопровождать деятельность эффективным PR сфокусированным на трансляции в среду указанных идей. В данном случае положительный эффект от повышения грамотности заинтересованных лиц, то есть социальной функции КСО, будет способствовать развитию благопри-

ятной среды для трансформации образа бизнеса и улучшению имиджа компаний [Громова, 2016].

Бизнес естественных монополий характеризуется наличием обязательств по развитию инфраструктуры, вытекающих из закрепленных законодательством обязанностей по технологическому присоединению к инфраструктуре новых потребителей и развитию инфраструктуры в соответствии с региональными и собственными инвестиционными программами [Филатова, 2016]. В совокупности с неэффективным правовым регулированием и избыточным государственным контролем в рассматриваемых сферах наличие данных обязательств является постоянным источником рисков административно-правового характера. Анализ правоприменительной практики позволяет сделать вывод о том, что даже, если субъект естественной монополии добросовестно относится к осуществлению своих обязательств по развитию инфраструктуры, система государственного контроля, сфокусированная на фискальной функции (пополнение бюджета), а не на функции предупреждения совершения новых нарушений (цель административного производства в соответствии с КоАП РФ), будет штрафовать на существенные суммы бизнес, попавший в ловушку некачественного правового регулирования. Например, закон, написанный с явным нарушением юридической техники, был комплексно и профессионально истолкован субъектом естественной монополии, на основе указанного толкования закон применен субъектом бизнеса в конкретных правоотношениях, контролирующий орган посчитал, что закон применен не буквально и по формальным основаниям привлек субъект бизнеса к административной ответственности, административная коллегия арбитражного суда признала решение органа законным, компания заплатила большой штраф.

Вводные могут изменяться, например, компании могут привлекаться к ответственности за нарушение сроков осуществления мероприятий по развитию инфраструктуры (по подключению новых потребителей), но данные сроки заведомо носят трудноисполнимый характер. Компания может быть привлечена к ответственности за формальное нарушение вредоносного избыточного нормативного требования, нарушение которого не влечет причинение вреда никому из заинтересованных лиц. В любом случае, описанная проблема носит системный характер, субъекты бизнеса вынуждены ежегодно закладывать в свои бюджеты миллионы рублей на оплату подобных административных штрафов.

Для решения проблемы избыточного регулирования и управления административно-правовыми и антимонопольными рисками необходимо внедрение практик КСО, реализующих политические функции.

Примером реализации таких практик может служить вступление компаний в торгово-промышленные палаты, в союзы промышленников и предпринимателей, которые в свою очередь являются трансляторами идей и инициатив бизнеса для органов законодательной власти. Однако относительно субъектов естественных монополий данный пример рассмотреть сложно ввиду того, что членами таких объединений как правило становятся частные компании среднего и малого бизнеса, а не субъекты инфраструктурных отраслей. Да и в целом подход законодательной власти в России к регулированию инфраструктурных отраслей не предполагает возможности широкого обсуждения или принятия инициатив заинтересованных сторон [Гуриев, 2012].

В этой связи перед субъектами естественных монополий стоит задача по инициированию процедуры повышения качества нормативного регулирования и контроля при одновременном их ослаблении. Добиться этого возможно путем декларирования и принятия политики КСО субъектами естественных монополий по международным стандартам, адаптированным к Российским условиям и согласующимся с целями деятельности субъектов естественных монополий.

При успешном выполнении указанной задачи будет возможно не только инициировать процесс внесения изменений в нормативное регулирование деятельности и ослабление государственного контроля за деятельностью субъектов естественных монополий, но и решить целый ряд социальных и экономических вопросов целой отрасли и отдельных компаний [Ткаченко, Раменская, 2016].

Для этого необходимо определиться с целями бизнеса, его обязательствами и интересами внешних и внутренних стейкхолдеров.

Целью бизнеса естественных монополий в рассматриваемых сферах является устойчивое обеспечение качественными услугами по подаче энергетических ресурсов конечным потребителям. Обязательства бизнеса является соблюдение требований антимонопольного законодательства и содействие развитию инфраструктур в регионах присутствия. Потребители требуют от бизнеса естественных монополий качественных услуг, соблюдения сроков их оказания, и повышения прозрачности, власть – улучшения инвестиционного климата, путем эффективного развития соответствующих инфраструктур, бенефициары бизнеса хотят сохранить ренту и минимизировать издержки, связанные с государственным контролем и регулированием.

Таким образом, для решения проблем бизнеса естественных монополий следует обратить внимание на такие инструменты КСО как раскрытие информации, подготовка и публикация отчетности о деятельности компании в области устойчивого развития и социально ответ-



ственного ведения бизнеса, взаимодействие со СМИ для распространения информации о принимаемых мерах в рамках реализации практик КСО, разработка среднесрочных и долгосрочных стратегий устойчивого развития с целью обеспечения интересов бенефициаров бизнеса путем выявления проблемных областей, требующих вмешательства для снижения издержек, и выявления новых возможностей для увеличения капитала.

### Библиографический список

*Громова О.Н.* (2016). Взаимосвязь и взаимообусловленность корпоративной социальной ответственности (КСО) и репутации корпорации // Евразийский союз ученых. 2016. № 1-1 (22). С. 42–44.

*Гуриев С.М.* (2012). Мифы экономики: заблуждения и стереотипы, которые распространяют политики и СМИ. М.: Юнайтед пресс.

*Завьялова Е.Б., Зайцев Ю.К., Студенкин Е.В.* (2020). Корпоративная социальная ответственность: учеб. для вузов. М.: Юрайт.

*Ткаченко И.Н., Раменская Л.А.* (2016). Влияние корпоративной социальной ответственности на капитализацию компаний. Результаты эмпирического исследования // Управленческие науки. № 3. С. 85–94.

*Филатова И.И.* (2016). Экономические и организационные проблемы газораспределительных организаций в системе ПАО «ГАЗПРОМ» // Глобальные вызовы в экономике и развитие промышленности (INDUSTRY-2016): тр. науч.-практ. конф. с зарубежным участием (21–23 марта 2016 г.). СПб.: Изд-во Политехн. ун-та. С. 541–545.

### Сведения об авторе

**Тингаев Антон Сергеевич** – зам. начальника юридического отдела АО «ГАЗЭКС», магистрант Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
a.s.tingaev@yandex.ru

Научный руководитель

**Ткаченко Ирина Николаевна** – доктор экономических наук, зав. кафедрой экономической теории и корпоративного управления Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
tkachenko@usue.ru

## Требования к корпоративному управлению публичных акционерных обществ как способ достижения инвестиционной привлекательности на рынке

Автором обосновывается необходимость результативных принципов корпоративного управления для эффективного и устойчивого развития национальных компаний. От качества регулирования корпоративного управления зависит, будут ли инвестиционно привлекательными национальные компании. Доказывается, что достижение привлекательных для инвесторов прозрачности и прогнозируемости деятельности фирмы происходит благодаря требованиям, которыми руководствуется компания в процессе корпоративного управления.

**Ключевые слова:** корпоративное управление; кодекс корпоративного управления; требования листинга; Банк России.

В настоящее время имеет место тенденция повышения качества корпоративного управления. Данное обусловлено тем, что от эффективности корпоративной политики зависит внешняя привлекательность компаний для инвестиций, которые в свою очередь имеют важное значение для развития компании на рынке.

Корпоративное управление фирмы формируется исходя из существующих регламентов федерального, регионального или локального уровня. Особо следует выделить Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», Федеральный закон от 22 апреля 1996 г. № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг», целью которых является установление минимально допустимых требований к эмитентам, и не противоречащий им Кодекс корпоративного управления компаний.

Кодекс корпоративного управления является обязательным в компаниях, чья деятельность ориентирована на крупную долю рынка и бюджет которых формируется с учетом внешних инвестиций.

Основополагающее значение в разработке указанного кодекса имеют положения Кодекса корпоративного управления, утвержденного Банком России соответствующим письмом от 10 апреля 2014 г. № 06-52/2463 (далее – Кодекс), а также принятые на его основе иные рекомендации Банка России.

Кодекс разработан с ориентацией на акционерные общества, ценные бумаги которых допущены к организационным торгам, однако Банком России предусмотрено, что положения Кодекса на добровольной основе могут быть применены иными юридическими лицами для целей повышения качества корпоративного управления.

Эффективность корпоративного управления согласно Кодексу достигается посредством [Сергеев, 2017]: усиления полномочий совета директоров, в частности за счет развития института независимых директоров; усиления роли функциональных комитетов при совете директоров; внедрение объективного подхода к выплата вознаграждений, а также к кадровой политике; обеспечение прозрачности осуществляемой деятельности, доступности для контролирующих и заинтересованных лиц корпоративной информации (с учетом права компании на коммерческую тайну), развитие системы управления рисками и внутреннего контроля; обеспечение прав стейкхолдеров при совершении обществом крупных сделок, а также исключение элемента заинтересованности лиц, занимающих ключевые должности, при заключении таких сделок.

Особый акцент положений Кодекса сделан на эффективность функционирования совета директоров и участие в нем и создаваемых комитетах независимых директоров<sup>1</sup>.

Важность участия независимых директоров обусловлена способностью максимально объективно, профессионально, с учетом соблюдения прав всех заинтересованных лиц, в частности миноритарных акционеров, осуществлять стратегическое руководство компанией [Литвинова, 2016].

В настоящее время происходит усиление практики применения эмитентами рекомендаций Банка России, чему также способствуют: политика Банка России и требования ПАО «Московская Биржа» (далее – Биржа).

Требования Биржи имеют важное значение в развитии корпоративного управления, поскольку данные требования являются необходимым условием выпуска и размещения (листинга) эмитентом ценных бумаг.

На Бирже существуют три уровня листинга, из которых только первые два включены в котировальный список [Абузяров, Шабуров, 2018].

Требования листинга (далее – Требования) к корпоративному управлению эмитентов второго уровня относительно мягче<sup>2</sup>.

Так, например, для двух уровней листинга предусмотрена обязанность сформировать совет директоров, имеющий в своем составе лиц, определяемых в качестве независимых директоров.

---

<sup>1</sup> Письмо Банка России от 10 апреля 2014 г. № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления» // Вестник Банка России. 2014. №40.

<sup>2</sup> Правила листинга ПАО «Московская биржа». URL: <http://fs.moex.com>.

Критерии независимости, определяемые как Биржей, так и Банком России, включают: наличие у лица достаточной самостоятельности для формирования собственной позиции и способности выносить объективные суждения, не зависящие от влияния исполнительных органов эмитента, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных лиц, а также достаточной степени профессионализма и опыта. Кроме того, предусмотрено, что критерий независимости не будет соблюден в случае «связанности» с эмитентом, существенным акционером эмитента, существенным контрагентом эмитента, конкурентом, государством или муниципальным образованием.

Для первого уровня необходимо иметь в составе совета директоров не менее 1/5 независимых членов и в целом их должно быть не менее трех, для второго уровня – независимых директоров должно быть не менее двух.

При этом, следует отметить, что согласно п. 2.4.3 Кодекса рекомендуемая доля численности независимых директоров в общем составе совета директоров – не менее 1/3. Вместе с тем, количество независимых директоров должно быть достаточным для формирования комитетов при совете директоров<sup>1</sup>.

Кроме того, Биржа допускает признание лица независимым при наличии формальных признаков «связанности» в случае, если такая связанность не оказывает влияния на способность соответствующего лица выносить объективные, независимые и добросовестные суждения.

Учитывая указанное, сегодня сложно говорить о строгости подхода к развитию института независимых директоров в рамках корпоративного управления национальных компаний.

Кроме требования относительно количества независимых директоров в составе совета директоров, для эмитентов первого и второго уровня имеются также отличия в требованиях к принципам формирования комитета по аудиту при совете директоров. Так для эмитентов первого уровня в случае объективной невозможности формирования данного комитета полностью из независимых директоров, большинство членов данного комитета должны являться независимыми директорами. Для эмитентов второго уровня в рассматриваемом случае большинство членов комитета по аудиту по сути должны составлять неисполнительные директора.

Помимо указанного, для эмитентов первого уровня обязательно наличие комитета по вознаграждениям (сформированного из независимых директоров) и комитета по номинациям (большинство членов

---

<sup>1</sup> Письмо Банка России от 10 апреля 2014 г. № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления» // Вестник Банка России. 2014. №40.

его состава должны быть независимыми директорами). Кроме того, только для указанных эмитентов предусмотрено требование о наличии утвержденного советом директоров положения о корпоративном секретаре (специальном структурном подразделении).

Однако требование о фактическом наличии у эмитента корпоративного секретаря (структурного подразделения) применимо ко двум уровням.

Кроме того, для эмитентов двух уровней требуется наличие утвержденного советом директоров положения о дивидендной политике, а также утвержденной политики в области внутреннего аудита, регламентирующей отнесение к функционалу структурного подразделения эмитента по внутреннему аудиту оценки эффективности внутреннего контроля, эффективности системы управления рисками, а также корпоративного управления.

Требования являются одним из источников проводимого Банком России с 2015 г. мониторинга внедрения в корпоративную политику компаний положений Кодекса. Иным источником является проводимая эмитентами самооценка внутреннего корпоративного управления в соответствии с информационным письмом Банка России<sup>1</sup>.

Согласно утвержденному Банком России в ноябре 2019 г. Обзору практики корпоративного управления за 2018 г. (далее – Обзор), имеет место положительная динамика применения принципов Кодекса. Наблюдается увеличение количества полностью соблюдаемых принципов, например, в 2018 г. в 16 компаниях уровень соблюдения принципов составил 90%.

Вместе с тем, наименее соблюдаемыми являются рекомендации главы II Кодекса «Совет директоров общества» (табл. 1), в особенности принципы, касающиеся рекомендаций к председателю совета директоров, к порядку принятия решений советом директоров, к формированию комитета по вознаграждениям из числа независимых директоров, а также к проводимой оценке работы совета директоров.

Важной также считается положительная динамика по качественно обоснованию причин несоблюдения положений Кодекса (табл. 2).

Примечательно, что в Обзоре Банк России, помимо анализа внедрения обществами положений Кодекса, на основе проведенного исследования приводит рекомендации, направленные на более активное использование эмитентами принципов Кодекса в корпоративном управлении.

---

<sup>1</sup> Информационное письмо от 26 апреля 2019 г. № 06-28/41 о рекомендациях по организации и проведению самооценки эффективности совета директоров (наблюдательного совета) в публичных акционерных обществах.

Таблица 1

**Доля обществ выборки, заявивших о полном соблюдении принципов отдельных глав Кодекса**

Глава Кодекса	Количество принципов	Все ПАО, %				КС1, %				КС2, %			
		2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
I. Права акционеров	13	5	6	7	21	7	8	11	32	0	3	0	0
II. Совет директоров	36	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
III. Корпоративный секретарь	2	45	77	85	86	54	78	84	88	29	76	86	82
IV. Система вознаграждения	10	6	5	11	13	7	8	16	20	4	0	4	0
V. Система внутреннего контроля управления рисками	6	42	55	60	65	46	55	61	71	32	55	57	55
VI. Раскрытие информации	7	15	17	25	33	20	24	34	44	7	3	11	14
VII. Существенные корпоративные действия	5	7	9	7	10	7	12	7	12	7	3	7	5

Источник: *Обзор* практики корпоративного управления в российских публичных обществах по итогам 2018 г.

Таблица 2

**Доля АО, которые привели объяснения причин несоблюдения (частичного несоблюдения) принципов Кодекса соответствующего качества**

Глава Кодекса	Высокое качество				Требуется улучшения				Требуется существенного улучшения			
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
I. Права акционеров	12	8	23	26	27	26	36	37	61	66	41	37
II. Совет директоров	9	9	22	27	23	22	27	34	68	69	51	39
*IV. Система вознаграждения	6	5	17	24	18	20	26	28	76	75	59	48
V. Система внутреннего контроля управления рисками	13	6	23	30	16	29	29	23	71	65	48	47
VI. Раскрытие информации	7	8	10	21	20	1	25	31	73	78	65	48
VII. Существенные корпоративные действия	6	11	19	23	29	25	25	32	65	4	56	45

Источник: *Обзор* практики корпоративного управления в российских публичных обществах по итогам 2018 г.

Примечание. \* В таблице не представлены показатели относительно главы III «Корпоративный секретарь» в связи с наличием самых высоких показателей ее соблюдения в 2018 г. (86%), что обуславливает нерелевантные показатели качества объяснений.

Банком России также изданы информационные письма, содержащие рекомендации относительно улучшения корпоративной политики фирм с учетом принципов Кодекса.

Таким образом, на сегодня имеет место положительная динамика качественного развития корпоративного управления, что в перспективе может создать привлекательный образ национальных компаний для инвесторов.

Вместе с тем, наблюдается недостаточное развитие института независимых директоров: во-первых, это прослеживается в относительно «мягких» по данной проблеме требованиях к эмитентам, как со стороны Биржи, так и со стороны Регулятора, а во-вторых, имеется низкая тенденция самих компаний по внедрению во внутреннюю корпоративную политику соответствующего принципа независимости [Михайлова, 2019].

Недостаточный качественный уровень развития указанного выше института является одной из главных причин существования в национальном бизнесе таких особенностей, как практика усиления контроля со стороны одного акционера, а также нередко встречающихся случаев наличия существенной доли государственного участия в акционерном капитале.

Учитывая изложенное выше, вопрос об эффективном и результативном корпоративном управлении национальных компаний по прежнему является актуальным для России, вместе с тем, имеет место необходимость дальнейшего повышения качества регулирования данного вопроса посредством развития института независимых директоров.

### Библиографический список

*Абузаров А.Х., Шабуров В.А.* (2018). Листинг в системе биржевой торговли, котировки ценных бумаг и биржевые индексы // Профessional года 2018: сб. ст. VIII Междунар. науч.-практ. конкурса (Пенза, 5 апреля 2018 г.). Пенза: Изд-во «Наука и Просвещение». С. 71–75.

*Литвинова А.А.* (2016). Институт независимых директоров: современное состояние и перспективы развития // Экономика и бизнес: теория и практика. № 4. С. 104–108.

*Михайлова Н.В.* (2019). Кодекс корпоративного управления как существенный инструмент управления деятельностью акционерных обществ Российской Федерации // Молодой ученый. № 10 (248). С. 182–185.

*Сергеев Д.А.* (2017). Роль нового Кодекса корпоративного управления в создании инвестиционной привлекательности ПАО // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. № 1-3. С. 145–147.

## **Сведения об авторе**

**Тингаева Ангелина Андреевна** – магистрант кафедры экономической теории и корпоративного управления Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
angelinatingaeva@yandex.ru

Научный руководитель

**Ткаченко Ирина Николаевна** – доктор экономических наук, зав. кафедрой экономической теории и корпоративного управления Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
tkachenko@usue.ru

**Е.В. Чернышова, Л.Ю. Шемятихина**

## **Стратегическое управление проектами в современных организациях**

Любая современная организация сталкивается с проблемой изменчивости внешней среды. Неожиданно возникающие ситуации неблагоприятно воздействуют на стратегическое управление. Кроме того, данная нестабильность влияет на проектное управление. Большинство авторов дают рекомендации касательно стратегического управления, но не затрагивают проектное. В статье рассмотрены варианты действий при стратегических неожиданностях, предлагаемые различными авторами. Сформулированы действия для проектного управления и даны рекомендации по изучению данной проблемы.

**Ключевые слова:** стратегия; управление проектами; стратегические неожиданности; чрезвычайные меры.

На данный момент существует многообразие статей и специализированной литературы, в которой рассматривается стратегическое управление и управление проектами. Однако связь этих видов управления тщательно не рассматривается в работах и научных исследованиях. Поэтому следует подробнее рассмотреть связь стратегического управления и управления проектами и программами, а именно то, как учитывается тип стратегического управления в управлении портфелем проектов.

Нестабильность внешней среды, большая вероятность возникновения неожиданных ситуаций, а также ориентир стратегии на долгосрочную перспективу – все это является проблемой для управления стратегией. Следовательно, необходимо применять тип стратегического управления в условиях стратегических неожиданностей.

Наиболее часто, авторы публикаций рассматривают стратегическое управление в условиях стратегических неожиданностей отдельно от проекта. Проектное управление чаще всего рассматривают как инструмент реализации стратегии.



Некоторые авторы [Ансофф, 2012; Прахина, 2011; Шемятихина, 2007], рассматривающие стратегическое управление в условиях стратегических неожиданностей, выделяют следующие действия:

- использование коммутационной сети связей для чрезвычайных ситуаций;
- перераспределение обязанностей высшего менеджмента: контроль и сохранение рабочего климата;
- работа с минимальным уровнем срыва, принятие чрезвычайных мер;
- создание групп ранжирования из опытных специалистов, наделенных полномочиями, в обязанности которых входит постоянное наблюдение, анализ и оценка ситуации, выработка оперативных решений с учетом их возможных последствий; такие группы имеют особый статус и могут действовать вразрез с существующий в организации иерархией.

Эффективность управления в условиях стратегических неожиданностей зависит от понимания сути происходящих событий, объективной оценки ситуации, способности менеджера вовремя распознать надвигающуюся опасность.

При высокой неопределенности эти действия сводятся к чрезвычайным положениям, то есть предприятию следует разработать чрезвычайные меры при стратегических неожиданностях. Основная задача состоит в том, чтобы связать проблему и варианты ее решения, таким образом разработать план чрезвычайных мероприятий.

И. Ансофф выделяет стратегическое управление в условиях кризиса. Выбор оптимальной стратегии в условиях кризиса зависит от анализа пяти составляющих [Ансофф, 2012]:

- перспектив рынка;
- взаимосвязи с другими направлениями бизнеса;
- интенсивности конкуренции;
- стратегической позиции организации;
- барьеров выхода из отрасли.

Чаще всего в качестве антикризисных мер предполагается применение стратегии сокращения. Однако к стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и «не реагирует» на принимаемые меры, в периоды экономического спада и как средство спасения организации.

Что касается проектного управления, то в этом случае многие авторы [Мишенин, 2008; Стадниченко, 2017] рассматривают ее в качестве инструмента управления стратегией. Однако управление проек-

тами может осуществляться на двух уровнях: стратегическом и оперативном. Первый тип подразумевает связь стратегии и проекта. Суть его в том, что от реализации проекта зависит эффективность стратегического развития компании.

Второй тип рассматривает текущую деятельность организации. Реализация такого типа проектов поддерживает финансово-экономическое состояние компании, уровень конкуренции, но результат такой деятельности маловлиятелен на развитие бизнеса.

Для того, чтобы понять, как и какие из проектов и программ необходимо отобрать, чтобы реализовать стратегию, Р.Н. Шамгунов предлагает разбить все проекты, которые реализует компания, на две большие группы: внешние проекты и внутренние. Важно помнить, что при этом не все внешние и внутренние проекты направлены на достижение стратегических целей [Шамгунов, 2015].

Таким образом, необходимо понять, как же изменится проектное управление компании при том или ином типе стратегического управления. В данном случае наибольший интерес представляет стратегическое управление в условиях динамики внешней среды.

Стратегическое управление включает в себя формирование и разработку стратегии, формулирование стратегических целей, а также выбор стратегических альтернатив. Кроме того, туда же входит реализация стратегических инициатив, то есть проектов и программ. Таким образом, действительно, управление проектами компании напрямую связано с ее стратегическим развитием.

Рассматривая эту связь укрупненно, можно сказать, что стратегическая деятельность является источником информации того, что и как нужно делать, а проектное управление в свою очередь – информации о сроках реализации, качества и количества.

Если же в эту связку поступают некие изменения, то они, в первую очередь, влияют на проектное управление. Стоит учесть, что проект – это своего рода уникальный процесс, состоящий из скоординированной и управляемой деятельности, с определенной начальной и конечной датой и ограниченной требованиями по срокам, стоимости и ресурсам<sup>1</sup>. Таким образом, изменения сроков, качества и стоимости в проектах приводят к изменениям в стратегическом управлении.

Как быть в этой ситуации, так как, в основном, рассматриваются действия в условиях стратегических неожиданностей в стратегическом управлении? Необходимо сформировать план действий в условиях изменчивости внешней среды для проектного управления.

---

<sup>1</sup> ГОСТ Р ИСО 10006-2019. URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/std/gost-r-iso-10006-2019.pdf>.

Т.И. Кубасова обратила внимание на то, проект необходимо рассматривать как динамично развивающуюся систему с изменениями, которые определяются тенденциями развития современного управления проектами [Кубасова, 2015].

Таким образом, надо иметь представление о том, что необходимо делать в ситуации, когда невозможно оказать влияние на фактор изменчивости внешней среды. Чтобы минимизировать изменчивость сроков, качества и количества в проекте, важно предусмотреть риски, а именно, что и каким образом может повлиять на проект, насколько велико это влияние и что нужно сделать, чтобы быть готовым к наступлению риска.

На основе стратегического управления в условиях стратегических неожиданностей были сформированы действия для проектного управления в непредвиденных ситуациях:

- принятие чрезвычайных мер;
- перераспределение ресурсов на более значимые проекты;
- создание команды для анализа и оценки влияния, а также принятия решений.

Также, как и для стратегического управления при высоком уровне нестабильности предприятие должно заняться подготовкой системы чрезвычайных мер в условиях неопределенности, к примеру, перераспределение функций в команде, оценка ресурсов, новые подходы к принятию решений и т.д.

Для каждого предприятия чрезвычайные меры будут разными, в зависимости от рынка, отрасли, ценового сегмента и др., однако, их основная роль – организовать проектное управление таким образом, чтобы компания не потеряла свой уровень конкуренции, осталась на достигнутом.

Данная тема не рассмотрена в полной мере. Необходимо рассмотреть данный аспект глубже и для этого есть возможность. Особенно это важно и необходимо делать специалистам, непосредственно связанным с управлением проектами компании на стратегическом уровне. Так как поддержка данной связи в условиях стратегических неожиданностей особенно важна. Примером этому служит неблагоприятная ситуация в мире на сегодняшний день, связанная с эпидемией.

### **Библиографический список**

- Ансофф И.* (2012). Стратегическое управление. М.: Экономика.
- Кубасова Т.И.* (2015). Современные тенденции развития методологии управления строительными проектами // Baikal Research Journal. Т. 6, № 4. С. 15. DOI: 10.17150/2411-6262.2015.6(4).15.

*Мишенин С.С.* (2008). Проектное управление как инструмент реализации стратегии развития компании // Научные ведомости БелГУ. Сер. История. Политология. Экономика. № 5 (45), вып. 7. С. 259–264.

*Прахина В.Н.* (2011). Стратегический менеджмент. URL: <https://studfile.net/preview/5082440/page:17/>.

*Стадниченко А.Ф.* (2017). Проектное управление как инструмент реализации стратегии развития компании // Молодой ученый. № 23 (157). С. 68–71. URL: <https://moluch.ru/archive/157/44361/>.

*Шамгунов Р.Н.* (2015). Стратегия и проекты – связь и развитие // Вестник ПМСОФТ. № 11. С. 6–11.

*Шемятихина Л.Ю.* (2007). Стратегический менеджмент: учеб.-метод. комплекс. Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун-т.

### **Сведения об авторах**

**Чернышова Елизавета Васильевна** – магистрант Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
elizaveta.rus@mail.ru

**Шемятихина Лариса Юрьевна** – кандидат педагогических наук, доцент кафедры экономической теории и корпоративного управления Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
lyshem@mail.ru

**Е.Н. Юндина**

## **Изменение портфеля компании – поставщика медицинского оборудования в условиях коронакризиса**

Изменения, связанные с пандемией коронавируса, затронули большинство компаний в Российской Федерации. В сфере медицинских продаж наблюдается рост. В частности, вырос спрос на оборудование для ПЦР-исследований на коронавирусную инфекцию. На фоне общего экономического спада такой подъем может оказаться краткосрочным, если вовремя не скорректировать стратегию компании. В статье анализируется портфель продаж компании – поставщика медицинского оборудования, а также изменения стратегии компании в связи с предстоящим глобальным кризисом.

**Ключевые слова:** коронакризис; портфель продаж; медицинское оборудование; стратегия компании; стейкхолдер.

Беспрецедентный кризис деловой сферы, который последовал за локдауном в результате коронавирусной пандемии, негативно сказался на всех рыночных отношениях в России. Пандемия затронула 67% малых, средних и крупных предприятий, а также ИП в России. В начале апреля правительство утвердило список пострадавших отраслей, в ко-

торый внесло девять направлений, в том числе туризм, авиаперевозки, общепит, гостиницы, дополнительное образование. Позже перечень дополнили стоматологической практикой и демонстрацией фильмов, деятельностью по организации конференций и выставок, а также непродовольственным ритейлом.

По данным мониторинга «Мнение малого и среднего бизнеса о мерах государственной поддержки в период эпидемии коронавируса»<sup>1</sup>:

- 53,3 % компаний характеризуют свое положение как «кризис» и «катастрофа»;

- 62,2 % оценивают шанс выживания ниже 50 %;

- на текущий момент деятельность приостановлена у 35,7 % компаний, на пике карантина не работало 56,1 % компаний;

- 55,6 % компаний отметили, что спрос сократился на 50 % и более;

- ключевые трудности — невозможность платить заработную плату (52,4%), аренду и налог на имущество (42,8 %);

- большинство компаний не сократили сотрудников, но снизили ФОТ (60,88%) и отправили сотрудников в отпуск за свой счет (57,6 %).

Таким образом, мы видим, что пандемия в значительной мере повлияла на экономику.

Ключевым фактором, ухудшающим экономическую конъюнктуру, являются ограничительные меры, принимаемые правительствами разных стран в рамках борьбы с эпидемией коронавируса [Нижегородцев, 2009].

На фоне этого компании, профилем которых является продажа медицинского и лабораторного оборудования чувствуют себя на рынке довольно уверенно. Это связано с работой в социально-защищенной сфере и беспрецедентными мерами, направленными на здравоохранение в связи с пандемией. В условиях все более сложной и непрерывно изменяющейся окружающей среды укрепление и улучшение конкурентной позиции компании является результатом эффективной организации взаимодействия со стейкхолдерами [Абросимова, Седельникова, 2011].

Так как основными стейкхолдерами таких компаний является больничный старший персонал, который испытывает колоссальные нагрузки в связи с ситуацией в мире, поставщик обязан обеспечить

---

<sup>1</sup> Результаты мониторинга «Мнение малого и среднего бизнеса о мерах государственной поддержки в период эпидемии коронавируса», проведенного институтом уполномоченных по защите прав предпринимателей. 12 мая 2020 г. URL: <http://doklad.ombudsmanbiz.ru/2020/7.pdf>

бесперебойную работу и поставку медицинского оборудования в сжатые сроки.

Рассмотрим одну из таких компаний. Основные направления можно разделить на три больших портфеля<sup>1</sup>:

1) гистологическое оборудование для патолого-анатомических отделений;

2) оборудование и реагенты для ВИЧ-диагностики;

3) общелабораторное оборудование.

По результатам 2019 г. общая выручка компании составила 52,6 млн евро. Из них распределение по портфелям за I–III квартал выглядит следующим образом (рис. 1).



**Рис. 1.** Распределение портфеля продаж компании за I–III квартал 2019 г.

За I–III квартал 2020 г. распределение продаж изменилось следующим образом (рис. 2).

Исходя из графика, мы видим заметное снижение по направлению ВИЧ-диагностика.

В абсолютных цифрах выручка компании возросла и перераспределлась по портфелям компании (рис. 3).

Мы находим объяснение этого графика в следующих тезисах:

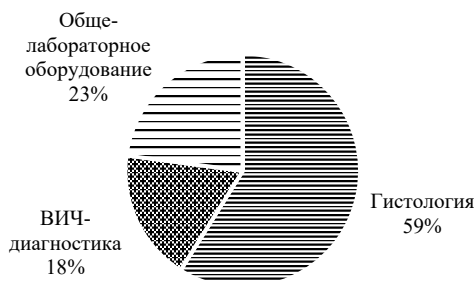
– продажа гистологического оборудования компании значительно выросла, благодаря национальному проекту «Онкология»<sup>2</sup>, в рамках которого прописан стандарт оснащения патолого-анатомического отделения;

<sup>1</sup> Приказ Министерства здравоохранения РФ от 15 ноября 2012 г. № 915н «Об утверждении Порядка оказания медицинской помощи населению по профилю „Онкология“» (с изменениями и дополнениями). URL: <http://docs.cntd.ru/document/902387276>.

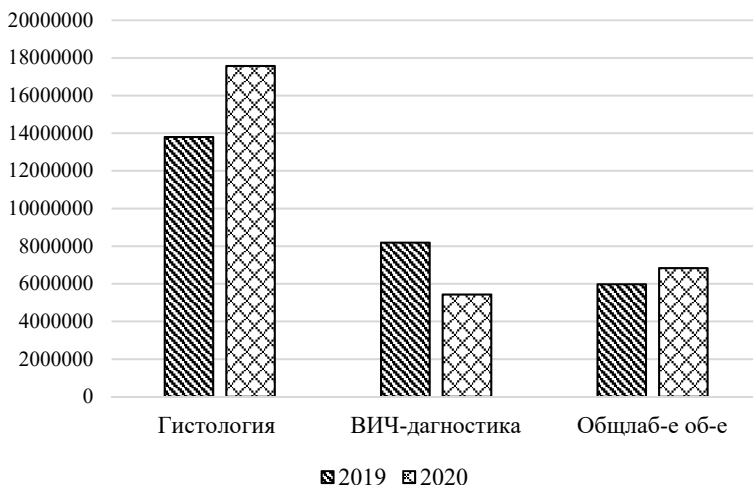
<sup>2</sup> Заключение по Прогнозу социально-экономического развития Российской Федерации на 2021 г. и на плановый период 2022 и 2023 гг. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy\\_socialno\\_ekonomicheskogo\\_razvitiya/prognoz\\_socialno\\_ekonomicheskogo\\_razvitiya\\_rf\\_na\\_2021\\_god\\_i\\_na\\_planovyy\\_period\\_2022\\_i\\_2023\\_godov.html](https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya/prognoz_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rf_na_2021_god_i_na_planovyy_period_2022_i_2023_godov.html)

– продажи по направлению диагностика ВИЧ-инфекции рухнули в период пандемии коронавируса, так как основные потребители данной продукции лаборатории СПИД-центров взяли на себя нагрузку по диагностике коронавируса;

– продажи общелабораторного оборудования возросли примерно на 13% в связи с дополнительной нагрузкой на лаборатории для диагностики коронавирусной инфекции.



**Рис. 2.** Распределение портфеля продаж компании за I–III квартал 2020 г.



**Рис. 3.** Продажи в абсолютных цифрах за I–III квартал 2019–2020 г., тыс. р.

В рамках работы с высокими рисками, такие как пандемия, обвал национальной валюты, уменьшение финансирования на здравоохране-

ние на 2021 г. было принято решение перераспределить портфели продаж и переработать стратегию компании на 2021–2024 гг.:

- гистологическое оборудование остается приоритетным направлением компании, в связи с действующим национальным проектом по здравоохранению «Онкология»;

- значительно усиливаются отделы продаж общелабораторного оборудования в связи с возрастающей нагрузкой на диагностические лаборатории по диагностике коронавирусной инфекции;

- дополнительно формируется новый портфель «Функциональные медицинские кровати»;

Это стало возможно благодаря нескольким причинам:

- увеличение коечного больничного фонда приказом главы Минздрава России;

- эксклюзивный контракт с компанией – производителем медицинских функциональных кроватей;

- задействование собственных мощностей для переноса производства на базе компании, что позволит существенно снизить расценки, а также участвовать в госзакупках в качестве отечественного производителя.

Таким образом, в условиях значительного кризиса, вызванного пандемией, компании должны перерабатывать стратегию продаж и портфелей, учитывая риски, интересы основных стейкхолдеров и ситуацию, которая сложилась на рынке. Также пандемия должна быть указана в числе факторов, влияющих на стратегию развития компании, влияние которой нам еще придется оценить в будущем.

### **Библиографический список**

*Абросимова Е.Б., Седельникова И.М.* (2011). Системный анализ стейкхолдеров // Вестник Инжексона. Сер.: Экономика. № 3. С. 222–230.

*Нижегородцев Р.М.* (2009). Управление беспорядком: глобальные уроки экономического кризиса // Проблемы управления. № 3. С. 33–43.

### **Сведения об авторе**

**Юндина Елена Николаевна** – магистрант Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
lenabiorobot@yandex.ru

Научный руководитель

**Ткаченко Ирина Николаевна** – доктор экономических наук, зав. кафедрой экономической теории и корпоративного управления Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург (Россия)  
tkachenko@usue.ru



# Содержание

Вступительное слово (Ткаченко И.Н.) .....	3
-------------------------------------------	---

## РАЗДЕЛ I

### Переосмысление системы корпоративного управления в новых экономических реалиях

<b>Ткаченко И.Н.</b> переосмысление корпоративной системы управления рисками в условиях COVID-19: ориентация на долгосрочную устойчивость .....	6
<b>Temirov A., Makhmudov S.</b> Analysis of the dividend policy trends of corporate structures of the Republic of Uzbekistan.....	13
<b>Савченко Я.В., Изгагин А.В.</b> К вопросу об оценке эффективности деятельности совета директоров публичных компаний.....	19
<b>Анкудинов А.Б., Поляков Н.В.</b> Корпоративная прозрачность и социально ответственное поведение компаний как факторы стоимости: событийный анализ .....	26
<b>Миллер А.Е., Давиденко Л.М.</b> Активизация стейкхолдерского подхода в системе корпоративного управления .....	31
<b>Жиянова Н.Э.</b> Сущность проведения IPO компании в привлечении капитала в современных условиях .....	36
<b>Карлибаева Р.Х.</b> Современное состояние и тенденции развития корпоративного управления в Узбекистане.....	40
<b>Леванова Л.Н., Менкин А.А.</b> Противоречия обеспечения интересов стейкхолдеров в российских корпорациях .....	46
<b>Кузнецова Ю.А.</b> Совершенствование КСО угледобывающих компаний Кузбасса в рамках функционирования социо-эколого-экономической системы.....	53
<b>Плахин А.Е., Селезнева М.В.</b> Имплементация экосистемного подхода к корпоративному управлению в условиях цифровизации экономики .....	58

**РАЗДЕЛ II**  
**Корпоративные стратегии**  
**в условиях цифровой трансформации бизнеса:**  
**инструменты и практика**

<b>Злыгостев А.А.</b> Стейкхолдерская стоимость и стейкхолдерские риски: развитие практики и методологии оценки и анализа .....	64
<b>Голомолзина Н.В.</b> Цифровая трансформация: структурное отражение в экономике.....	69
<b>Комарова О.В.</b> К вопросу о подходах к развитию экосистемы бизнеса .....	73
<b>Мангаева Э.И., Голденова В.С., Батырева Д.Б., Батырев Д.Н.</b> О необходимости усиления взаимодействия технологического предпринимательства и высшей школы .....	78
<b>Пахальчак Г.Ю., Видревич М.Б.</b> Учет интересов стейкхолдеров в управлении рисками реализации национального проекта «Экология» (на примере Свердловской области).....	83
<b>Возиянова Н.Ю., Гончаренко М.А.</b> Преимущества использования цифровой среды в управлении брендом предприятия .....	89
<b>Орлова Т.С., Тимошин А.А.</b> Анализ рискоустойчивости малых предприятий в сфере услуг в условиях пандемии .....	95
<b>Овчинникова И.Г., Хохолуш М.С.</b> Концептуальные рамки системы управления персоналом в задаче гармонизации интересов внутренних стейкхолдеров организации .....	101
<b>Заруцкая В.С.</b> Трансформация бизнес-моделей в сфере туризма.....	108
<b>Смирнягин Н.С.</b> Стейкхолдерский подход как методологическая основа изучения общественного участия в процессе создания услуг ЖКХ .....	113
<b>Евсеева М.В.</b> Стейкхолдерский подход к анализу бизнес-моделей ...	118
<b>Возиянова Н.Ю., Германчук А.Н., Возиянов Д.Э.</b> Смена парадигмы управления и развития субъектов хозяйствования в условиях цифровизации и коронакризиса.....	126
<b>Мокроносос А.Г., Баглаева Е.М., Асылгужин Т.Р.</b> Многофакторная модель диверсификации предприятия ОПК с учетом интересов стейкхолдеров.....	133
<b>Стариков Е.Н., Вотчал К.А., Лоренц К.О.</b> Концепция электронного правительства в российских реалиях и его влияние на развитие бизнеса.....	140

### РАЗДЕЛ III Труды молодых ученых

<b>Аташова Д.М.</b> Экологизация деятельности как инструмент повышения эффективности функционирования предприятий .....	148
<b>Евдокимова А.Ю.</b> Корпоративная социальная ответственность в системе устойчивого развития предприятия: теоретический аспект .....	152
<b>Зуев М.А.</b> Стратегии и компетенции менеджера проекта в конфликтах организации .....	157
<b>Кокшарова Е.А., Мокеева Н.Н.</b> Экосистема фармацевтических корпораций в условиях пандемии .....	160
<b>Перминова А.В.</b> Смена парадигмы корпоративного управления в условиях технологической трансформации и коронакризиса .....	165
<b>Редькина К.В.</b> Финансовые мультипликаторы и стратегическая устойчивость в аспекте внешнеэкономической деятельности компании .....	170
<b>Романов А.А.</b> Повышение уровня зрелости управления проектами организации .....	176
<b>Тингаев А.С.</b> Корпоративная социальная ответственность субъектов естественных монополий .....	180
<b>Тингаева А.А.</b> Требования к корпоративному управлению публичных акционерных обществ как способ достижения инвестиционной привлекательности на рынке .....	185
<b>Чернышова Е.В., Шемятихина Л.Ю.</b> Стратегическое управление проектами в современных организациях .....	191
<b>Юндина Е.Н.</b> Изменение портфеля компании – поставщика медицинского оборудования в условиях коронакризиса.....	195

*Научное издание*

**Трансформация моделей корпоративного управления  
в новых экономических реалиях**

**Материалы**  
Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 20 ноября 2020 г.)

*Печатается в авторской редакции и без издательской корректуры*

Компьютерная верстка О. Е. Соколовской

Поз. 91. Подписано в печать 30.12.2020.

Формат 60 × 84 1/16. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 11,0. Усл. печ. л. 11,9. Печ. л. 12,8. Тираж 26 экз. Заказ 499.

Издательство Уральского государственного экономического университета  
620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии  
Уральского государственного экономического университета