МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ АЭРОКОСМИЧЕСКОГО ПРИБОРОСТРОЕНИЯ

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Выпуск 1(29)/2021

Научный журнал



Учредитель:

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения»

Издатель:

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения»

Председатель редакционного совета

Оводенко А. А. доктор технических наук, профессор

Редакционный совет:

Аганбегян А. Г. доктор экономических наук, профессор, академик РАН

Антохина Ю. А. доктор экономических наук, профессор

Бодрунов С. Д. доктор экономических наук, профессор

Боер В. М. доктор юридических наук, профессор

Глухов В. В. доктор экономических наук, профессор

Елисеева И. И. доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент РАН

Кузнецов С. В. доктор экономических наук, профессор

 $\it Makcumuee \it U. A. \, доктор экономических наук, профессор$

Окрепилов В. В. доктор экономических наук, профессор, академик РАН

Порфирьев Б. Н. доктор экономических наук, профессор, академик РАН

Gerald Cockrell профессор университета штата Индиана (США)

Orazio Mirabella профессор университета Катании (Италия)

Ype Starreveld профессор Христианского университета прикладных исследований (Нидерланды)

Главный редактор

Будагов А. С. доктор экономических наук, доцент

Заместитель главного редактора

Бобович А. В.

Редакционная коллегия:

Власова В. М. доктор экономических наук, профессор

Ильинская Е. М. доктор экономических наук, профессор

Колесников А. М. доктор экономических наук, профессор

Макарова Н. В. доктор педагогических наук, профессор

Самойлов А. В. доктор экономических наук, профессор

Сироткин В. Б. доктор экономических наук, профессор

Степанов А. Г. доктор педагогических наук, доцент Титова М. Н. доктор экономических наук, профессор

Хейфец В. Л. доктор исторических наук, доцент *Ястребов А. П.* доктор технических наук, профессор

Ответственный секретарь редакционной коллегии

Соколова В. Н.

Веб-мастер

Ковалевич Р. В.

Журнал учрежден и издается Санкт-Петербургским государственным университетом аэрокосмического приборостроения с 2014 г. Зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС 77—64444 от 31.12.2015 г.

На страницах издания обсуждаются проблемы экономики и финансовой деятельности предприятий, управление инновациями и инновационной активностью, формы и методы управления и планирования в экономике, актуальные проблемы высшего образования в контексте его инновационного развития, а также экономика, политика и культура зарубежных стран. Журнал предназначен для руководителей и ведущих специалистов организаций и предприятий различных отраслей промышленности, научных сотрудников, докторантов, аспирантов, преподавателей и студентов экономических специальностей.

Адрес редакции

Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения 190000, Санкт-Петербург, Б. Морская ул., 67
Телефон: (812) 315–50-47
Сайт журнала: http://emtp.guap.ru
E-mail: dean8@aanet.ru

© Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, 2021 VΔK 339.185 **ГРНТИ 06.52.13**

А. М. Колесников¹

доктор экономических наук, профессор

Ю. А. Дуболазова² кандидат экономических наук, доцент

 1 Санкт-Петербургский государственный университет

аэрокосмического приборостроения

 2 Ивангородский гумани \dot{m} арн \dot{o} -технический институт (филиал) ГУАП

РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ СОВМЕСТНОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ И БИЗНЕСЕ В ХХІ В.

Использование интернета имеет большое значение для многих отраслей, особенно в эру глобализации. Экономика совместного потребления не исключение, потому что без использования сети Интернет многие процессы потеряли бы свою актуальность. Вызовы современной эпохи заключаются в необходимости увеличения использования виртуальных платформ, а также ускорения процесса принятия решений. Развитая структура таких платформ позволяет хранить всю информацию о каждом дне, что, несомненно, может быть направлено на улучшение уровня удовлетворения потребностей людей. Но помимо использования, также необходимо и регулирование условий того, как виртуальные цифровые платформы могут и должны работать на благо и защиту своих пользователей.

Ключевые слова: экономика совместного потребления, бизнес-модель, сеть интернет, Airbnb, Uber.

A. M. Kolesnikov¹ Doctor of Economic Sciences, Professor Yu. A. Dubolazova² Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

¹Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation

²Ivangorod Humanitarian and Technical Institute (branch) of SUAI

DEVELOPMENT OF THE ECONOMY OF JOINT CONSUMPTION IN INDUSTRY AND BUSINESS OF THE XXI CENTURY

The use of the Internet is of great importance for many industries, especially in the era of globalization. The sharing economy is no exception, because without the use of the Internet, many processes would lose their relevance. The challenges of the modern era are the need to increase the use of virtual platforms as well as speed up the decision-making process. The developed structure of such platforms allows you to store all the information about every day, which, of course, can be aimed at improving the level of satisfaction of people's needs. But beyond use, there is also a need to regulate how virtual digital platforms can and should work for the benefit and protection of their users.

Keywords: sharing economy, business models, internet, Airbnb, Uber.

Экономика совместного потребления возникла относительно недавно. Многие специалисты отмечают ее появление примерно в 2010 г., после чего она была популяризирована в средствах массовой информации и экономических журналах. Особую роль в этом процессе сыграла публикация статьи Рейчела Ботсмана и Ру Роджерса «Что мое – то и твое. Как совместное потребление меняет мир» [1].

Спустя пять лет можно было заметить, что одной из первых организаций, использовавших данную модель, была всемирно известная компания eBay, занимающаяся продажей товаров через сеть Интернет.

С другой стороны, также говорится, что экономика совместного потребления приобрела большое значение после экономического кризиса 2008 г. [2], представив новую альтернативу нынешней экономической системе. Полное погружение в социальные сети и существенное улучшение качества связи сделали положение экономики совместного потребления еще прочнее. Уже позже придут такие компании как Airbnb (2008) и Uber (2009), что придаст еще большее значение сфере экономики совместного потребления, удовлетворяющей различные потребности на рынках по всему миру.

В то время, когда не было точного определения данного направления, существовали некоторые сомнения относительно его характеристики и влияния на общество. Кроме того, не было проведено достаточного количества официальных исследований, а также отсутствовала статистика со стороны вовлеченных государств. Именно поэтому в большинстве случаев приходилось пользоваться неофициальными источниками, чтобы получить хотя бы малейшее представление об экономике совместного потребления, которая уже сегодня является частью нашей повседневной жизни.

Сегодня можно встретить все больше компаний в различных сферах, деятельность которых так или иначе затронута экономикой совместного потребления. Эксперты из Университета Валенсии [3] указывают, что происхождение термина «экономика совместного потребления» тесно связан с термином «совместное потребление», который рассмотрен в одних из главных работ Л. Гэнски (2010), Р. Боцмана и Р. Роджерса (2010) [1]. После их изучения создается впечатление, что оба термина являются синонимами. Отсюда следует, что у них есть ряд общих черт. Эти определения предполагают наличие нового сектора со специфическими характеристиками, связанными с появлением «обмена» как важнейшим производственным фактором в бизнесмодели по отношению к экономике. С научной точки зрения, совместным потреблением называются действия, направленные на получение выгоды от потребления товаров и услуг, скоординированные с помощью сети Интернет.

В рамках этой концепции можно спутать термин «экономика сотрудничества» с термином «совместное потребление». Однако с учетом основного и традиционного определения экономики, по которому она трактуется как наука о хозяйстве и связанной с ним деятельностью людей, об использовании разнообразных, чаще всего ограниченных, ресурсов в целях обеспечения жизненных потребностей человека и общества в целом, следует понимать, что совместное потребление изучается экономикой, а конкретно — более узкой дисциплиной, называемой экономикой совместного потребления.

Следует отметить, что трансформация «физического» в «цифровое» во всех социальных сферах присутствует в той или иной степени. Вызовы современной эпохи заключаются в необходимости увеличения использования виртуальных платформ, а также ускорения процессов принятия решений. Развитая структура таких платформ позволяет хранить всю информацию о каждом дне, что, несомненно, может быть направлено на улучшение уровня удовлетворения потребностей людей. С другой стороны, это также может быть направлено на повышение уровня безопасности, что будет способствовать увеличению электронных платежей через Интернет. Стоит также отметить, что для успешного внедрения изменений необходимо развивать специальные навыки у соответствующих специалистов. Все это повлечет за собой дополнительную ответственность, заключающуюся в необходимости сдерживать негативные последствия, которые могут прийти на современный рынок труда. К примеру, так произошло во многих странах с компанией Uber, где таксисты выразили свое негативное отношение и не стали приспосабливаться к новому способу работы. Основной способ борьбы с подобными негативными последствиями заключается в акцентировании внимания на том, что пришедшие тенденции помогают уменьшить возрастные и половые различия, ведь совершенно любой человек может использовать цифровые сервисы, выступая как потребитель, так и как работник. Именно такой подход помог бы и популяризировать использование Интернет-платежей, а также все новое, что придет с экономикой совместного потребления [4].

Следовательно, государства с наиболее развитыми промышленными экономиками в настоящее время вынуждены разрабатывать новую политику ведения бизнеса, осознавая, что они подвержены Четвертой промышленной революции [5]. С другой стороны, эти государства должны не только делать технологии более до-

ступными и поощрять их применение, но и внедрять новые инструменты, способствующие необходимым новым культурным изменениям для того, чтобы преобразования проходили эффективно, вовлекая в процесс и самих граждан. Данные изменения станут возможными только в том случае, если государственные и частные учреждения объединятся для подготовки к тому, что в настоящее время может быть преподнесено Четвертой промышленной революцией, принимая во внимание аспекты социальной ответственности с тем, чтобы она могла принести пользу всем заинтересованным сторонам, непосредственно участвующим в процессе, а также косвенным участникам - так можно достичь тех изменений, которые затрагивают абсолютно каждого. Затем необходимо будет помочь адаптироваться к этим технологическим и инновационным изменениям другим, чья деятельность уже не рассматривается исключительно как некая дополнительная работа в свободное время, а должна закрепиться в качестве работы, которая осуществляется стабильно и на условиях договора, адаптированного для экономики совместного потребления. Также потребуется больше сотрудников с онлайн-навыками, способных внести свои знания в различные виды деятельности, начиная от различных схем преподавания языков, заканчивая искусством, и, конечно же, программированием для возрастающего числа новых пользователей, присоединившихся или готовящихся к вступлению в цифровую эпоху.

Так, например, как сообщается в пресс-релизе INTERFAX.RU Uber, чистый убыток в июлесентябре 2020 г. составил 1,09 млрд долл. или 0,62 долл. на акцию, по сравнению с 1,2 млрд долл. или 0,68 долл. на акцию, за аналогичный период годом ранее. Эксперты, опрошенные FactSet, в среднем ожидали, что компания зафиксирует квартальный убыток в размере 0,6 долл. на акцию. Выручка Uber снизилась на 18%, до 3,13 млрд долл. при среднем прогнозе рынка в 3,07 млрд долл. Число ежемесячно активных пользователей платформ Uber на 24%, до 78 млн. Совокупный объем заказов компании сократился на 10%, до 17,75 млрд долл. Спрос на услуги такси в период пандемии коронавирусной инфекции снизился, и компании пришлось сократить рабочие места, чтобы уменьшить расходы. В то же время спрос на услуги доставки резко вырос.

Совокупный объем заказов сервиса такси упал на 53%, до 5,9 млрд долл. сервиса доставки—взлетел более чем в два раза, до 8,6 млрд долл., логистического подразделения Uber Freight—увеличился на 30%, до 223 млн долл. Выручка

Uber в США и Канаде в июле-сентябре упала на 30%, до 1,7 млрд долл., в Латинской Америке — на 39%, до 320 млн долл., в регионах Европа, Ближний Восток и Африка (ЕМЕА) — выросла на 20%, до 641 млн долл., в Азиатско-Тихооке-анском регионе — на 43%, до 494 млн долл. Капитализация компании с начала 2020 г. выросла на 41% и составляет 71,8 млрд долл. [6].

Рассмотрим некоторые аспекты и различные подходы к данной концепции, а также появляющиеся возможности и риски. Начало совместной экономики тесно связано с бизнес-моделью Amazon, которая началась с продажи книг через веб-сайт. Атагоп прошла долгий путь от своего зарождения в качестве онлайнпродавца книг. Так, Джеффри Безос, основавший Amazon в 1995 г. в Сиэтле, США, работал в гараже своего дома. Несмотря на это он достиг значительного успеха как в розничной торговле, так и во многих других областях и через несколько лет, в 1998 г. [6], впервые вошел в список Forbes 400 самых богатых американцев. Далее рост актуальности экономики совместного потребления начинается вследствие разрыва «экономического пузыря» на рынке недвижимости в США в 2007 г., а затем глобального кризиса на фондовом рынке в октябре 2008 г., вызвавшего большую дестабилизацию в финансовой системе. Он описывается как глобальный финансовый кризис [3], когда произошло падение фондовых бирж в значительных процентах, например в Нью-Йорке, Париже, Мадриде, Милане, Франкфурте и Лондоне, которые были вынуждены закрыть свои операции с акциями [3].

После кризиса 2008 г. начинают появляться новые возможности, но еще не было впечатления, что экономика совместного потребления имеет какое-либо значение. Так, например, уже применялась технология виртуальной платформы P2P (Peer to Peer). Эта модель сетей позволяет напрямую вести бизнес, соединяя тех, кто предлагает продукты или услуги с их клиентами с помощью технологии, которая находится в интернете через платформу виртуального посредничества. Таким образом, с 2000 г. начинаются посреднические процессы.

Финансовый кризис в конечном итоге ускорил использование новой экономической модели, а высокий уровень безработицы сделал совместное потребление очень привлекательным вариантом. Именно поэтому вы можете сказать, что экономический спад способствовал появлению предрасположенности у граждан к изменению менталитета. Это происходило потому, что они могли видеть преимущества обмена и аренды товаров и услуг через платформы совместной эко-

номики, и привело к большему использованию данной модели в мире. Так, согласно исследованию Исламского банка развития, опубликованному в журнале под названием «Проблемы и возможности совместной экономики в Америке, Латинской Америке и Карибском бассейне» [5], возникновение совместной экономики не было напрямую связано с прогрессом в технологиях, применяемых к бизнес-моделям, способным объединить спрос и предложение в условиях дефицита. Это было необходимо для получения дохода и увеличения занятости среди населения в процессе социальных инноваций, которые дают возможность для справедливого обмена между двумя людьми, один из которых предлагает услугу, а другой в ней нуждается. Здесь следует отметить, что человек, нуждающийся в ресурсах, имеет доступ к целому ряду преимуществ, например, получение товаров и услуг без учета затрат, которые несет собственник. Кроме того, он может сэкономить деньги и время, а также познакомиться с новыми людьми. С точки зрения управления бизнесом, экономическая модель, основанная на принципах совместного потребления, предполагает координацию и ведение переговоров между платформами для коммерческого обмена с другими гражданами напрямую.

Чтобы говорить об экономике совестного потребления, необходимо также прокомментировать ее основные характеристики, из которых на первом месте — обмен товарами и услугами через Интернет, который соединяет в основном частные лица. Среди прочих характеристик — получение дохода с помощью малоиспользуемых ресурсов. Суть заключается в том, что участники делятся своими неиспользуемыми ресурсами, которые в то же вре-

6

мя являются необходимыми для других. Данные товары и услуги могут быть предложены по более низкой цене для потребителя, что приводит к снижению расходов и значительной экономии.

Потребители также получают более широкие возможности для выбора необходимого товара или услуги, поскольку спектр поставщиков теперь не ограничивается исключительно компаниями. Это требует непрерывного повышения уровня конкурентоспособности на рынке: теперь компании также должны вводить новшества и улучшать качество своих услуг.

Согласно статье, опубликованной на новостном веб-сайте объем экономики совместного потребления (шеринг-экономика, sharing economy) к 2025 г. достигнет 335 млрд долл. против 15 млрд долл. в 2015 г., по оценке РwC [7]. За десятилетие своего существования экономика совместного потребления перестала быть финансовой теорией и чувствует себя все более мощной глобальной силой (рис. 1).

Также новая экономика создает дополнительный доход для безработных или обладателей непопулярных специальностей, подавленных кризисом, чьи навыки трудно перенести на другую деятельность. Но они все еще могут, к примеру, водить машину, давать частные уроки или сдавать в аренду свою собственность.

Одной из характеристик бизнес-моделей, которые разрабатываются в экономике совместного потребления, является отсутствие четко регламентированного официального регулирования. Однако самими платформами зачастую разрабатываются собственные положения. К примеру, Uber проверяет определенные документы и выписки из полиции, а водители оце-

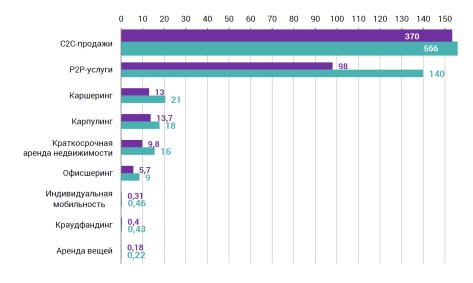


Рис. 1. Объем транзакций по секторам, млрд долл. [8]

Выпуск 1(29) / 2021

ниваются самими пользователями в каждой поездке. Это может говорить о наличии некого саморегулирования у каждой из платформ.

Так, в Airbnb существует проверка личности пользователей, что дает определенные гарантии людям, которые арендуют помещения через их платформу. Стоит отметить, что конкуренция на рынке очень высока, поэтому компании самостоятельно регулируют предоставление сво-их услуг для того, чтобы создать доверительные отношения, основанные на репутации, например, на рейтингах пользователей. С помощью рейтинга производится измерение удовлетво-

ренности пользователей с целью улучшения обслуживания, которое и так является более эффективным и быстрым, чем то, которое регулируется государством.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что экономика совместного потребления не собирается останавливаться на достигнутом, а наоборот будет только набирать популярность. Именно поэтому, нам стоит содействовать развитию технологий и внедрению новых виртуальных платформ, для создания честной конкуренции в различных отраслях экономической деятельности на благо нашего общества.

Библиографический список

- Vaughan R., Daverio R. Assessing the size and presence of the collaborative economy in Europe. Publications Office of the European Union, 2016.
- 2. *Клаус III*. Четвертая промышленная революция. Litres. 2020.
- 3. *Сарнаков И. В., Слепцова Ю. М.* Правовые горизонты Р2Р, Р2В и В2В кредитования в России // Юрист. 2018. № 5. С. 17–24.
- 4. Энтин В. Л. Интеллектуальная собственность в праве Европейского союза. М.: Издательство «СТАТУТ», 2018. 174 с.
- 5. *Нунес Е. С. А., Дуболазов В. А.* Возможности и риски экономики совместного потребления в условиях цифровизации общества // Научно-техниче-

- ские ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2019. Т. 12, № 2. С. 30-39.
- 6. Мельников А. М. Глобальные перспективы фармацевтической отрасли // XI Международная научно-практическая конференция «Научные достижения в XXI веке». Анапа. 2020. С. 29–33.
- 7. Иванова М. А. Конституционный принцип гласности правосудия и доступ к информации о деятельности судов // Труды Оренбургского института (филиала) Московской государственной юридической академии. 2017. № 34. С. 21–25.
- Авдокушин Е. Ф., Кузнецова Е. Г. Экономика совместного потребления: сущность и некоторые тенденции развития // Экономический журнал. 2019. № 2(54). С. 6–19.

VΔK 368 ΓΡΗΤИ 06.73.65

А. Б. Песоцкий

кандидат технических наук, доцент

Е. А. Макаренко

кандидат экономических наук, доцент Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения

БРЕНДИНГ КАК ПРОЦЕСС КОМПЛЕКСНОГО РАЗВИТИЯ СТРАХОВЫХ УСЛУГ В РОССИИ

Статья посвящена методам повышения узнаваемости бренда страховых компаний. Рассмотрены основные критерии выбора страховщика в России в настоящий момент и причины их появления. Предложены основные направления развития страховщиков в области узнаваемости и одновременно развития продаж.

Ключевые слова: страхование, риск, брендинг, страховая культура, up-sell, cross-sell.

A. B. Pesockij

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor

E. A. Makarenko

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation

BRANDING AS A PROCESS OF INTEGRATED DEVELOPMENT OF INSURANCE SERVICES IN RUSSIA

The article is devoted to methods of increasing brand awareness of insurance companies. The main criteria for choosing an insurer in Russia at the moment and the reasons for their appearance are considered. The main directions of development of insurers in the field of recognition and, at the same time, development of sales are proposed.

Keywords: insurance, risk, branding, insurance culture, up-sell, cross-sell.

Многими исследователями подчеркивается необходимость развития компаниями, в том числе и оперирующими в российской отрасли страхования, способности управлять своими нематериальными активами для формирования устойчивых конкурентных преимуществ.

В теории считается, что при выборе страховой компании потребитель в первую очередь обращает внимание на ее известность на рынке, затем на такие параметры, как продолжительность работы, уровень сервиса и т. д. Однако многолетний опыт показывает, что более 70% страхователей не могут назвать наименование страховой компании, где застрахован их автомобиль. Так, например, будучи застрахованны-

ми по каско в АО «Страховая группа «УралСиб», на вопрос о том, где застрахован автомобиль, страхователь уверенно говорил, что автомобиль застрахован в компании «КАСКО», а полис действует не на всей территории России, а только до Урала и Сибири [1].

Перечислим основные причины такого «обезличивания» страховых компаний:

1. Низкая страховая культура населения. В России страхование не покупается, а продается, поэтому основные продажи страховых услуг физическим лицам делают обязательные или вмененные виды страхования. В первом случае — это обязательное страхование автогражданской ответственности владельцев транспортных средств или

«зеленая карта», во втором случае — это страхование жизни и здоровья при ипотеке или потребительском кредитовании или залогового имущества в случае автокредитования.

- 2. Низкий уровень прямых продаж и высокий уровень продаж через посредников. Данная причина является в некотором роде следствием первой причины. Оформляют страховые полисы страхователи не в офисах страховых компаний или не в интернете, а там, где он столкнулся с необходимостью этого полиса: банк, автосалон, туристическая компания или визовый центр. Это приводит к тому, что, как правило, страхователь (или застрахованный) не участвует в выборе страховщика, а страховую компанию выбирает посредник. Выбор же страховой компании посредником определяется, прежде всего, размером комиссионного вознаграждения, а не брендовой составляющей. При этом размер комиссионного вознаграждения в зависимости от видов страхования может составлять от 20 до 96% от страховой премии [2].
- 3. Низкая покупательная способность населения. Коронакризис и низкие цены на нефть внесли серьезные изменения в размер реальных доходов населения России. По разным оценкам падение покупательной способности может превысить показатели 2014 г. и составить более 5% [3]. Это приводит к тому, что цена полиса становится главным фактором, определяющим выбор страховщика.

Указанные выше причины «обезличивания» страховых компаний формируют внутренние стратегические вызовы, которые стимулируют компании более искусно использовать маркетинговые методы, в частности, развитие брендинга в страховой отрасли России. При этом речь идет о разработке и реализации стратегических решений, обеспечивающих более тесное взаимодействие страхователей со страховщиками.

Как строится стратегия брендинга?

Результативность стратегии брендинга непосредственно зависит от эффективности «ценностного предложения», что предполагает обязательную идентификацию и диагностику его составляющих, чтобы понять поведение страхователей, как это показано на рис. 1.

Ценностное предложение — неофициальное обещание компании своим покупателям предоставить им особую комбинацию ценностей — цены, качества, эксплуатационных характеристик, удобства обслуживания и т. д.

Смысл применения понятия «ценностное предложение» состоит в предоставлении таких потребительских выгод для страхователей, которые обеспечат страховой компании устойчивую конкурентную позицию в стратегической группе компаний страховой отрасли.

Для развития бренидинга целесообразно использовать концепцию «маркетинга на основе активов», фокус внимания которой направлен на повышение ценности страховых продуктов для потребителей.

В настоящее время при организации продвижения бренда как страховых услуг, так и компании в целом, нужно опираться именно на указанные выше факторы. Бессмысленно тратить деньги на общую брендовую рекламу или продвижение качества услуг. Для страхователя все страховщики на одно лицо, он рассматривает страхование как дополнительную финансовую нагрузку и хочет по возможности ее оптимизировать. Соответственно на данном этапе развития страхового рынка необходим посыл на доступность услуг страховщика или на инновационные услуги страховщика (но в контексте, что они обойдутся страхователю дешевле классических) [5].

Согласно отчету КРМG в последние годы страховщики пытаются наращивать страховые портфели двумя основными способами: работа с продающими посредниками и разработка программ лояльности для текущих клиентов [6]. Если в первом случае можно предположить, по какому пути пойдут страховщики (это будет прежде всего удобство информационных систем для посредников и рост комиссионного вознаграждения), то вопрос лояльности остается открытым [7]. Это связано, прежде всего, с тем, что со страховой компани-

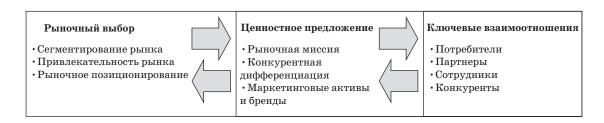


Рис. 1. Стратегический путь к ориентации на потребителя [4]

ей идеальный клиент сталкивается раз в год при пролонгации договора страхования. Если же клиент обращается в страховую компанию, то, скорее всего, по страховому случаю, а значит, скорее всего, страховая компания будет не заинтересована в пролонгации такого клиента сама.

Возникает, своего рода, дилемма: как установить взаимоотношения с клиентом, усиливающие его доверие и лояльность к бренду компании, общаясь с ним всего раз в год? Это связано с тем, что если клиент появляется в офисе страховой компании чаще, чем один раз в год, значит у него страховые события, а это в свою очередь значит, что он не самый лучший клиент для страховой компании.

Как стратегически реализовать повышение ценности страховых продуктов в глазах страхователей?

Во-первых, необходимо идентифицировать составляющие ценностного предложения.

Создание бренда — это создание базы данных о страхователях и установление с ними долгосрочных взаимоотношений. Бренд должен ассоциироваться с доверием, удобством и надежностью, т.е. с составляющими ценности бренда, а не с конкретными страховыми продуктами.

Успех выбора ценностного предложения зависит от эффективного определения сегментов страхового рынка для нацеливания, а также позиционирования и формулирования предлагаемого пакета страховых услуг с акцентом на отличия от аналогичных продуктов конкурентов.

Во-вторых, необходимо выделить референтные группы потребителей — значимые для страховой компании сегменты рынка. Каждому сегменту, например, может быть присвоен рейтинг в зависимости от частоты и размеров страховых случаев, метода платежа и отзывчивости на предложения страховщика. Цель — установить и поддерживать доверительные взаимоотношения с перспективными сегментами страхователей.

Кроме того, знание целевых сегментов рынка позволяет мотивировать работников всех подразделений страховой компании использовать свои навыки для непрерывного улучшения результатов своей деятельности и, как следствие, предоставлять своим страхователям высокую добавленную ценность в соответствии с ценностным предложением.

Библиографический список

1. Макурова Т. С., Макаренко Е. А. Формирование коллективной памяти в виртуальном простран-

Как реализовать ключевые взаимоотношения страховщика со страхователями?

Решение данной проблемы может быть достигнуто страховой компанией за счет применения ряда мотивационных приемов, например, Up-sell или Cross-sell.

Up-sell — повышение уровня проникновения продуктов на одного клиента. Так, например, если клиенту была продана «коробка» по страхованию квартиры, то на следующий год пролонгировать ее в виде полноценного полиса страхования с существенно большей премией или, если клиент покупал страховку от несчастного случая на период соревнований, через год продлить ее в качестве полноценного полиса страхования от несчастных случаев и болезней.

При этом следует использовать собственный опыт страхователя, как потребителя. Повторные покупки дают потребителю уверенность в надежности бренда.

Сross-sell — оптимизация программы перекрестных продаж. Это направление деятельности позволяет предлагать другие страховые продукты, которые могут быть полезны застрахованному (или страхователю). Например, при страховании ОСАГО предложить полис страхования от коронавируса [8], или при страховании каско предложить дополнительно страхование от несчастного случая и болезней [9].

Ограничения на применение стратегии брендинга можно характеризовать дилеммой: существующая доминанта функциональной информационной культуры в стране и, как следствие, в страховой отрасли, и, с другой стороны, тяготение малого и среднего бизнеса, а также молодого населения страны к доминанте исследовательской информационной культуры, часто вопреки существующим в стране традициям, нормам, правилам и процедурам [10].

Страховая компания, стремящаяся к развитию брендинга, должна сконцентрировать усилия на обеспечении долгосрочной лояльности страхователей. Предложенные направления работы позволяют страховщику напомнить страхователю о себе лишний раз, акцентируя внимание на бренде. Безусловно должны быть продуманы скрипты общения, чтобы не сложился имидж назойливой постоянно названивающей страховой компании, а с течением времени снизить влияние ценовой составляющей как основного фактора для принятия решения о выборе страховщика и эффективно повысить узнаваемость бренда и продаж, без серьезных затрат на СМИ.

стве // Социальная реальность виртуального пространства. Материалы II Международной

- научно-практической конференции. Иркутск, 2020. С. 40-46.
- 2. Макаренко Е. А. Использование информационных технологий в деятельности финансовых групп // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2006. № 5-2(47). С. 149-150.
- 3. РБК. Экономисты оценили снижение реальных доходов населения из-за карантина. URL: https://www.rbc.ru/economics/06/04/2020/5e8732e89a794 70b55b42d72 (дата обращения: 02.02.2021).
- 4. Piercy N. Market-led Strategic Change. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997. P. 146.
- Божук С. Г., Плетнева Н. А., Евдокимов К. В., Белинская И. В. Взаимосвязь маркетинга и инноваций в реализации рыночной ориентации организации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2018. № 6(73). С. 186–203.
- Обзор рынка страхования в России. URL: https:// assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2019/07/

- ru-ru-insurance-survey-2019.pdf (дата обращения: 02.02.2021).
- 7. Моськин А. В., Макаренко Е. А. Стратегическое развитие инновационных форм управления рисками // Стратегическое развитие социально-экономических систем в регионе: инновационный подход. Материалы VI Международной научнопрактической конференции: сборник статей и тезисов докладов. Владимир, 2020. С. 401–406.
- Церкасевич Л. В., Макаренко Е. А. Развитие страхования от инфекционных заболеваний в России // Научные труды Вольного экономического общества России. 2020. Т. 224. № 4. С. 386–401.
- 9. Макаренко Е.А., Песоцкий А.Б. Применение методов геймификации и телематики в страховании автотранспорта в России // Инновационная деятельность. 2019. № 4(51). С. 92–99.
- 10. Песоцкий А. Б. Развитие человеческих ресурсов как составляющая корпоративного успеха современной российской компании // Актуальные проблемы экономики и управления. 2017. № 4(16). С. 102–106.

VΔK 336.71 ΓΡΗΤИ 06.73.55

Е. А. Посная¹ кандидат экономических наук, доцент **А. М. Колесников**² доктор экономических наук, профессор **Ю. А. Зима**¹ старший преподаватель **О. Г. Ситникова**¹ ассистент **А. О. Шевцов**¹ аспирант

¹Севастопольский государственный университет ²Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения

ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РОССИЙСКИХ БАНКОВ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ

Банковская система во всем мире и в России в период пандемии коронавируса оперативно реагирует на вызовы, возможности, последствия. Пандемия 2020 г. послужила началом спада в масштабах экономик всего мира. Кризис оказал влияние на развитие всех государств — и развитых и развивающихся. В конце марта 2020 г. Международный валютный фонд обозначил начало мировой рецессии. Ситуация, связанная с коронавирусом, повлекла за собой снижение значений основных макроэкономических показателей. Также немаловажное влияние оказало падение цен на нефть на мировом рынке. В результате наблюдалось некоторое уменьшение деловой активности хозяйствующих субъектов, в том числе и банковского сектора. Действенной мерой для поддержки национальной экономики и недопущения банкротства учреждений банков в условиях, возникших из-за пандемии коронавируса, является снижение ключевой ставки Центрального банка и удержание ее на одном уровне в течение длительного периода. Целью данной статьи является исследование основных финансовых показателей деятельности российских банков в условиях нового финансового кризиса.

Ключевые слова: банковское учреждение, пандемия, кредит, прибыль, убыток, финансовое состояние, доходность.

E. A. Posnaya¹

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

A. M. Kolesnikov²

Doctor of Economic Sciences, Professor

Yu. A. Zima¹

Senior Lecturer

O. G. Sitnikova¹

Assistant

A. O. Shevtsov¹

PhD student

¹Sevastopol State University

²Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation

FEATURES OF RUSSIAN BANKS FUNCTIONING IN PANDEMIC CONDITIONS

The banking system around the world and in Russia during the Coronavirus pandemic quickly responds to challenges, opportunities and consequences. The 2020 pandemic was the start of a downturn in economies around the world. The crisis influenced the development of all states, both developed and developing. At the end of March 2020, the International Monetary Fund marked the beginning of a global recession. The situation related to the Coronavirus has led to a decrease in the values of the main macroeconomic indicators. The fall in oil prices on the world market also had an important impact. As a result, there was a slight decrease in business activity of economic entities, including the banking sector. An effective measure to support the national economy and prevent bankruptcy of bank institutions in the context of the coronavirus pandemic is to reduce the key rate of the Central Bank and keep it at the same level for a long period. The purpose of this article is to study the main financial indicators of the activities of Russian banks in the context of the new financial crisis. The purpose of this article is to study the main financial crisis.

Keywords: banking institution, pandemic, credit, profit, loss, financial condition, profitability.

В условиях пандемии и нестабильной экономической ситуации в стране российские банки в 2020 г. столкнулись с многочисленными факторами, которые отрицательно повлияли на основные результаты их деятельности. Так общая чистая прибыль по банковской системе в декабре 2020 г. составила 1,6 трлн руб., что почти на 6% меньше показателя предыдущего года.

Доходность собственного капитала российских банков также имела тенденцию к снижению и составила 16% против 13% прошлого года.

В конце марта 2020 г. Международный валютный фонд обозначил начало мировой рецессии. Позже был опубликован доклад, в котором кризис назвали «худшим спадом со времен Великой депрессии». В данном исследовании анализируются основные финансовые показатели деятельности российских банков в условиях нового финансового кризиса.

Спад мировой экономики оказал существенное влияние на основные российские макроэкономические показатели. С одновременным падением цен на нефть 2020 г. ознаменовался для России уменьшением спроса на экспортируемые, сырьевые и другие товары, масштабным снижением деловой активности многих компаний и организаций. Естественно кризис оказал влияние и на банковский сектор. В начале 2020 г. произошло феноменальное значительное снижение ключевой ставки Центробанка до 4,25% по сравнению с 6,25% в декабре 2019 г. [1–3].

Однако ситуация среди российских банков неоднородна (табл. 1).

Рекордный прирост прибыли за 10 месяцев кризисного 2020 г. продемонстрировал Банк «Санкт-Петербург» — 82% по сравнению с аналогичным показателем предыдущего года. На данный результат значительное влияние оказал

прирост чистого процентного дохода — на 14,2% за 10 месяцев 2020 г., а также прирост чистого комиссионного дохода, который вырос за рассматриваемый период на 11,6%. Банк «Санкт-Петербург» занимает семнадцатое место по величине нетто-активов среди всех российских банков. Привлеченные средства банка достаточно диверсифицированы, клиентская база насчитывает порядка полутора миллионов физических лиц и более 40 тыс. корпоративных клиентов [4–6].

Второе место по приросту прибыли за анализируемый период занял «Акционерный банк «Россия» — 55,2% по сравнению с аналогичным показателем предыдущего периода. Банк занимает четырнадцатое место в рейтинге всех российских банков по величине нетто-активов и специализируется на инвестициях в ценные бумаги. При незначительном росте процентных доходов — на 3,1% прирост чистой прибыли обеспечило повышение величины чистых непроцентных доходов, почти в 3 раза и величины чистых доходов от операций по доверительному управлению — в 1,5 раза [7—9].

Хотя ситуация с основными показателями результатов деятельности банков неоднозначна и общее сокращение прибыли по банковской системе достигло порядка 30%, количество прибыльных банков превалирует в общем их количестве. За 10 месяцев 2020 г. убытки продемонстрировали как крупные, так и достаточно мелкие банки, всего 105 банков были признаны убыточными. Однако в масштабах всего банковского сектора ситуация не так критична. При одновременном сокращении показателей прибыли в целом по банковской системе наблюдался рост объемов кредитов, выданных населению на 20 трлн руб. В третьем квартале 2020 г. на-

	Чистая прибыль на 1 октября		1.5	
Наименование банка	2020 г.	2019 г.	Абсолютное изменение	
Сбербанк	559412	665371	-105959	
Альфа-Банк	180692	54694	125998	
ВТБ	52193	134009	-81816	
Банк Открытие	40338	32478	7860	
Тинькофф банк	25363	22210	3153	
Райффайзенбанк	24955	30363	-5408	
Газпромбанк	21388	48297	-26909	
Траст	12916	9179	3737	
Национальный Клиринговый центр	12785	11613	1172	
Россия	12239	7884	4355	
Новикомбанк	10464	8007	2457	
Росбанк	9490	10929	-1439	
БМ-Банк	7787	9244	-1457	
Почта Банк	7086	5874	1212	
Московский областной банк	6834	12531	-5697	
ЮниКредит Банк	6813	7525	-712	
Санкт-Петербург	6497	3564	2933	
РНКБ	6339	5692	647	
Банк Уралсиб	5839	11390	-5551	
Всероссийский банк развития регионов	5507	7109	-1602	

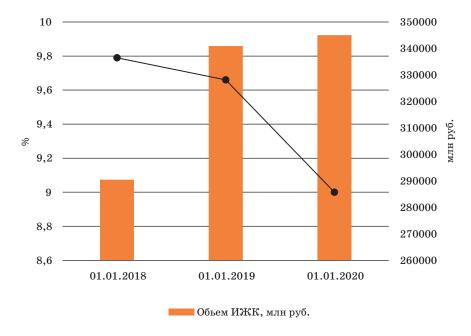


Рис. 1. Данные по ипотечному жилищному кредитованию за три года

блюдалась высокая активность участников розничного кредитного рынка — зафиксирован прирост кредитов населения 1,8%. Основное влияние на рост кредитного портфеля населения оказала льготная ипотечная программа — 6,5% годовых. На рис. 1 показана динамика объемов

выданных ипотечных кредитов по статистическим данным Центрального банка Российской Федерации [10–12].

Анализируемые объемы ипотечного кредитования за три года имеют устойчивую тенденцию к увеличению. Так, например, за январь 2020 г.

Выпуск 1(29) / 2021

их размер был больше почти на 5,5 трлн руб. показателя 2018 г. Длинные тренды свидетельствуют о линейном возрастании кредитов, при этом тенденция роста сохранилась даже в кризис. Рынок выданных ипотечных кредитов могут охарактеризовать следующие параметры: на 01.01.2020 количество единиц ипотечного жилищного кредитования (ИЖК) составило 145183, объем — 345059 млн руб., средневзвешенная ставка по кредитам, выданным в течение месяца, — 9%.

В 2018 г. данные показатели составили 151308 ед., 290469 млн руб. и 9,79% соответственно. Таким образом, можно отметить тенденцию роста объема ипотечного кредитования при одновременном сокращении количества единиц ИЖК и снижении средневзвешенной ставки. Средневзвешенный срок по кредитам, предоставленным в течение месяца, составил 218,4 мес., что в 1,16 раза больше аналогичного показателя 2018 г.

Проанализировав все вышенаписанное можно заключить, что ситуация в банковском секторе неоднозначная. И в банковском секторе, как и в любом коммерческом секторе, есть место конкуренции. Те банки, которые сумели перестроиться на новую «коронавирусную» волну, смогли даже получить рост прибыли в 2020 г. по сравнению с аналогичным периодом 2019 г. Банки провели трансформацию своих услуг согласно новым реалиям. Большинство услуг были переведены в режим онлайн, коммуникации стали в основном дистанционными.

Коронакризис стал катализатором цифровой трансформации банковских продуктов и клиентского сервиса. Именно в цифровизации многие банки увидели точки роста для усовершенствования своей деятельности и укрепления позиций на рынке. Самоизоляция познакомила клиентов с дистанционными каналами коммуникации и сформировала пользовательский опыт у клиентов, которые традиционно предпочитали новым технологиям посещение отделения. Российский финансовый сектор активно внедряет дистанционное обслуживание, устойчиво растет доля безналичных платежей. Это критически важно в период эпидемии и помогает сохранить не просто доступность, но и удобство расчетов для граждан и предприятий. Поэтому многие клиенты уже оценили преимущества дистанционных каналов и планируют продолжить ими пользоваться и после пандемии.

Но следует отметить, что кризис, связанный с коронавирусом, не отменил финансовых планов юридических и физических лиц. Для развития производства, различных финансовых

потребностей граждан необходимы денежные средства. Поэтому непрерывное, грамотное, адаптированное к условиям времени функционирование банковских учреждений необходимо и востребовано. И только те банки, которые сумели перестроиться под новые потребности, где-то снизив процентные ставки, где-то использовав современные технологии, где-то пересмотрев политику банка, смогли получить прибыль даже выше, чем в «докоронакризисный» аналогичный период времени.

Например, Альфа-Банк показал активный рост прибыли в 2020 г. по сравнению с аналогичным периодом 2019 г. Банк продемонстрировал высокие финансовые показатели, доказав устойчивость своей бизнес-модели даже в условиях кризиса. Ключевые составляющие прибыли (чистые процентные доходы, чистые комиссионные доходы) показали уверенный рост, отражая высокую динамику клиентской базы и успех модели глубокой цифровизации, которой банк придерживается на протяжении последних лет. Благодаря развитым дистанционным каналам Альфа-Банк обеспечил для своих клиентов непрерывный доступ ко всем банковским продуктам и сервисам [13-15]. Он одним из первых предложил программы поддержки физическим лицам, малому и среднему бизнесу. При этом традиционно консервативная рискполитика Альфа-Банка и тщательный контроль за ее реализацией позволили сохранить высокое качество кредитного портфеля. Следуя стратегии, банк открыл первый phygital-офис нового поколения и запустил несколько взаимовыгодных партнерств, в том числе с Билайн и Яндекс, которые создали дополнительную ценность для клиентов.

Даже некоторые некрупные банки смогли продемонстрировать рост прибыли в период пандемии. Это говорит в первую очередь о грамотной политике руководства, которое смогло, несмотря на трудности сегодняшнего положения, научиться работать в новых реалиях.

Наибольшую долю в кредитном портфеле занимают залоговые кредиты (ипотека и автокредиты) — 75%. Доля кредитов наличными составила 23%. Доля кредитных карт составила 2% в портфеле.

Наибольшую динамику продемонстрировали выдачи по ипотеке — рост 32% по сравнению с январем—октябрем прошлого года. Драйвером роста стала реализация госпрограммы, которая позволила банкам предлагать самые низкие ставки по ипотеке за всю историю, так, Банк «Санкт-Петербург» снизил ставку до 6% годовых для зарплатных клиентов и клиен-

тов, сделавших первоначальный взнос от 40%. В остальных случаях ставка составила 6,25% годовых по ипотеке на новостройки.

Положительная динамика роста розничного кредитования стала возможна за счет новых продуктов, внедренных в 2020 г. (в частности, кредит «Время-деньги», кредитная карта «100 дней», цифровая карта Visa Virtual и др.), привлекательных условий по кредитным продуктам и расширения цифровых каналов продаж.

В 2020 г. чистый процентный доход банков превысил 3,54 трлн руб. (+8,8%), а чистый комиссионный – 1,28 трлн руб. (+9,6%), следует из презентации Банка России.

Банки с одной стороны помогли заемщикам, активно кредитуя их в период пандемии, но с другой стороны помогли сами себе, заработав на этом прибыль и не растратив капитал.

Конечно, на плаву смогли удержаться и те банки, которые, несмотря на снижение прибыли в 2020 г., имеют устойчивый капитал. Например, крупнейший российский банк Сбербанк получил в 2020 г. снижение прибыли на 105959 млн руб. По сравнению с прошлым годом его финансовый результат сократился на 7,7%. Но банковские резервы самого крупного банка страны существенно и положительно повлияли на финансовый результат, поэтому снижение прибыли в целом по году оказалось не столь критичным для него. В относительно спокойные времена Сбербанк сформировал запасы капитала и ликвидности. Этот ресурс позволил принимать решения о реструктуризации кредитов, об отсрочках по платежам для заемщиков, оказавшихся в трудной ситуации. При этом накопленный запас прочности обеспечивает устойчивость банковской системы, защиту интересов вкладчиков. Сокращение чистой прибыли не помешало Сбербанку продолжить консолидацию различных цифровых активов в единую систему, которая в перспективе должна приносить существенную часть доходов.

В целом можно сделать вывод, что банки без существенных потерь прошли через непростой 2020 г., сумев сохранить запасы капитала, прочности и оказав существенную поддержку экономике и заемщикам. За 2020 г. прирост корпоративных кредитов составил 9,9%, что почти в два раза выше, чем за 2019 г. «Тем самым банки помогли экономике и заемщикам легче перенести острую фазу кризиса, предоставив ресурсы тогда, когда они были наиболее необходимы», - отмечает Банк России [16]. Ипотечный портфель вырос почти на 25%, превысив результат 2019 г. (20%) благодаря госпрограмме. Темп роста потребительского кредитования, напротив, сократился более чем вдвое (до 9,2%), что Банк России связывает и со снижением доли одобряемых кредитов и с более осторожным отношением заемщиков, не уверенных в сохранении уровня доходов и, как следствие, возможности обслуживать долги.

Первый год пандемии банковский сектор прошел относительно безболезненно. При этом проблемы сектора имеют свойство накапливаться, поэтому следующий год таит множество рисков и неопределенностей. В 2021 г. проблема оттока средств физических лиц превратится в проблему поддержания маржинальности. Банки, которые захотят наращивать кредитные портфели, будут вынуждены предлагать вкладчикам более привлекательные условия, что при сохранении низких ставок может отрицательно сказаться на рентабельности.

Библиографический список

- Тепляшова Н. В. Эффективные способы защиты от кредитных рисков при кредитовании физических лиц в условиях пандемии на примере ПАО «СберБанк» // Экономика нового мира. 2020. Т. 5. № 1-2(17). С. 87-94.
- 2. Тимофеев А. Г., Лебединская О. Г. Рынок ипотечного кредитования в условиях пандемии // Транспортное дело России. 2020. № 2. С. 86–89.
- 3. Komissarova V. V. Analysis of crediting small and medium businesses in Russia: state-wall support measures during the Covid-19 pandemic // Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration. 2020. Vol. 9. № 3(32). P. 198–201.
- Вылегжанин Ю. А. Кредитование малого бизнеса в постпандемический период // Наука без границ. 2020. № 7(47). С. 66-73.
- Дядичко С. П., Крымова И. П. Влияние ограничений на развитие кредитования населения // Ази-

- мут научных исследований: экономика и управление. 2020. Т. 9. № 4(33). С. 135–139.
- Пудовкина О. С., Мясникова Е. Б. Перспективы развития банковской системы РФ в условиях пандемии // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. 2020. № 1. С. 239–241.
- Ризайкина А. В. Значение кредитования физических лиц в развитии экономики Российской Федерации после пандемии // Столица науки. 2020. № 10(27). С. 28-33.
- Скворцова Т.А. Правовые проблемы реализации мер поддержки заемщиков по кредитным договорам в период пандемии // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2020. № 6(121). С. 71-75.
- Кораев К. Б. Неплатежеспособность. Новый институт правового регулирования финансового оздо-

- ровления и несостоятельности (банкротства). М.: Проспект, 2017. 320 с.
- 10. Посная Е. А., Дицуленко О. И. Направления решения проблемы возвратности банковских кредитов // Интеграционные процессы в современном геоэкономическом пространстве: материалы научно-практической конференции. Симферополь: Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского, 2019. С. 108–110.
- 11. Posnaya E. A., Semenyuta O. G., Dobrolezha E. V., Smolander M. Modern Features for Capital Portfolio Monitoring // International Journal of Economics and Business Administration, Vol. VII. Special Issue 1. 2019. P. 53–60.
- 12. Posnaya E.A., Kaznova M. I. Conditions for the Effective Influence of Bank Capital on the Development of Mortgage // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики, 2020. № 2. С. 240–244.
- 13. Васильев С. А., Посная Е. А. Инновационный метод оценки капитала банка // Ученые записки

- Международного банковского института. 2018. Вып. 3(25). С. 7-15.
- Posnaya E. A., Vorobyova I. G., Ditsulenko O. I., Kaznova M. I. Strategy and Tactics of Bank Capital Assessment // International Journal of Economics and Business Administration. 2019. Vol. VII. Special Issue 2. P. 393–399.
- 15. Posnaya E. A., Dobrolezha E. V., Vorobyova I. G., Chubarova G. P. (2018), The Economic Capital Model in Bank's Capital Assessment. Chapter 12 in Simon Grima, Eleftherios Thalassinos (ed.) Contemporary Issues in Business and Financial Management in Eastern Europe (Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis, Volume 100), Emerald Publishing Limited. P. 111–119.
- 16. Банки РФ сохранили прибыльность на уровне 2019 года, заметно увеличили кредитование. URL: https://www.reuters.com/article/orubs-russia-banks-results-idrukbn29x1cc-orubs (дата обращения: 10.02.2021).

VΔK 336.22 ΓΡΗΤИ 06.73.45

Н. А. Иванова

кандидат экономических наук, доцент

В. А. Варфоломеева

кандидат экономических наук, доцент Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения

ВЗАИМОСВЯЗЬ НАЛОГОВЫХ ЛЬГОТ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: РОССИЙСКИЙ ВЗГЛЯД

В статье рассматривается влияние налоговых льгот на инвестиционную активность регионов и влияние налоговой составляющей в системе государственного регулирования. Налоговые льготы помогают стимулировать деятельность крупных хозяйствующих субъектов, включая тех, у которых доход не соизмерим с затратами и тех, у которых доход невелик. Льготы создают условия для развития бизнеса и частного предпринимательства, для расширения производства, для повышения уровня жизни населения, и, конечно, для инвестирования в важные отрасли народного хозяйства. В заключение авторы приходят к выводу, что чем больше налоговых льгот предоставляется бизнесу, тем выше инвестиционная активность. Но, с другой стороны, тем меньше налоговых доходов поступит в бюджет. Поэтому при предоставлении налоговых кредитов, отсрочек и рассрочек платежей по налогам, налоговых скидок и преференций важна сбалансированность денежных потоков.

Ключевые слова: налоговые льготы, инвестиционная активность, налог на добычу полезных ископаемых, налог на прибыль, налоговые преференции и налоговые скидки.

N. A. Ivanova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

V. A. Varfolomeeva

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation

THE RELATIONSHIP BETWEEN TAX BENEFITS AND INVESTMENT ACTIVITY: A RUSSIAN PERSPECTIVE

The article examines the impact of tax incentives on the investment activity of regions and the impact of the tax component in the system of state regulation. Tax incentives help to stimulate the activities of large economic entities, including those whose income is not commensurate with the costs and those whose income is small. Benefits create conditions for the development of business and private entrepreneurship, for the expansion of production, for improving the standard of living of the population, and, of course, for investing in important sectors of the national economy. The authors conclude that the more tax benefits provided to businesses, the higher the investment activity. But, on the other hand, the less tax revenue will go to the budget. Therefore, when granting tax credits, deferrals and installments of tax payments, tax discounts and preferences, it is important to balance cash flows.

Keywords: tax incentives, investment activity, mining tax, income tax, tax preferences and tax rebates.

Предоставление налоговых льгот является инструментом устранения диспропорций при

развитии экономики регионов. Налоговые льготы помогают стимулировать деятельность круп-

ных хозяйствующих субъектов, включая те, у которых доход не соизмерим с затратами и те, у которых доход невелик. Льготы создают условия для развития бизнеса и частного предпринимательства, для расширения производства, для повышения уровня жизни населения, и, конечно, для инвестирования в важные отрасли народного хозяйства. Особенно остро проблема предоставления льгот стоит в настоящее время.

Прежде, чем начать рассматривать взаимосвязь налоговой системы и инвестиционной деятельности, охарактеризуем сегодняшний инвестиционный климат России. Начнем со статистики: за неполный 2020 г. вырос интерес к инвестиционной политике среди горожан крупных городов примерно на 31% по сравнению с таким же периодом в 2019 г. Среди этих регионов - города с населением более 1 млн чел., такие как Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Новосибирск и др. Если из рассмотрения исключить столицу, то этот показатель составит около 20%. В отношении Москвы следует добавить, что это единственный город, в котором спрос на инвестиционную недвижимость постоянно увеличивался, несмотря на коронавирусную пандемию [1].

В настоящее время действующая система налогообложения обладает фискальной направленностью и не способствует перспективному росту инвестиционной привлекательности субъектов, а также их инвестиционной активности. С точки зрения государства разработанная налоговая система представляет собой инструмент, в котором бизнес рассматривается исключительно как коммерчески эффективный результат. При этом бизнес со своей стороны не доволен возложенным на него налоговым бременем и считает разработанную систему чрезмерно тяжелой и не способствующей эффективному перспективному развитию за счет повышения инвестиционной активности.

Налоговая система опирается на налоговое законодательство. Его основным источником является Налоговый кодекс Российской Федерации, принятый в 1999 г. (первая часть). Разработчики этого нормативного документа стремятся к совершенству налоговой системы и благоприятному климату для развития инвестиционной деятельности. Основной целью финансово-хозяйственной деятельности является получение положительного экономического результата - прибыли - при минимально допустимых затратах. Непосредственно этому налогу посвящена 25 гл. Налогового кодекса. Положительный аспект данной главы заключается в присвоении важной роли прибыли, как источнику развития предприятия. Прибыль – источник самофинансирования для предприятий, который способствует их стратегическому развитию. А цель любого предприятия — это максимизация этой прибыли и минимизация расходов. Одним из способов достижения этой цели является предоставление налоговых льгот [2].

Авторы считают, что регулирующая функция налоговой системы выполняется только с помощью налоговых льгот. Влияние данного инструментария позволяет налогоплательщикам активизировать свою деятельность, повысить инвестиционную привлекательность, что в дальнейшем приведет к увеличению максимально возможной выгоды и развитию финансово-хозяйственной деятельности. Для использования налоговых льгот физическим и юридическим лицам необходимо целесообразное экономическое обоснование, в котором должны быть учтены социальные, экономические, политические и другие факторы, оказывающие влияние на рынок в целом. Суть состоит в выравнивании условий путем использования системы налоговых льгот и повышении возможного для использования экономического потенциала. Российский опыт применения налоговых льгот включает следующие их виды: отсрочка налогового платежа, временное освобождение от оплаты, отмена авансовых платежей и др. Предоставление налоговых льгот осуществляется на основании положительного влияния на социальную, экономическую и другие сферы жизни общества с учетом финансовых, материальных, экономических, социальных последствий [2].

Одним из основных видов налогового регулирования является сокращение налоговой базы за счет налоговых скидок. Налоговые скидки можно разделить два вида: лимитированные и нелимитированные. Лимитированные налоговые скидки – это целевые скидки, связанные с осуществлением инвестиционной деятельности, размер предоставляемых скидок ограничен. Нелимитированные скидки заключаются в уменьшении налогооблагаемой базы на определенную сумму расходов. Следующим методом налогового регулирования являются налоговые кредиты. Они предоставляются, если у организации нет на текущий момент денежных средств на оплату налогов. К примеру, если необходимо срочно заключить контракт на строительство жилого комплекса, а инвестор требует справку об отсутствии налоговых задолженностей, то можно воспользоваться данной льготой. Хотя она будет не бесплатной [2].

Следующим видом налоговых льгот служит инвестиционный налоговый вычет. Государство напрямую говорит о том, что если будешь

вкладывать свои деньги в развитие экономики, то только тогда получишь налоговые льготы. К примеру, с 2023 г. по замыслу Федеральной налоговой службы регионам хотят запретить понижать ставки налога на прибыль. Регионы больше не смогут вводить льготы, кроме тех, которые упомянуты в Налоговом кодексе. И тогда инвестиционный налоговый вычет останется одной из немногих мер стимулирования инвестиций [3]. Можно, конечно, воспользоваться налоговыми преференциями. По своей сути это те же самые льготы. Отличия в механизме действия, в моменте введения, в обязательности и направлении применения. Налоговые льготы вводятся в действие в любой момент времени, а преференции - только при введении налога. Льготы подразумеваются дополнительный расчет налогового обязательства с последующим изъятием льготы, а преференции – только прямой расчет пониженной суммы налога. Если говорить об обязательности применения, то для налоговых льгот достаточно только желание налогоплательщика, а преференции носят обязательный характер [4]. Применение инвестиционного налогового вычета, налоговых преференций и налоговых льгот осуществляется с целью увеличения инвестиционной активности путем снижения налогового бремени. Все высвободившиеся вследствие использования налоговых «поблажек» денежные средства можно потратить на инвестирование в основной или оборотный капитал.

Рассмотрим взаимосвязь налоговой и инвестиционной политики на примере налога на добычу полезных ископаемых, налога на имущество организаций и налога на прибыль.

В ближайшее время получит ряд налоговых льгот бизнес, инвестирующий в развитие Арктики. Автор этого законопроекта – Министерство по развитию Дальнего Востока и Арктики. Будет введена в действие система преференций по инновационным, в том числе и инвестиционным проектам, в Арктической зоне. Резидентом такой зоны могут быть юридические лица и индивидуальные предприниматели. Чтобы стать резидентом Арктики, необходимо инвестировать средства на сумму не менее 4,5 млн руб. за три года и, конечно, инвестиционный проект не должен иметь аналогов.

Вышеперечисленным плательщикам прямые налоги с юридических лиц не надо будет платить, по ним налоговая ставка 0%. К налог на прибыль, НДПИ, налог на имущество юридических лиц и земельный налог. Данная льгота дается на срок до 10 лет. Если же сумма проекта от 100 млрд руб., то срок льготы увеличивается до 15 лет. При этом

взносы в фонды социального страхования будут почти в 5 раз меньше, т. е. 7,6% от фонда заработной платы на те же сроки [4].

Но есть и отрицательные стороны использования налоговых преференций и льгот. Они часто тормозят процессы в экономике, так как появляется конкурентоспособность «на пустом месте». Это отрицательное влияние рассмотрим на примере налога на добычу полезных ископаемых. Объективность оценки деятельности фирм снижается. Одни участники сделок «обижаются» на других, отказываются подписывать выгодные контракты в ущерб государству, а иногда и в ущерб себе, тем самым подрывают экономическое развитие всего региона. Тем не менее, государство старается предоставить и налоговые льготы, и налоговые преференции. И особенно в нефтяной отрасли. Речь идет о предоставлении налоговых удержаний из НДПИ. Многие компании оказываются в неравных условиях. Некоторые их них получают большое количество налоговых льгот, но при этом добывают такой же объем нефти, как при обычном налоговом режиме. А другие компании, наоборот, согласно действующему налоговому законодательству не могут в полном объеме разрабатывать новые месторождения и места добычи нефти. На помощь приходит так называемый «административный ресурс», который заключается в превышении должностных полномочий и коррупции. Использование этого ресурса уничтожит всю систему топливно-энергетического комплекса, поэтому в долгосрочной перспективе добывать нефть в России можно будет только, если целью является легальный финансовый результат [1].

Примером непредоставления выше рассматриваемой налоговой льготы является Приобское месторождение нефти. Компания «Роснефть» попросила льготы для этого нефтяного месторождения. Но если к существующим льготам предоставить компании налоговый вычет на 10 лет, который она запрашивает, то федеральный бюджет недополучит свыше 460 млрд руб. Поэтому Минфин РФ в 2019 г. отказал в льготе Приобскому месторождению нефти. Также на отказ на предоставление льгот повлиял маленький рост добычи, он составил всего 3%. Государство определило, что федеральный бюджет получит больше доход, если не ласт льготу компании, нежели при предоставлении льготы и увеличенном объеме добычи нефти [5].

По нашему мнению, если так и продолжать распределять льготы и по первому требованию предоставлять индивидуальные льготы, то бюджет недополучит значительные суммы денежных средств, а это приведет к ужесточе-

нию налоговой политики в нефтедобывающей отрасли. В результате произойдет отток денежных средств у честных и добросовестных налогоплательщиков, а также снизится объем добычи нефти на всех месторождениях в Российской Федерации.

Министерство финансов с 2021 г. предложило отменить налоговые льготы, связанные с добычей высоковязкой нефти и с разработкой выработанных месторождений, а также давно обсуждаемую корректировку налога на дополнительный доход (НДД), чтобы получить дополнительные 290 млрд руб. (4 млрд долл.) в год. Предлагалось полностью отменить налоговые льготы по НДПИ и экспортной пошлине для высоковязкой нефти на сумму 80 млрд руб. в год. Кроме того, отказ от корректировки по экспериментальному НДД должен принести в бюджет дополнительные 80 млрд руб. в год. Это означает, что правительство хочет в течение нескольких лет вернуть 213 млрд руб. «недоплаты» за 2019 г., а отмена льгот по разработке выработанных месторождений – еще 100 млрд руб. в год [6].

Судя по всему, каждая нефтяная компания может в той или иной степени пострадать от нововведений. Льгота Татнефти по налогу на добычу высоковязкой нефти составила в 2019 г. 39 млрд руб. или 12% ЕВІТОА. Около трети объемов производства Лукойла в России в прошлом году получили налоговые вычеты в той или иной форме. Сургутнефтегаз, Роснефть, Лукойл и Татнефть получили льготы по НДПИ для выработанных месторождений, однако Минфин предлагает перевести такие месторождения под измененный механизм НДД. Ожидалось, что власти проведут с компаниями переговоры, и в конечном итоге повышение налогов будет не столь существенно. Однако Роснефть, которая обычно наиболее активно отстаивает интересы нефтяников, назвала предложение Минфина «логичным и заслуживающим поддержки» [7].

Во второй половине 2020 г. Правительство рассматривало вопрос увеличения налога на доходы от добычи полезных ископаемых для добывающих компаний. В проекте появилось положение, которое с 1 января 2021 г. увеличивает рентный коэффициент при расчете налога на добычу удобрений и некоторых руд в 3,5 раза (сейчас в зависимости от вида сырья составляет от 3,8% до 6%), что должно привести к росту платежей в бюджет на 90 млрд руб. в год. Повышение может коснуться всех видов твердых полезных ископаемых, за исключением угля, алмазов, золота, торфа и общераспространенного сырья.

Российский бизнес может также получить такую инвестиционную льготу, как 50%-я скид-

ка по налогу на прибыль. Льгота будет связана с вложениями, направленными на покупку, реконструкцию, модернизацию производства, Но она не будет связана с расходами на ликвидацию этого производства. Инвестиционные расходы будут включены во внереализационные расходы, и в результате уменьшится налог на прибыль. Компании пытаются списывать расходы на капитальные вложения как можно быстрее. Данную льготу регионы будут вводить самостоятельно. Дается она до 2027 г. и касаться будет оборудования с третьей по седьмую амортизационные группы, т.е. зданий, сооружений со сроком использования от 3 до 20 лет. Но компании будет предоставляться либо вышерассмотренный налоговый вычет, либо амортизация. И тем, и другим пользоваться нельзя, так как в противном случае сумма инвестиций будет уменьшать налог дважды. От вычета можно отказаться только по истечении трех лет с момента получения [7].

С 2020 г. вступили в силу изменения в налоговом законодательстве в отношении инвесторов. Если инвестор — физическое лицо в 2020 г. будет продавать или обменивать ценные бумаги с контрагентом — юридическим лицом, то необходимость декларировать доход для него отпадает.

В 2021 г. изменилось законодательство по налогу на доходы физических лиц (НДФЛ). Увеличилась налоговая ставка резидентов с 13% до 15% при определенных условиях. Но на инвесторах это, скорее всего, не отразится. Хотя, они, конечно, будут пересматривать свою инвестиционную стратегию. Из всего выше сказанного следует, что налоговые ужесточения с 2021 г. заставят инвесторов скорректировать портфели.

В заключение необходимо отметить, что тема влияния налоговых стимулов на рост российской экономики, в том числе и на увеличение инвестиционной активности в стране, стала основополагающей на съезде Российского союза промышленников и предпринимателей. Президент России поручил Правительству выработать единый подход к налоговым нововведениям в виде льгот. От введенных налоговых льгот не должен пострадать бюджет страны.

Основная задача инвестиционной политики государства состоит в обеспечении беспрепятственной реализации инвестиционных процессов. Однако благоприятная налоговая система не является исключительным условием успешного осуществления инвестиционной деятельности. Благоприятная налоговая политика — условие экономического развития и максимально эффективного функционирования бизнеса, результат наиболее успешного использования методов госу-

дарственного регулирования. В связи с этим оценка благоприятности налогового климата используется для определения качества инвестиционной деятельности. Если рассматривать современные методики оценки, то, к сожалению, в России они не находят широкого использования, а носят лишь эпизодический характер и используются только для каких-то единичных исследований, которые не рассматриваются в долгосрочной перспективе. Как вариант оценки налогового воздействия можно использовать расчет, основанный на стоимости капитала и среднеэффективной налоговой ставки. Данный способ позволяет дать наиболее качественную оценку действующей налоговой системы, позволив определить эффект после внедрения новых элементов налоговой системы. Важным элементом перспективного развития налоговой системы со стороны инвестиционной деятельности является разработка, совершенствование и внедрение налоговых методов инвестиционного стимулирования. Благоприятная эффективная налоговая политика в области инновационных процессов направлена на стимулирование изменение структуры экономики, а также создание мотивирующих аспектов для различных институтов, способных направить инвестиции на важнейшие отрасли экономики, например, обрабатывающую промышленность и инновационные технологии [2].

Таким образом, налоговые льготы тесно связаны с инвестиционной деятельностью России. Чем больше льгот предоставлять бизнесу, связанному с инвестированием, тем выше инвестиционная активность. Но налоговые льготы необходимо вводить так, чтобы от этого не пострадал бюджет, его доходная часть.

Библиографический список

- 1. Летенков В. Инвестиционные итоги 2020: взгляд снаружи. URL: https://finance.rambler.ru/realty/45445707/?utm_content=finance_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylinkhttps://finance.rambler.ru/realty/45445707-investitsionnye-itogi-2020-vzg-lyad-snaruzhi/ (дата обращения: 12.02.2021).
- 2. Иванова Н. А., Варфоломева В. А. Влияние налогового стимулирования на повышение энергоэффективности // Учет и контроль. 2020. № 12. URL: https://s-lib.com/issues/uik_2020_12_a4/ (дата обращения: 14.02.2021).
- Налоговые льготы: как измерить их эффективность. URL: https://www.finam.ru/analysis/fore-casts/nalogovye-lgoty-kak-izmerit-ix-effektivnost-20170927–14384/ (дата обращения: 14.02.2021).
- 4. Базанова Е. Ведомости. Правительство предложило бизнесу инвестиционную льготу URL: https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2017/04/19/686462-pravitelstvo (дата обращения: 12.02.2021).
- 5. Федеральные чиновники продолжают споры о льготах для «Pocheфти». URL: https://www.znak.com/2019-06-10/federalnye_chinovniki_prodolzhayut_spory_o_lgotah_dlya_rosneftiниж (дата обращения: 12.02.2021).
- 6. Налоговая аналитика. Налоговая статистика 2017–2020. URL: https://analytic.nalog.ru/portal/index.ru-RU.htm (дата обращения: 09.02.2021).
- Мнения аналитиков. О налоговых инициативах Минфина. URL: https://bcs-express.ru/novostianalitika/mneniia-analitikov-o-nalogovykhinitsiativakh-minfina (дата обращения: 10.02.2021).

22 Выпуск 1(29) / 2021

Y∆K 332.05 ГРНТИ 06.61:

Е. М. Ильинская доктор экономических наук, профессор **М. Н. Титова** доктор экономических наук, профессор Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ И СОСТАВЛЯЮЩИЕ ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

Статья посвящена проблеме оценки экспортного потенциала экономики Санкт-Петербурга с точки зрения его конкурентных преимуществ. Авторы проанализировали региональные характеристики экспортного потенциала Санкт-Петербурга. Был проведен анализ факторов и резервов роста экспортного потенциала города. На основе обширного статистического материала подробно были исследованы составляющие экспортного потенциала Санкт-Петербурга. Особое внимание было уделено инструментарию определения экспортного потенциала Санкт-Петербурга. Матричные методы оценки экспортного потенциала были дополнены системой оценок с выведением интегрального значения. В статье была представлена система критериев и показателей экспортного потенциала, а также индикаторы экспортного потенциала Санкт-Петербурга. Кроме того была сделана оценка бренда Санкт-Петербурга по методике К. Келлера.

Ключевые слова: региональная стратегия, составляющие экспортный потенциал, методы оценки экспортного потенциала, конкурентоспособность, национальная технологическая инициатива.

E. M. Ilyinskaya
Doctor of Economic Sciences, Professor
M. N. Titova
Doctor of Economic Sciences, Professor
Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation

COMPETITIVENESS AND COMPONENTS OF THE EXPORT POTENTIAL OF SAINT-PETERSBURG

The authors analyzed the regional characteristics of the export potential of Saint-Petersburg. The analysis of factors and reserves of growth of the export potential of the city was carried out. The components of the export potential of Saint-Petersburg were studied in detail, based on extensive statistical material. Special attention was paid to the tools for determining the export potential of Saint-Petersburg. Matrix methods for assessing the export potential were supplemented with a system of estimates with the output of an integral value. The article presents a system of criteria and indicators of export potential, as well as indicators of the export potential of Saint-Petersburg. In addition, the brand of Saint-Petersburg was evaluated according to the method of K. Keller.

Keywords: regional strategy, components of export potential, methods for assessing export potential, competitiveness, national technological initiative.

В настоящее время между сложившейся средой бизнеса и новыми задачами, сопряженны-

ми с четвертым этапом НТР, существует разрыв, который нельзя разрешить без грамотных

стратегических решений на региональном уровне [1]. Применение для их обоснования модели регионального и экспортного потенциала позволяет учесть значительные особенности видов деятельности, масштаба бизнеса и перспектив его развития для создания и освоения конкурентных преимуществ региона.

Целью исследования является изучение возможностей оценки и повышения экспортного потенциала в рамках системы регионального управления.

Для достижения указанной цели требуется решение следующих задач:

- систематизировать региональные характеристики экспортного потенциала;
- выявить возможности инновационных составляющих экспортного потенциала;
- проанализировать нематериальные составляющие экспортного потенциала Санкт-Петербурга и возможности повышения эффективности брендинга;
- оценить экспортный потенциал объекта исследования с помощью методов портфельного анализа, интегральной, уровневой и балльной оценки;
- обосновать резервы повышения экспортного потенциала, инициированные стратегическими национальными инициативами.

Теоретическая значимость заключатся в проведении анализа экспортного потенциала в условиях растущего влияния и быстрого изменения параметров внешней среды. Практическая значимость заключается в рекомендациях по оценке экспортного потенциала, его нематериальной составляющей, в предложениях в контексте стратегических национальных инициатив, направленных на повышение обоснованности и эффективности стратегических решений на региональном уровне, которые могут применяться при внедрении проектов повышения конкурентоспособности Санкт-Петербурга и его бренда.

Теоретической базой исследования явились научные работы классиков теории регионального управления, менеджмента, брендинга, отражающих различные аспекты поставленной задачи, к которым отнесены: Д. А. Аакер, И. Ансофф, К. Боумэн, П. Ф. Друкер, К. Келлер, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Э. Дж. Макдоннелл, Г. Минцберг, В. Д. Нордхауз, М. Портер, А. А. Томпсон, Б. Д. Хендерсон.

Практические аспекты экспортного потенциала региона изучали и анализировали ученые Н. Н. Барановский, Н. Н. Колосовский, П. М. Алампиев, В. В. Кистанов, Н. Н. Некрасов, Г. В. Гутман, Ю. А. Дмитриев, В. В. Окрепилов,

А. А. Мальцев, М. С. Сычев, А. В. Сидоренко, С. Г. Камолов, Н. К. Борисюк, Р. М. Прытков и др.

К видам теоретических методов, которые применены в работе, относятся изучение и обобщение, абстрагирование, анализ и синтез. Методика исследования базируется на комплексном применении методов стратегического анализа, анализа конкурентных преимуществ бренда. Примененные методики включают анализ развития методов оценки экспортного потенциала в зарубежной и российской практике. Исследование базируется на изучении научных публикаций, специализированных интернет-ресурсов, а также анализе технико-экономических показателей объекта.

Региональные характеристики экспортного потенциала Санкт-Петербурга

Процессы распространения экспортной деятельности на региональный уровень требуют разработки соответствующей региональной политики. Управление эффективностью формирования и развития экспортного потенциала региона представляет собою многоуровневую систему функций макро, мезо и микросреды, направленную на достижение максимально возможного результата деятельности на зарубежных рынках. Будем определять экспортный потенциал региона как максимально возможный объем экспорта конкурентоспособных на мировом рынке товаров и услуг при сложившейся региональной отраслевой структуре или как совокупную способность региональной экономической системы производить соответствующие мировым стандартам или опережающие их товары, технологии, услуги при рациональном использовании ресурсной базы.

В структуру экспортного потенциала региона включаются следующие его составляющие: инновационная, технологическая, сырьевая, трудовая, инфраструктурная, финансовая, потребительская, информационная, научная, институциональная. Одной из определяющих тенденций современного межрегионального развития является ускорение научно-технического прогресса, сопровождающееся формированием новой экономики, основанной на знаниях. Наука становится непосредственной производительной силой, обеспечивающей конкурентоспособность экономики, а инновации - ключевым двигателем экономического роста. Знания все больше становятся не только важным фактором производства, но и объектом экспорта [2].

Для Санкт-Петербурга актуальной задачей, содействующей реализации экспортного по-

тенциала, является создание эффективной системы поддержки экспорта технологий, высокотехнологичных изделий и услуг. Подобные системы предусматривают предоставление экспортерам такой продукции льготных кредитов, различных налоговых и таможенных скидок; государственное гарантирование и страхование экспортных контрактов; сокращение налогов с фирм, создающих зарубежные филиалы; финансовое содействие в области информационно-консультативной и рекламно-выставочной деятельности; политико-дипломатическую поддержку исследованиями и разработками. В эту группу входят неовеществленные технологии, наукоемкие товары и услуги, в том числе образовательные.

Факторы развития экспортного потенциала

Исследуя элементы формирования и реализации экспортного потенциала региона, следует выделить два направления его развития: развитие объемов, продуктовых и географических границ, фактически достигнутого экспортного потенциала в рамках системного, процессного подхода к организации и планированию бизнеспроцессов предприятий и вовлечение в экспортную деятельность элементов нереализованного экспортного потенциала на основе разработки дополнительных проектов [3].

Анализ факторов и резервов роста экспортного потенциала возможен за счет активизации двух элементов. Первый вид представляет собой позиции востребованного, конкурентоспособного в прошлом экспорта, второй — новый для зарубежных потребителей продукт (товары, работы, услуги) которые при определенных условиях могут быть востребованы на внешних рынках. В первом случае рынки экспорта известны, во втором случае необходимо определить уровни конкурентоспособности и типы рынков для эффективного продвижения.

Поддержим точку зрения экономиста А. В. Сидоренко [4], что важнейшими тремя факторами, оказывающими существенное влияние на экспорт, являются: степень конкурентоспособности продукта, качество ресурсного обеспечения производства, условия комплектации, поставки и сбыта. Снижение показателей объемов экспорта и утрата рынков сбыта происходят, как правило, под воздействием отрицательной динамики именно этих факторов.

Экспортный потенциал региона может быть разделен на внутренний и внешний. Внутренний экспортный потенциал включает ресурсную составляющую, необходимую для произ-

водства конкурентоспособной продукции. Внешний экспортный потенциал предприятия связан с реализацией конкурентоспособной продукции и обеспечивается маркетинговой, логистической и сервисной деятельностью предприятия [5].

Внешнеэкономические факторы или факторы макросреды характеризует условия и воздействия, внешние по отношению к региону, к которым относятся научно-технические, экономико-финансовые, политико-правовые и социально-культурные составляющие. Все макроэкономические факторы в совокупности формируют регулярные колебания цен, процентных ставок по кредитам, уровня безработицы и зависят от стадии экономического цикла [6]. Экономические циклы для целей данной работы важны с позиций соответствующих индикаторов. Циклические индикаторы подразделяются на три группы показателей: опережающие (leading indicators), совпадающие (coincident indicators), запаздывающие (lagging indicators) [7]. Чаще всего используются опережающие индикаторы, рассчитанные по методологии исследований циклических колебаний OECD и Centre for International Business Cycle Research (CIBCR) [8].

Оценка экспортного потенциала региона во многом зависит от экспортного потенциала входящих бизнес единиц, что является необходимым, но не достаточным условием. Для Санкт-Петербурга резервом является использование капитала бренда как самого города, так и его предприятий. Анализ возможностей регионального бренда исследован в литературе [9–15], что позволяет постулировать достаточную обоснованность данного тезиса.

Анализ истории создания и развития брендов территории, а также участие государства в этом процессе изучили Ф. Котлер, Кр. Асплунд, И. Рейн и Д. Хайдер в работе «Маркетинг мест» [16]. В начале XXI в. были опубликованы исследования М. Каваратзиса [17], Э. Поттера [18], Р. Говерса [19], А. В. Анттиройко [20]. Доказано, что государства, которые целенаправленно развивают свои территории, способны получать доходы от своих вложений. Очевидно, в региональной политике Российской Федерации можно предусмотреть условия формирования брендов перспективных территорий страны, среди которых лидирует Санкт-Петербург. Необходимо учесть, что предлагаемый подход слабо корреспондируется с классическими подходами [21]. Отмеченное противоречие может быть решено с помощью рекомендаций Д. Кейгана и К. Вогеля [22]. Такие маркетинговые подходы эффективны при развитии привлекательности отдельных территорий [23].

Огромное значение приобретают нематериальные характеристики экспортного потенциала, к которым относятся: региональный капитал бренда, межкультурные и маркетинговые коммуникации, бренд-менеджмент, узнаваемость бренда за рубежом, организация рекламы бренда. Для эффективного выхода на новые внешние рынки необходимо обладать портфелем брендов и иметь сильный бренд региона.

Конкурентоспособность и составляющие экспортного потенциала Санкт-Петербурга

Основными конкурентными преимуществами Санкт-Петербурга, которые следует учитывать при определении приоритетов, целей и задач социально-экономической политики Санкт-Петербурга на долгосрочный период, являются: более высокие, чем в среднем по РФ, темпы экономического роста; многоотраслевая структура экономики Санкт-Петербурга, основу которой составляют высокотехнологичные производства и сектор услуг; выдающееся историко-культурное наследие и мировая известность Санкт-Петербурга; статус «второй столицы» РФ и важного контактного центра региона Балтийского моря; выгодное геополитическое положение вблизи границ с Европейским союзом, на пересечении международных транспортных коридоров; высокий уровень развития транспортной системы; высокая концентрация научных организаций, выполняющих фундаментальные и прикладные исследования и разработки и обеспечивающих активизацию инновационных процессов; высокий уровень образования и культуры большей части населения Санкт-Петербурга; уникальная пространственная организация, наличие быстроразвивающейся агломерации Санкт-Петербурга и части территорий Ленинградской области; наличие развитой социальной сферы, представленной большим числом организаций здравоохранения, образования, культуры, социального обеспечения населения, физической культуры и спорта; высокий (по российским меркам) уровень жизни большей части населения Санкт-Петербурга; существенные масштабы потребительского спроса, развитая система розничной торговли, соответствующая мировым стандартам.

Санкт-Петербург традиционно играет лидирующую роль в экономике РФ. По данным Росстата [24] валовый региональный продукт (ВРП) увеличился в текущих ценах с 666393 млн руб. в 2005 г. до 4193490 млн руб. в 2018 г., то есть почти в 6,3 раза. При этом значение такого целевого показателя как индекс физического объ-

ема ВРП определено Стратегией 2030 на 2030 г. в размере 107%.

Важнейшими составляющими экспортного потенциала являются: промышленный, инновационный, научный, транспортный потенциалы, а так же потенциал внешнеэкономической деятельности.

Говоря о промышленном потенциале Санкт-Петербурга, следует отметить, что инвестиции в основной капитал в текущих ценах с 156854 млн руб. в 2005 г до 690722 млн руб. в 2019 г., или более, чем в 4,4 раза. Индекс физического объема инвестиций в основной капитал в 2018 г. составил 119,0% к предыдущему году. В 2019 г. было отмечено некоторое снижение данного показателя по сравнению с 2018 г. По индексу физического объема инвестиций в основной капитал Санкт-Петербург в 2014—2015 гг. занимал 6-е место среди субъектов Российской Федерации, в 2016—2017 гг. — 3-е место, в 2018—2019 гг. — 4-е место.

Промышленность является ведущей отраслью экономики Санкт-Петербурга. Индекс промышленного производства в процентах к предыдущему году в 2017 г. составил 105,4, в 2019 г. – 105,6. Основу промышленного комплекса Санкт-Петербурга составляют обрабатывающие производства, где данный индекс составил, соответственно, 105,3 и 107,5. Сильными сторонами промышленного комплекса Санкт-Петербурга являются его многоотраслевая структура и высокий уровень внутриотраслевого и межотраслевого взаимодействия.

Из составленного по данным Росстата [24] рис. 1 можно увидеть, что первые три места по объему отгруженной продукции в Санкт-Петербурге занимают: производство машин и оборудования, не включенных в другие группировки, автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов, прочих транспортных средств и оборудования (30,9%); производство кокса и нефтепродуктов; производство резиновых и пластмассовых изделий (23,9%); производство пищевых продуктов; производство напитков; производство табачных изделий (12,4%).

Принятые обозначения: 1 — производство пищевых продуктов; производство напитков; производство табачных изделий; 2 — производство текстильных изделий; производство одежды; производство кожи и изделий из кожи; 3 — обработка древесины и производство изделий из дерева и пробки, кроме мебели, производство изделий из соломки и материалов плетения; 4 — производство бумаги и бумажных изделий; деятельность полиграфическая и копирование носителей информации; 5 — производство кокса и нефтепродуктов; производство резиновых и пластмассовых изде-

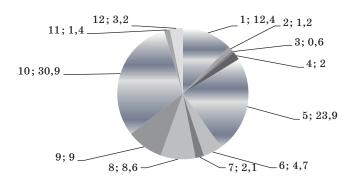


Рис. 1. Структура объема отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг, собственными силами обрабатывающих производств по видам экономической деятельности в 2019 г. в Санкт-Петербурге (в %)



Рис. 2. Уровень инновационной активности организаций по Российской Федерации в целом, по Северо-Западному федеральному округу и Санкт-Петербургу (в %)

лий; 6 - производство химических веществ и химических продуктов; производство лекарственных средств и материалов, применяемых в медицинских целях; 7 - производство прочей неметаллической минеральной продукции; 8 - производство металлургическое; производство готовых металлических изделий, кроме машин и оборудования; 9 - производство компьютеров, электронных и оптических изделий; производство электрического оборудования; 10 - производство машин и оборудования, не включенных в другие группировки; автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов, прочих транспортных средств и оборудования; 11 - производство мебели; производство прочих готовых изделий; 12 - ремонт и монтаж машин и оборудования.

Промышленный комплекс является основой экономики Санкт-Петербурга и главным источником формирования доходов бюджета Санкт-

Петербурга. Налоговые поступления от промышленных организаций города в консолидированный бюджет Санкт-Петербурга в 2014–2019 гг. в среднем составили 20%. В 2014–2019 гг. промышленные организации обеспечили в среднем занятость около 15,6% от общей численности занятых в экономике Санкт-Петербурга. Промышленный комплекс Санкт-Петербурга вносит огромный вклад в обеспечение военной, энергетической и продовольственной безопасности Российской Федерации.

Инновационный потенциал Санкт-Петербурга имеет особенное значение для укрепления в целом экспортного потенциала города. По уровню инновационной активности организаций Санкт-Петербург значительно опережает, как Северо-Западный федеральный округ, так и Российскую Федерацию в целом, что отражено на рис. 2, составленном по данным Росстата [25].

Аналогично по удельному весу организаций, осуществлявших технологические инновации, в общем числе обследованных организаций Санкт-Петербург превышает значения по Северо-Западному федеральному округу и РФ в целом, что видно из рис. 3, составленному по данным Росстата [25].

На рис. 4, составленном по данным Росстата [25], представлена структура затраты на инновационную деятельность организаций Санкт-Петербурга в 2019 г. в млн руб. и в процентах.

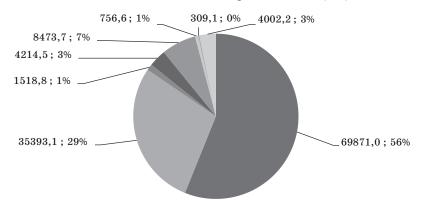
Если проанализировать структуру затрат организаций Санкт-Петербурга в 2019 г. на иннова-

ционную деятельность, то можно увидеть, что на исследование и разработку новых продуктов, услуг и методов их производства (передачи), новых производственных процессов было направлено 56%, на приобретение машин, оборудования прочих основных средств, связанных с инновационной деятельностью 29%, а на разработку и приобретение программ для ЭВМ и баз данных, связанных с инновационной деятельностью 7% из общей суммы затрат на инновационную деятельность, которая составила 124539,1 млн руб.

Экспортный потенциал во многом зависит от передовых производственных технологий.



Рис. З. Удельный вес организаций, осуществлявших технологические инновации, в общем числе обследованных организаций по Санкт-Петербургу, Северо-Западному федеральному округу и Российской Федерации в целом (в %)



- 🔳 исследование и разработка новых продуктов, услуг и методов их производства (передачи), новых производственных процессов
- 🔳 приобретение машин, оборудования прочих основных средств, связанных с инновационной деятельностью
- 🔳 маркетинг и создание бренда, дизайн
- инжиниринг, включая подготовку технико-экономических обоснований, производственное проектирование и конструкторскую проработку объектов техники и технологий на стадии внедрения инноваций, пробное производство и испытания, монтаж и пуско-наладочные работы
- 🔳 разработка и приобретение программ для ЭВМ и баз данных, связанных с инновационной деятельностью
- приобретение прав на патенты (отчуждение), лицензий на использование изобретений, промышленных образцов, полезных моделей, селекционных достижений, топологий интегральных микросхем и т. п.; патентование (регистрация) результатов интеллектуальной деятельности
- планирование, разработка и внедрение новых методов ведения бизнеса, организации внешних связей и организации рабочих мест, обучение и подготовка персонала, связанные с инновационной деятельностью
- 🔲 прочие затраты, связанные с осуществлением инновационной деятельности

Рис. 4. Затраты на инновационную деятельность организаций Санкт-Петербурга в 2019 г. (в млн руб. и в %)

Из рис. 5, составленного по данным Росстата [26] можно увидеть, что с 2005 г. по 2019 г. число используемых передовых производственных технологий по Санкт-Петербургу увеличилось почти в 5 раз, что способствует повышению экспортного потенциала города.

Основными благоприятными факторами, способствующими повышению инновационной активности в Санкт-Петербурге, могут стать: повышение конкуренции в сфере научно-исследовательской деятельности; повышение эффективности взаимодействия промышленных, образовательных и научно-исследовательских организаций в целях разработки, трансфера и коммерциализации инноваций; активное участие научно-исследовательских и производственных организаций Санкт-Петербурга в процессах международного научно-технического сотрудничества, предоставляющих доступ к передовым технологиям, компетенциям и ресурсам; расширение участия Санкт-Петербурга в реализации Национальной технологической инициативы; приток венчурного капитала; размещение в Санкт-Петербурге центров исследований и разработок, ведущих российских и международных компаний; создание благоприятной инновационной экосистемы, в том числе развитие инновационной инфраструктуры, доступность бизнес-сервисов [27].

Научный потенциал Санкт-Петербурга характеризуется высокой концентрацией образовательных и научно-исследовательских организаций, наличием большого числа высококвалифицированных специалистов, выполняющих фундаментальные и прикладные исследования и разработки, участвующих, в том числе, в реализации Национальной технологической инициативы, а также многоотраслевой структурой экономики Санкт-Петербурга. Это создает благоприятную конкурентную среду для активизации инновационных процессов и внедрения инновационных продуктов.

Если проанализировать внутренние затраты на научные исследования и разработки по Российской Федерации, Северо-Западному федеральному округу и Санкт-Петербургу, то, как видно из рис. 6, составленному по данным Росстата [24], доля этих затрат в Санкт-Петербурге составляет почти 12,8% от всех затрат в РФ и почти 87,7% от затрат на НИР в Северо-Западном федеральном округе. Это показывает, что Санкт-Петербург играет ведущую роль в северо-

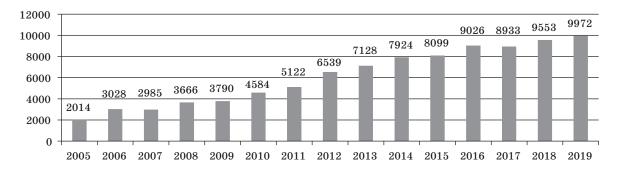


Рис. 5. Используемые передовые производственные технологии по Санкт-Петербургу (ед.)

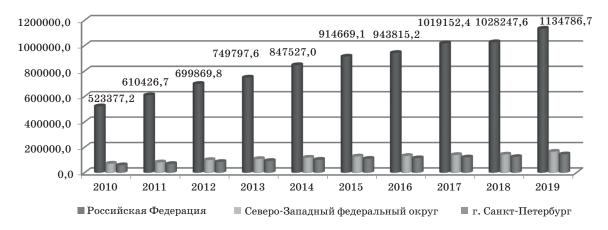


Рис. 6. Внутренние затраты на научные исследования и разработки по Российской Федерации, Северо-Западному федеральному округу и Санкт-Петербургу (млн руб.)

западном регионе и занимает приличное место в цепочке крупнейших городов РФ.

По числу исследователей Санкт-Петербург также занимает ведущее место в северо-западном регионе. В 2019 г. в городе вели научно-исследовательскую деятельность почти 79,5% всех исследователей Северо-Западного федерального округа, что составило почти 9,5% от всех исследователей Российской Федерации. Это можно рассчитать, исходя из рис. 7, составленного по данным Росстата [26].

Развитие науки опирается на образовательный потенциал города. Вклад отрасли образования в ВРП составил за период с 2014–2019 гг. в среднем 3,6%. (в целом по Российской Федера-

ции — 3,0% от общей валовой добавленной стоимости субъектов Российской Федерации). Расходы на образование в среднем за период 2014— 2019 гг. составили около четверти от общего объема расходов бюджета Санкт-Петербурга. В 2017—2019 гг. в образовательных организациях в Санкт-Петербурге работало в среднем около 7,5% от среднегодовой численности занятых в экономике Санкт-Петербурга.

Система профессионального образования в Санкт-Петербурге в 2019 г обеспечила обучение и социализацию 405,8 тыс. студентов колледжей и вузов, что можно проследить по рис. 8, сделанному на основе данных Росстата [24].

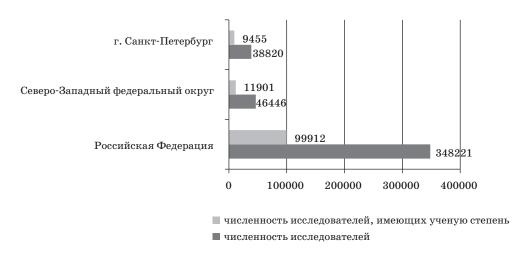
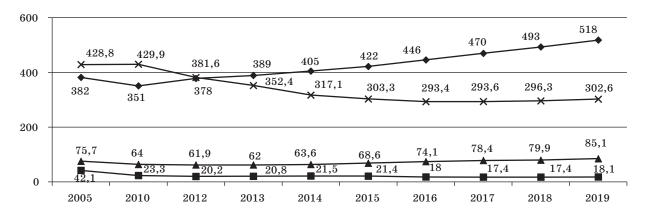
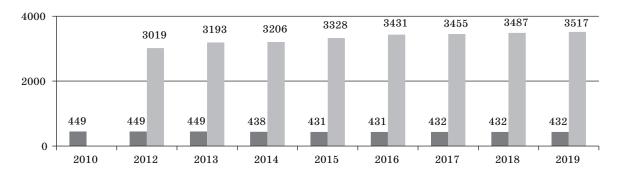


Рис. 7. Количество исследователей, в том числе с ученой степенью, в Российской Федерации, Северо-Западном федеральном округе и Санкт-Петербурге в 2019 г. (чел.)



- Численность обучающихся по образовательным программам начального, основного и среднего общего образования (тыс. человек)
- Численность студентов, обучающихся по программам подготовки среднего профессионального образования, кварифицированных рабочих (тыс. человек)
- Численность студентов, обучающихся по программам подготовки среднего профессионального образования, специалистов среднего звена (тыс. человек)
- 🔀 Численность студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры (тыс. человек)

Рис. 8. Численность обучающихся в Санкт-Петербурге



- Эксплуатационная длина железнодорожных путей общего пользования (на конец года), км
- 🔳 Протяженность автомобильных дорог общего пользования с твердым покрытием (на конец года), км

Рис. 9. Протяженность автомобильных дорог с твердым покрытием и эксплуатационная длина железнодорожных путей общего пользования в Санкт-Петербурге (км)

Наряду с постоянным увеличением числа обучающихся по образовательным программам начального основного и среднего общего образования в Санкт-Петербурге растет популярность среднего профессионального образования, что также отражено на рис. 8. Если число обучающихся по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры несколько снижается в последние годы, то численность обучающихся по программам подготовки среднего профессионального образования, в частности специалистов среднего звена, в последние годы напротив имеет положительную динамику. Положительным можно назвать и тот факт, что с 2018 г. начался рост числа обучающихся по программам подготовки среднего профессионального образования, а именно, по программам подготовки квалифицированных рабочих. Этот факт положительно скажется на эффективности использования передовых производственных технологий.

Транспортный потенциал Санкт-Петербурга также имеет огромное значение для повышения в целом экспортного потенциала города. Выгодное географическое положение Санкт-Петербурга на пересечении международных транспортных коридоров, наличие развитой транспортной инфраструктуры всех видов внешнего транспорта и логистической инфраструктуры способствуют активной интеграции города в мировые хозяйственные связи и укреплению его позиций как важнейшего международного транспортного узла. Санкт-Петербург является одним их крупнейших транспортно-логистических центров РФ.

Транспортный комплекс Санкт-Петербурга выполняет, в том числе, транзитные функции и занимает особое место в транспортной системе Российской Федерации и Балтийского региона. Совокупный вклад отраслей транспорта и связи

в ВРП в 2016 г. составил 13,0%. В организациях по транспортировке и хранению в 2017 г. были заняты 8,6% от общей численности занятых в экономике Санкт-Петербурга. Организации по транспортировке и хранению в 2017 г. обеспечили 7,0% общего объема налоговых поступлений от Санкт-Петербурга в федеральный бюджет и консолидированный бюджет Санкт-Петербурга.

Транспортный потенциал Санкт-Петербурга представлен воздушным, водным, морским, железнодорожным, автомобильным транспортом.

На рис. 9, составленном по данным Росстата [24], видна положительная динамика в развитии автомобильных дорог с твердым покрытием общего пользования. Санкт-Петербургский железнодорожный узел, состоящий из 432 км железных дорог, выполняет функции сортировочного центра для внешнеэкономических грузопотоков и предприятий других регионов Российской Федерации, направленных в сторону Финляндии, Прибалтики и портов Балтийского моря. Основу грузовых перевозок на железнодорожном транспорте в Санкт-Петербурге составляют транзитные навалочные и наливные грузы, такие как уголь, кокс, минеральные удобрения, строительные (нерудные) материалы, нефть, нефтепродукты.

Что же касается грузооборота автомобильного транспорта по автомобильным дорогам Санкт-Петербурга, то прослеживаются колебания в его динамике. В 2019 г. произошло резкое увеличение грузооборота, что будет способствовать положительной динамике производственной активности (рис. 10) [24].

На грузовом автомобильном транспорте перевозится не менее 70% контейнерных грузов, переваливаемых в морских портах Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Дополнительно к ним через Государственную грани-

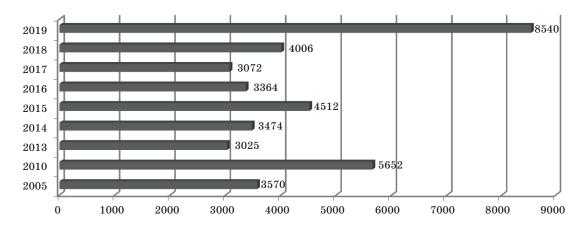


Рис. 10. Грузооборот автомобильного транспорта по автомобильным дорогам Санкт-Петербурга (млн т×км)

цу Российской Федерации в(из) порты(портов) Финляндии и Эстонской Республики транзитом через Санкт-Петербург на грузовом автомобильном транспорте перевозятся генеральные, контейнерные и накатные грузы, суммарный объем которых составляет около 6 млн тонн в год.

Большой порт Санкт-Петербург обладает значительным запасом пропускной способности практически по всем видам переваливаемых грузов (в первую очередь, контейнеров и наливных грузов). Он занимает лидирующие позиции по объему перевалки контейнерных грузов как в Российской Федерации, так и в регионе Балтийского моря, через него проходит 44% всех контейнерных грузов, перегружаемых в морских портах Российской Федерации.

Низкий уровень контейнеризации грузов в Российской Федерации (около 5%), а также интенсивное развитие транспортных коридоров по направлениям Север-Юг и Запад-Восток, включая развитие транспортной инфраструктуры и увеличение товародвижения на стыке Азия-Европа в рамках глобального евразийского проекта КНР «Один пояс - один путь», предполагает увеличение объемов и доли перегрузки контейнеров в Большом порту Санкт-Петербург. Это обеспечит усиление транспортнотранзитной роли Санкт-Петербурга в Балтийском регионе и возможности для создания новых высокотехнологичных производственных и логистических мощностей, а также для развития высокоскоростного сообщения на отдельных направлениях интенсивных грузо- и пассажиропотоков.

Что касается потенциала внешнеэкономической деятельности, то следует отметить, что Санкт-Петербург в значительной степени интегрирован в мировые хозяйственные связи и является одним из крупнейших транспортно-логистических центров. Внешнеторговый оборот города в 2019 г. со-

ставил 50801,8 млн долл., в том числе экспорт – 27668,2 млн долл., или 104,2% к уровню 2018 г., импорт – соответственно 23133,6 млн долл. и 101,6%.

Из рис. 11, составленного по данным Росстата [24], видно, что предприятия Санкт-Петербурга осуществляют торговлю в основном со странами дальнего зарубежья. В Санкт-Петербурге внешнеторговые операции осуществляют около 10 тыс. организаций с более чем 200 странами. 60% внешнеторговых операций осуществлялось с десятью основными торговыми партнерами Санкт-Петербурга, из которых лидерами были Китайская Народная Республика, Королевство Нидерландов, ФРГ. В структуре внешнеторгового оборота Санкт-Петербурга по итогам 2019 г. доля экспорта составила почти 54,5%.

Основными товарными группами экспорта Санкт-Петербурга за период 2014—2019 гг. являлись минеральные продукты, машины, оборудование и транспортные средства, а также металлы и изделия из них. Объем несырьевого неэнергетического экспорта Санкт-Петербурга составил более 30% от общего объема экспортных поставок. В пятерку основных партнеров Санкт-Петербурга по экспортным поставкам несырьевых неэнергетических продуктов входят Соединенное Королевство, Республика Казахстан, Республика Индия, Республика Беларусь, Швейцарская Конфедерация.

В структуре внешнеторгового оборота Санкт-Петербурга по итогам 2019 г. доля импорта составила 45,5%. Наибольшую долю в импорте за период 2014—2019 гг. составили машины, оборудование, транспортные средства, продовольственные товары и сельскохозяйственное сырье.

Сильными сторонами и основными факторами развития экспортного потенциала Санкт-Петербурга являются: многоотраслевая структура экономики и наличие сектора производства высокотехнологичной и наукоемкой продук-

32 Выпуск 1(29) / 2021



Рис. 11. Структура внешней торговли Санкт-Петербурга в 2019 г.

ции; наличие федеральной и региональной инфраструктуры поддержки предпринимательства и экспортной деятельности хозяйствующих субъектов; выгодное географическое положение вблизи границ с Европейским союзом, на пересечении международных транспортных коридоров.

Указанные факторы позволяют развивать экспортный потенциал Санкт-Петербурга в разрезе следующих зарубежных рынков сбыта по перспективным товарным группам:

- государства участники Таможенного союза и СНГ являются перспективными для экспорта транспортных услуг, продукции машиностроения, транспортных средств, автомобилей и комплектующих, железнодорожной техники, фармацевтической продукции;
- страны региона Юго-Восточной и Южной Азии являются перспективными для экспорта сырьевых товаров, а также промышленных товаров с высокой добавленной стоимостью: металлургическое оборудование, удобрения, медицинское оборудование, продукция фармацевтической отрасли, ИТ-технологии;
- страны Северной, Центральной и Латинской Америки имеют потенциал по экспорту таких товарных групп, как нефтепродукты, удобрения, транспортные услуги. Также перспективы развития экспорта связаны с развитием разработки и производства высокотехнологичных товаров в сфере альтернативной энергетики, биотехнологий, ИТ, ресурсосбережения;
- страны Ближнего Востока и Северной Африки потенциально возможны для роста экспорта по следующим категориям продукции: продукция животного происхождения, бумага, древесина, текстиль и продукция легкой промышленности, фармацевтика;

- страны Европейского союза перспективны с точки зрения развития производственной кооперации европейских и отечественных компаний, роста экспорта высокотехнологичной продукции и ИТ-продуктов;
- страны Центральной и Южной Африки потенциально возможны для роста экспорта таких товарных групп, как нефтепродукты, удобрения, пищевые продукты, продукция машиностроения, программные продукты и туристические услуги.

Показатели внешней торговли традиционно используются при оценке внешнеэкономической деятельности и экспертного потенциала, для чего требуется тот или иной инструментарий.

Инструментарий определения экспортного потенциала Санкт-Петербурга

В связи со значительным числом конкурентных преимуществ Санкт-Петербурга, отмеченных выше, возможные характеристики внешнеэкономического потенциала правомерно определить как диверсифицированные. Для данных целей подходит портфельная матрица Игоря Ансоффа. Собственно, именно проблема управляемости крупных компаний и привела к развитию методов портфельного анализа. Практика западного менеджмента свидетельствует, что вероятность успеха стратегий роста одинакова вследствие уменьшения синергического эффекта: для старого товара на старом рынке этот эффект составляет 50%; для нового товара на старом рынке - 33%; для старого товара на новом рынке -20%; для нового товара на новом рынке – 5% [28].

Большое число разработанных и реализованных новых технологий позволяют сделать вывод о том, что экспортный потенциал Санкт-

Петербурга опирается на модели «новый продукт — новый рынок» и «новый продукт — существующий рынок», при этом имеется возможность гибкого комбинирования всех возможных вариантов.

Матричные методы оценки экспортного потенциала следует дополнить системой оценок с выведением некоего интегрального значения. С указанной

целью предложена система критериев и показателей экспортного потенциала, представленная в табл 1.

В общем виде алгоритм расчета коэффициента экспортного потенциала региона предприятия предусматривает три последовательных этапа: расчет единичных показателей экспортного потенциала региона и перевод показателей в относи-

. Tаблица 1 Система критериев и показателей экспортного потенциала

Эффективность	Издержки производства на единицу продукции, руб.		
производственной деятельности предприятия экспортной направленности	Фондоотдача, тыс. руб.		
	Рентабельность товара, %		
	Производительность труда, тыс. руб./чел.		
Финансовое положение предприятия	Коэффициент автономии		
	Коэффициент платежеспособности		
	Коэффициент абсолютной ликвидности		
	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств		
Эффективность организации сбыта и продвижения товара	Рентабельность продаж, %		
	Коэффициент затоваренности готовой продукцией		
	Коэффициент загрузки производственной мощности		
	Коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта		
Конкурентоспособность товара,	Качество товара		
создание цепочки ценности	Цена товара		

Таблица 2

Индикаторы экспортного потенциала Санкт-Петербурга

	Экспортная квота		
	Коэффициент покрытия импорта экспортом		
	Коэффициент отраслевого экспорта		
Текущее состоя-	Емкость мирового рынка товарной категории/отрасли		
ние экспортной деятельности	Доля рынка, занимаемая регионом на мировом рынке экспорта товарной категории/от- расли		
	Реальный объем экспорта товарной категории/отрасли		
	Коэффициент международной конкурентоспособности товарной категории/отрасли региона		
	Уровень рентабельности предприятий экспортной направленности		
Финансовая ситуация	Коэффициент текущей ликвидности предприятий экспортной направленности		
	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами предприятий отрасли экспортной направленности		
	Степень износа основных фондов отрасли экспортной направленности		
Инвестиционная ситуация	Коэффициент инвестиционного потенциала отрасли экспортной направленности (инвестиций в основной капитал)		
	Объем иностранных инвестиций		
	Объем производства продукции в отрасли экспортной направленности		
Производственная активность	Объем производства продукции в отрасли экспортной направленности, произведенной по новой технологии		
	Темп роста числа предприятий отрасли экспортной направленности		
Ценовой	Реальный валютный курс		
фактор	Мировые /региональные цены		
Кадровый потенциал	Коэффициент занятости в отрасли экспортной направленности региона		
	Профессионально-квалификационный уровень кадрового состава в отрасли экспортной направленности региона		

Выпуск 1(29) / 2021

Оценка состоятельности бренда	Баллы	Оценка значимости бренда	Баллы
Актуальность бренда города в длительной перспективе	14	Соответствие и адекватность бренда города его восприятию всеми типами потенциальных целевых аудиторий	15
Восприятие ценности бренда города всеми типами потенциальных целевых аудиторий	11	Роль и влияние основных атрибутов позиционирования бренда на его глобальную привлекательность	10
Выбор атрибутов позиционирования бренда, соответствующих восприятию типами потенциальных целевых аудиторий	8	Эффективное позиционирование бренда города и комплексное применение интегрированных маркетинговых коммуникаций для его продвижения	10
Надежность бренда города	10	Устойчивость бренда	9
Понимание сущности бренда города и его уровня влияния	8	Выявление стержневой идентичности города	8
Осознаваемая популярность (узнаваемость) бренда	15	Привлекательность бренда города для всех групп потенциальных целевых аудиторий	10
Вариативность интегрированных маркетинговых коммуникаций	9	Степень дифференциации бренда города	9
Приверженность бренду города всех целевых аудиторий	8	Инвестиционная привлекательность бренда города	9
Эффективность выбранной стратегии развития и продвижения бренда города	8	Валентность отношения к бренду города всех категорий потенциальных целевых аудиторий	10
Лояльность бренду города всех категорий потенциальных целевых аудиторий	9	Левередж культурного бренда города	10

тельные величины (баллы) путем сравнения с базовыми показателями; расчет критериев; расчет коэффициента регионального потенциала ($K_{K\varphi}$). Полученные результаты представляют собой основу для выработки базовых направлений политики освоения экспортного потенциала региона. Для дополнительной оценки важно выявить особенности и перспективы конкретных предприятий региона. Обозначенные цели раскрываются через систему индикаторов экспортного потенциала Санкт-Петербурга, представленную в табл. 2.

Для характеристики ценности бренда применен набор показателей К. Л. Келлера [29], представленный в табл. 3.

Максимальное значение балльной оценки — 15. Балльные результаты экспертного опроса получены путем интернет-тестирования и опроса сотрудников органов городского/муниципального управления. Высокая степень матричной согласованности с преобладанием высоких уровневых значений подтверждает, что экспортный потенциал Санкт-Петербурга сопоставим с ведущими столицами мира.

Заключение

Установлена принадлежность Санкт-Петербурга к подсистеме взаимного воздействия, что предполагает высокий экспортный потенциал. Рассмотре-

ны особенности регионального потенциала, в том числе основанного на нематериальных активах. Выполнен анализ брендинга и бренд-менеджмента территорий, который показал наличие резервов использования и развития бренда Санкт-Петербурга. Очевидно, что наиболее распространенные методы формирования капитала бренда на основе потребительских предпочтений и оценки эффективности бренда на основе только показателя нормы возврата инвестиций не могут применяться для такой многомерной системы, как Санкт-Петербург.

Обоснована структура экспортного потенциала региона с установлением приоритета Санкт-Петербурга по знаниевому, инновационному, культурно-историческому контекстам. Факторами, оказывающими существенное влияние на экспорт, являются следующие: степень конкурентоспособности продукта, качество ресурсного обеспечения производства, условия комплектации, поставки и сбыта. Анализ статистических данных позволил выявить проблемы темпов разработки и внедрения новых технологий, получения патентов и лицензий, исполнения экспортных договоров по суммам платежей.

Оценку экспортного потенциала можно проводить с помощью матричных и рейтинговых параметров. Все они показали высокое значение экспортного потенциала, методов, получения интегральной оценки, уровневых и рейтинговых параметров.

Библиографический список

- Блинова Е. Ю., Ильинская Е. М., Ильинский В. В. Формирование программ развития промышленности с учетом глобализации, импортозамещения и внешних вызовов. В кн. Инновации и импортозамещение в промышленности: экономика, тория и практика / под ред. А. В. Бабкина. СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2015. С. 170–278.
- Titova M. N., Ilinskaya E. M., Sumbarova Ya. O., Chuprinina A. A. Knowledge management models and organizational design of digital economy. B có. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences EpSBS. Krasnoyarsk: Krasnoyarsk Science and Technology City Hall, 2020. C. 1206–1216.
- 3. *Капустин А. А., Ильинская Е. М.* Значение особой экономической зоны «Санкт-Петербург» в обеспечении экономического роста города // Инновации. 2020. № 8(262). С. 13–16.
- Сидоренко А. В. Факторы и резервы развития экспортного потенциала промышленного предприятия // Вестник СамГУ. 2010. № 7(81). С. 50–57.
- 5. Ильинская Е. М., Титова М. Н. «Подрывная» инновационная модель конкурентной борьбы // В сб. трудов научно-практической конференции с зарубежным участием: Устойчивое развитие цифровой экономики, промышленности и инновационных систем / под редакцией Д. Г. Родионова, А. В. Бабкина. СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2020. С. 435–439.
- Burns A., Mitchell W. Measuring Business Cycles. N.Y.: National of Economic Research, 1946.
- 7. Остапкович Г. В. О системе индикаторов цикличности экономики // Вопросы статистики. 2000. \mathbb{N} . 12. С. 15–17.
- OECD Leading Indicators and Business Tendency Surveys. URL: http://www.oecd.org/std/ (дата обращения: 15.01.2021).
- 9. *Ефремова Е. С.* Продвижение бренда Санкт-Петербурга на международном рынке событийного и круизного туризма // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2015. № 4(26). С. 22–26.
- 10. История не одного территориального брендинга. URL: https://snob.ru/profile/28902/print/87344 (дата обращения: 18.01.2021).
- Ковынева Л. В. Формирование территориального бренда в регионах России // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2014. № 5. С. 64-67.
- 12. *Падалкина Д.* Российские города «выходят в свет» Санкт-Петербург. URL: https://greenyourgorod.wordpress.com (дата обращения: 28.01.2021).
- 13. Родькин П. Проблемы и перспективы туристического бренда Санкт-Петербурга. URL: http://www.prdesign.ru/text/2011/spb.html (дата обращения: 27.01.2021).
- Ламбен Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб.: Питер, 2018. – 927 с.

- 15. Тулина Л. Брендинг российских городов: подборка самых запоминающихся брендбуков последних лет. URL: https://monocler.ru/brending-rossiyskih-gorodov-takoy-otchayan-nyiy-i-muchitelnyiy/ (дата обращения: 20.01.2021).
- 16. Kotler Ph., Asplund Chr., Rein I., Haider D. H. Marketing Places Europe: How to Attract Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations. Harlow, United Kingdom: Pearson Professional Education, 1999. 320 p.
- 17. Kavaratzis M., Hatch M. J. The Dynamics of Place Branding: An Identity-based Approach to Place Branding Theory // Marketing Theory. 2013. Vol. 13. № 1. P. 69-86.
- Potter E. H. Branding Canada. Projecting Canada's Soft Power through Public Diplomacy. Montreal: McGill-Queen's Univ. Press, 2009. 464 p.
- Govers R., Go F. Place Branding: Glocal, Virtual and Physical dentities, Constructed, Imagined and Experienced. Palgrave Macmillan, 2009. 339 p.
- Anttiroiko A. V. The Political Economy of City Branding. Routledge, 2014. 216 p.
- Sorokin D. E. Economic Theory, Economic Reality and Economic Policy // Economy of Region. 2015.
 № 1. P. 17–29.
- 22. Cagan J., Vogel C. M. Creating Breakthrough Products: Revealing the Secrets that Drive Global Innovation. Upper Saddle River, NJ, Financial Times Press, 2013. 416 p.
- 23. Kotler Ph., Gertner D. Country as Brand, Product and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective // Journal of Brand Management. 2002. Vol. 9. № 4. P. 249–261. DOI: 10.1057/palgrave.bm.2540076
- 24. Регионы России. Основные характеристики субъектов Российской Федерации 2020. URL: https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13205 (дата обращения: 29.01.2021).
- Наука и инновации. URL: https://rosstat.gov.ru/ folder/14477 (дата обращения: 26.01.2021).
- 26. Статистика. URL: https://rosstat.gov.ru/statistic (дата обращения: 29.01.2021).
- 27. Кириллова О. В., Ильинская Е. М. Факторы, определяющие выбор стратегии продвижения инноваций в рамках сетевой инновационной структуры // Труды международной научно-практической конференции Инновационная экономика и промышленная политика региона / под ред. А.В. Бабкина. СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2016. С. 47–53.
- 28. Дойль Π . Менеджмент: стратегия и тактика. СПб.: Питер, 2000. 559 с.
- 29. Woon B. N. Measuring Brand Power: Validating a Model for Optimizing Brand Equity // Journal of Product and Brand Management. 1999. Vol. 8. № 3. P. 170–184.

36 Выпуск 1(29) / 2021

VΔK 338.22.01 ΓΡΗΤИ 06.73.45

А. В. Самойлов¹

доктор экономических наук, профессор

Э. В. Сычева²

кандидат экономических наук, доцент

И. А. Жулега¹

кандидат экономических наук, доцент

А. В. Новиков³

кандидат экономических наук, доцент

 1 Санкт-Петербургский государственный университет

аэрокосмического приборостроения

²Санкт-Петербургский университет государственной противопожарной службы МЧС России

³Ивангородский гуманитарно-технический институт (филиал) ГУАП

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Современные условия мирохозяйственного перестроения постоянно ставят перед каждым государством новые цели в сфере обеспечения экономической безопасности. Для этого в дополнение к информационным и финансовым технологиям присоединяются технологии инновационные. Страны, способные адаптировать свое инновационное развитие к новым мировым вызовам значительно укрепят свои экономические позиции и тем самым экономическую безопасность. В целях управления инновационным развитием необходимы научно-методологические подходы, что является актуальным фоном данной работы. Ключевые слова: экономическая безопасность, глобализация, инновационные технологии.

A. V. Samovlov¹

Doctor of Economic Sciences, Professor

E. V. Sycheva²

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

I. A. Zhuleaa¹

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

A. V. Novikov³

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

¹Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation

²Saint-Petersburg University of State Fire Service of Emercom of Russia

INNOVATIVE TECHNOLOGIES AS A FACTOR OF ECONOMIC SECURITY OF RUSSIA IN MODERN CONDITIONS

Modern conditions of world economic restructuring constantly sets new goals for each state in the field of economic security. The globalization process covers all new areas of activity and technology. To ensure economic security, in addition to information and financial technologies, innovative technologies are joining. In order to manage innovative development, scientific and methodological approaches are necessary, which is the current background of this work.

Keywords: economic security, globalization, innovative technologies.

³Ivangorod Humanitarian and Technical Institute (branch) of SUAI

В условиях современной глобальной экономической активности необходимо понимать, как определить требования мирового хозяйства, какого воздействия можно и нужно ожидать при их соблюдении. Инновационные технологии являются одними из ключевых и наиболее перспективных сфер конкуренции за экономическое влияние между странами в XXI в. Позиционирование страны как конкурентоспособной обеспечивает экономическую безопасность.

Глобальная конкуренция ставит перед государством совершенно новые цели в сфере обеспечения экономической безопасности. Обусловленная социально-экономическими и политическими факторами национальная конкурентоспособность в конечном итоге определяет уровень благосостояния общества, который может быть достигнут экономическим ростом и инвестициями в инновации, являющимися стратегическим фактором роста. «Исходя из исторического опыта, каждому государству под действием меняющихся геоинформационных факторов с целью ускорения социально-экономического развития приходится вводить новые или изменять старые институты общества» [1]. С исчерпанием возможностей роста каждого технологического уклада и изменением структуры спроса на научные открытия и изобретения возникает потребность в принципиально новых способах производства, конкурентный отбор которых формирует основы новых технологических траекторий.

Таким образом, конкурентоспособность в настоящее время напрямую связана с применением инноваций, которые обеспечивают возможность внедрения передовых технологий для поддержания конкурентного преимущества и продвижения к еще более высокой добавленной стоимости. Это означает, что для поддержания конкурентоспособности на мировом уровне необходимы постоянные инвестиции в научноисследовательские учреждения, способные генерировать базовые знания, необходимые для усиления научных исследований и технологических разработок [2].

Страны, которые могут приспособить инновационные технологии к новым глобальным потребностям, существенно укрепят свои позиции на мировом рынке, а следовательно и свою экономическую безопасность, что является всегда актуальным. Основным компонентом внедрения инновационных технологий является достижение баланса между целями системы и ее реальными возможностями, определяемыми как действиями конкурентов, так и конъюнктурой рынка [3]. Основной формой реализации управления инновационным развитием явля-

ется стратегическое планирование, приобретающее особую значимость в связи с институциональными изменениями, произошедшими после принятия федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [4].

Оценка использования инновационных технологий для обеспечения экономической безопасности с учетом текущих глобальных изменений и их будущих прогнозов является целью данной статьи.

Эффективность системы экономической безопасности должна обеспечиваться с помощью объективной системы параметров и критериев функционирования экономической системы государства. Методология измерения уровня использования инновационных технологий с целью обеспечения экономической безопасности отражается в разработке и использовании системы индикаторов. В основу анализа экономической безопасности в условиях глобализации положено рассмотрение показателей — индексов инновационного развития Global Innovation Index (GII) 2019 [5].

В GII-2019 Россия занимает 46-е место в общем рейтинге. Результаты ранжирования по общему индексу инновационной деятельности десяти стран-лидеров и России представлены на рис. 1.

С 2015 по 2019 гг. Российская Федерация постоянно улучшает свои позиции по субиндексу Input rank, хотя по субиндексу Output rank позиции России ухудшились (табл. 1).

Исходя из модернизационных возможностей, по мнению западных специалистов, российская экономика может быть отнесена к «догоняющей» модели. Отставание России в рейтингах Global Innovation Index связано с наличием множества рисков, которые необходимо преодолеть. Для этого следует создать систему управления рисками и рисковыми ситуациями [6]. Улучшать инновационные показатели можно путем устранения факторов риска, объединенных в систему мониторинга, стратегического планирования и различных корректирующих воздействий. Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 г. содержит основные положения реализации стратегических национальных приоритетов Российской Федерации [7]. В ней предусмотрена ориентация на основные положения инновационной стратегии, в которой выделены цели, задачи и этапы реализации.

В соответствии с рейтингом GII к конкурентным преимуществам страны относятся: «Масштаб внутреннего рынка» -6 место, «Удельный

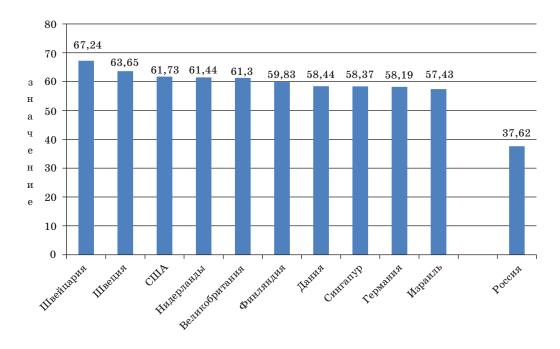


Рис. 1. Показатели уровня инновационного развития стран в системе GII 2019 Составлено авторами по данным [5]

Таблица 1 Динамика позиций Российской Федерации в GII за период 2015–2019 гг.

Год	GII	Input rank	Output rank
2015	48	52	49
2016	43	44	47
2017	46	43	51
2018	46	42	58
2019	46	41	59

вес женщин с высшим образованием» — 7 место, «Зарегистрированные полезные модели» — 8 место. В десятку лучших входит показатель «Выпускники в области науки и техники». В числе слабых сторон российской инновационной системы следует отметить: «Энергосбережение» — 113 место, «Соответствие ISO 14001, экологические сертификаты» — 112 место, «Верховенство закона» — 111 место.

Важными компонентами экономической безопасности являются развитие и устойчивость. Повышение конкурентоспособности, внедрение инновационных технологий — это необходимые части развития, формирования экономической безопасности предприятий, отраслей, государств. Управление конкурентоспособностью, осуществляемой за счет повышения инновационного потенциала, сводится к оценке и анализу показателей инновационной деятельности, характеризующих конкурентоспособность для выбора и реализации соответствующей страте-

гии. Глобальный инновационный индекс (GII) широко признан в качестве драйвера экономического роста и развития. Его цель заключается в предоставлении глубоких данных об инновациях и в оказании помощи странам в оценке инновационной деятельности и принятии обоснованных решений в инновационной политике для повышения конкурентоспособности и экономической безопасности в глобальном мире. Глобальная конкуренция предъявляет более высокие требования к разработке инновационной стратегии страны, чем к инновационной стратегии внутри страны. Необходимо адаптировать внутреннюю конкурентную стратегию к ситуации в международном масштабе, так как предпочтения и покупательское поведение в различных странах отличаются друг от друга. Различные страны отличаются между собой факторами воздействия на промышленный рост, конъюнктурой конкурентных рынков и рядом других особенностей. Таким образом, для обеспечения национальной экономической безопасности необходимо найти оптимальное соотношение между адаптацией каждой страны к общей рыночной

конъюнктуре и обеспечением конкурентоспособных цен и более низких издержек за счет реализации инновационных технологий.

Библиографический список

- Novikov A. V., Gregova E. Institution features of economic development during globalization // 17th International Scientific Conference. Globalization and its socio-economic consequences. Rajecke Teplice, Slovak Republic. University of Zilina, 2017. P. 1757–1764.
- 2. *Луговской Р. А.*, *Сычева Э. В*. Необходимость формирования механизмов оценки эффективности государственного стратегического планирования // Международный технико-экономический журнал. 2014. № 5. С. 7–13.
- 3. Сычева Э. В. Актуальные аспекты антикризисного управления в системе развития современных организаций. В сб.: Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли. Сборник трудов научной и учеб-

- но-практической конференции. В 3-х частях. СПб.: СПбПУ, 2017. С. 476–483.
- Сычева Э. В., Будагов А. С., Новиков А. В. Urban infrastructure development in a global knowledge-based economy // SHS Web of Conferences 74, 03013 (2020) Globalization and its Socio-Economic Consequences 2019. URL: https://doi.org/10.1051/shsconf/20207403013 (дата обращения: 05.06.2020).
- Global Innovation Index 2019. URL: https://www.globalinnovationindex.org. (дата обращения: 05.06.2020).
- 6. Сычева Э. В., Луговской Р. А. Антикризисное управление. СПб.: СПбГТЭУ, 2013. 40 с.
- Указ Президента Российской Федерации от 13.05.2017
 № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года».

VΔK 368 ΓΡΗΤИ 06.73.65

Е. А. Макаренко

кандидат экономических наук, доцент Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения

ПРИМЕНЕНИЕ ЛИНЕЙНОЙ КОРРЕЛЯЦИИ ПИРСОНА ДЛЯ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ БАНКРОТСТВА СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ

В статье приводится проект модели использования линейной корреляции Пирсона для прогнозирования банкротства страховых компаний. Рассмотрена статистика банкротств страховщиков ОСАГО за последние два года в разрезе причин и финансовых показателей. Сделаны предположения о возможной корреляции некоторых показателей с последующим банкротством страховщика. Предложена модель оценки показателей для дальнейшего использования ее в закупках обязательного страхования автогражданской ответственности владельцев транспортных средств.

Ключевые слова: риск, страхование, моделирование, страховая премия, ответственность, банкротство.

E. A. Makarenko

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation

APPLICATION OF THE PIRSON CORRELATION MODEL TO PREDICTING THE BANKRUPTCY OF INSURANCE COMPANIES

The article presents a project sharing the use of the Pearson correlation model for predicting the bankruptcy of insurance companies. The article considers the statistics of insurers bankruptcies for the last two years in the context of reasons and financial indicators. Assumptions are made about the possible correlation of some indicators with the subsequent bankruptcy of the insurer. A model for assessing indicators is proposed for its further use in the procurement of compulsory motor third party liability insurance of vehicle owners.

Keywords: risk, insurance, insurance premium, modeling, liability, bankruptcy.

За 2020 г. несмотря на лояльное отношение Центрального Банка Российской Федерации (ЦБ РФ) к платежеспособности субъектов страхового рынка у 15 страховых компаний были отозваны лицензии на осуществление страховой деятельности [1]. При этом для тех компаний, которые осуществляли обязательное страхование автогражданской ответственности (ОСАГО), данные действия ЦБ РФ были неожиданностью. Несмотря на гарантии Российского союза автостраховщиков (РСА), страхователям и потерпевшим придется столкнуться с рядом сложностей в период действия их дого-

воров ОСАГО, заключенных с обанкротившимися страховыми компаниями.

Целью данной работы является разработка информационной скоринговой модели (аналогичной банковской [2]), которая бы позволяла оперативно оценивать вероятность банкротства страховщика ОСАГО исходя из информации, доступной из открытых источников.

В качестве исходных данных будет использоваться ежегодная отчетность страховщиков и решения ЦБ РФ об отзыве лицензий. Определение зависимости выбранных параметров осуществлялось по коэффициенту корреляции

Пирсона с дальнейшим разбиением результатов на группы.

Согласно данным ЦБ РФ по состоянию на конец 2020 г. в России 43 компании имеют сборы по ОСАГО [3]. За период с сентября 2018 г. по сентябрь 2020 г. количество страховщиков по ОСАГО сократилось на 24% с 54 компаний до 41. Большинство из них покинуло страховой рынок путем отзыва лицензий, последующего банкротства и перекладывания своих обязательств по полисам ОСАГО на РСА. По другим видам страхования страхователи или потерпевшие получить страховое возмещение (в случае наступления страхового события) не смогут. Лицензий на ОСАГО по факту имеет больше страховщиков, чем те, которые показывают сборы. Это связано с тем, что часть страховщиков сворачивают свой бизнес, поэтому не заключают новые договора страхования, а ждут окончания действующих для сдачи лицензии по ОСАГО (как, например, это сделало ООО «БИН страхование»).

В настоящий момент ЦБ РФ, как главный регулятор страхового рынка, не может предвидеть будущие банкротства участников страхового рынка и принять превентивные меры для уменьшения возможности вывода средств из страховой компании, уменьшения объемов ОСАГО в портфеле страховщика до разумного предела или оперативной передачи портфеля другому страховщику. Отсутствует механизм экспресс диагностики автостраховщиков и регулятор опирается, как правило, только на результаты периодических проверок страховщиков, не учитывая устойчивость конкурентного положения страховых компаний при определенном уровне интенсивности конкуренции в отрасли автострахования [4]. В то же время, если взять несколько объективных показателей, характеризующих влияние сборов ОСАГО на результаты деятельности компаний, можно построить модель зависимостей [5].

Для создания модели мы взяли два показателя:

- доля ОСАГО в портфеле страховщика;
- динамика изменения сборов по ОСАГО в 2018–2020 гг., по отношению к 2017–2019 гг. по модулю.

Диапазон был взят исходя из последних данных по страховщикам. Если страховщик действующий, то рассматривались данные за 9 месяцев 2020 г., если лицензия была отозвана, то использовались последние данные по нему. Анализ проводился по всем страховщикам, имеющим (или имевшим) лицензию на ОСАГО в 2018–2020 гг. [6].

Результаты моделирования, приведенные на рис. 1, показывают распределение страховщи-

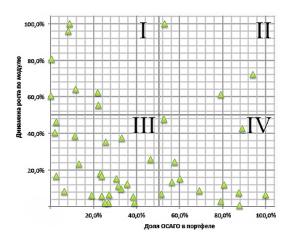


Рис. 1. Распределение страховщиков в зависимости от доли ОСАГО в портфеле и динамики сборов

ков в зависимости от доли ОСАГО в портфеле и динамики сборов.

Все поле разделено на четыре квадрата и, исходя из попадания страховщиков в тот или иной квадрат, можно делать выводы о той стратегии, которую реализует страховая компания и прогнозировать результаты. Так квадрат I говорит о том, что компания имеет небольшую долю ОСАГО в портфеле, но либо резко сокращает ее сборы либо резко увеличивает. Квадрат II наиболее рисковый, т.к. компании в нем имеет в портфеле ОСАГО больше 50% и продолжают агрессивно его увеличивать. Компании, попавшие в данный квадрат, уже все лишились лицензии на страховую деятельность. Квадрат III - наиболее «спокойный» квадрат, он отражает ситуацию, когда доля ОСАГО в портфеле страховщика не преобладающая и динамика его изменения незначительная, что косвенно говорит о стабильности страхового портфеля участника рынка. Квадрат IV - тоже рисковый квадрат, говорящий о том, что компания имеет преобладающую направленность на страхование ОСАГО, однако агрессивного развития не имеет по сборам. Тем не менее наличие в портфеле ОСАГО более 50% - это серьезный сигнал к возможности банкротства страховщика. Большая часть компаний, попавших в данный квадрат, уже лишились лицензии. Могу предположить, что остальные компании, если не изменят стратегию развития, тоже могут покинуть страховой рынок. Анализ стратегии компании на основании данного моделирования позволяет объективно оценивать конкурентоспособность компаний и снижать коррупционную составляющую при открытых закупках, когда в конкурсах выставляются непонятные критерии для победы «нужного» страховщика [7].

Проверим достоверность модели на списке банкротств страховщиков, имевших лицензию ОСАГО, за 2018–2020 гг. Ниже представлен список обанкротившихся страховщиков с относительными сборами по ОСАГО (табл. 1) [8].

Помимо указанных компаний на рынке были ООО «Страховая компания «БИН Страхование», ЗАО «Страховая компания «ГУТА-Страхование» и АО «ИНТАЧ СТРАХОВАНИЕ». Однако эти компании покинули страховой рынок России, выполнив все обязательства по ОСАГО.

Из данной схемы выбивается только ООО «Центральное Страховое Общество». Его банкротство было связано, прежде всего, с наличием в портфеле крупного контракта по личному страхованию. В декабре 2017 г. оно выиграло тендер на страхование жизни и здоровья 788,8 тыс. сотрудников МВД на период 2018—2019 гг., его стоимость — почти 14 млрд руб. При этом лицензию на данный вид страхования компания получила за три дня до тендера [9]. Компания не имела ни опыта, ни

финансовых возможностей, чтобы обслуживать данный контракт, поэтому была признана банкротом. Факт данной закупки имел достаточно серьезные последствия и стал хрестоматийным примером того, как не следует проводить электронные тендеры [10]. Результаты остальных страховых компаний укладываются в логику предложенной корреляционной зависимости.

Дальнейшим шагом будет применение данной модели к анализу действующих субъектов на рынке ОСАГО (табл. 2).

Данных страховщиков можно сегментировать на две группы: первая — активно набирающая портфель по ОСАГО, вторая — активно покидающая рынок ОСАГО. В первом случае наибольшие вопросы вызывают такие компании как АО «Страховая компания «Армеец», АО «Юнити страхование» и ООО «РУССКОЕ СТРАХОВОЕ ОБЩЕСТВО «ЕВРОИНС», т. к. объем ОСАГО в портфеле данных компаний достаточно существенный и они продолжают его наращивать, тем са-

 $\label{eq:Tadhuqa1}$ Относительные показатели деятельности по ОСАГО обанкротившихся страховщиков

Наименование страховой компании	Динамика изменения сборов по ОСАГО текущего периода по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, %	Доля ОСАГО в портфеле, %
ООО «Страховая компания «ДАЛЬАКФЕС»	174,2	92,4
ООО «Центральное Страховое Общество»	638,2	0,8
ЗАО «Страховая компания «Диамант»	-	93,4
АО «Страховая Компания «Опора»	174,0	100,0
ЗАО «Страховая компания «Сибирский Спас»	100,41	74,7
АО «Национальная страховая компания «ТАТАРСТАН»	221,5	62,5
ООО «Страховая компания «СЕРВИСРЕЗЕРВ»	54,9	93,0
ООО «Поволжский страховой альянс»	110,6	87,4
ОАО «Страховое общество «Якорь»	259,76	50,1
ОАО «Региональная страховая компания «Стерх»	132,3	74,0
ООО «Национальная страховая группа – «Росэнерго»	88,0	97,5

. Tаблица 2 Относительные показатели деятельности по ОСАГО наиболее рисковых страховщиков

Наименование страховой компании	Динамика сборов по ОСАГО по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, %	Доля ОСАГО в портфеле, %
ООО «Страховая компания «Надежда»	26,21	79,36
АО «Страховая компания «Армеец»	166,2	94,8
АО «Юнити страхование»	372,3	48,0
АО «Совкомбанк страхование»	162,6	23,7
ООО «РУССКОЕ СТРАХОВОЕ ОБЩЕСТВО «ЕВРОИНС»	154,1	36,9
ООО «Страховая компания «Сибирский Дом Страхования»	3,53	7,5
ООО «Абсолют Страхование»	366,8	8,3
ООО «Страховое общество «Геополис»	24,4	22,5
ООО «Проминстрах»	13,4	0,6
ООО «Страховая компания «Мегарусс-Д»	39,3	0,1

мым снижая устойчивость портфеля. Все это происходит в условиях развития маркетинга в интернет среде, когда для развития продаж компании не нужно иметь именно физические точки присутствия [11]. Во втором случае мы видим резкое снижение сборов по ОСАГО и хорошо, если его доля в компании была не велика (например, ООО «Проминстрах»). Это может говорить, что компания настроена на отказ от данного высокорискового вида страхования. Если же это происходит с компанией, у которой доля ОСАГО существенная (например, ООО «Страховая компания «Надежда»), то резкое снижение сборов приводит к кассовому разрыву, что в свою очередь приводит к тому, что текущей ликвидности компании не хватит на закрытие убытков по действующим полисам ОСАГО.

Разработанная модель позволяет на основании открытых данных оперативно сегментировать страховые компании, для определения вероятности их банкротства. Основное применение данной модели мы видим в закупках услуг ОСАГО, когда при одинаковой цене услуги неспециалист в страховании должен принять решение в выборе той или иной компании. При этом он должен постараться выбрать компанию, вероятность банкротства которой будет не высокой. Кроме того, на основании данной модели можно будет разработать аналогичные рекомендации для закупок других видов страхования (например, личных).

Библиографический список

- Динамика рынка. Страхование сегодня. URL: https://www.insur-info.ru/statistics/ (дата обращения: 25.01.2021).
- Макаренко Е. А. Использование информационных технологий в деятельности финансовых групп // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2006. № 5-2 (47). С. 150-151.
- 3. Страхование Банк России URL: https://www.cbr.ru/statistics/insurance/ (дата обращения: 25.01.2021).
- Макаренко Е. А., Песоцкий А. Б. Применение методов геймификации и телематики в страховании автотранспорта в России // Инновационная деятельность. 2019. № 4(51). С. 92–100.
- Моськин А. В., Макаренко Е. А. Стратегическое развитие инновационных форм управления рисками // Стратегическое развитие социально-экономических систем в регионе: инновационный подход. Материалы VI международной научнопрактической конференции: сборник статей и тезисов докладов. Владимир, 2020. С. 401–406.
- 6. Состояние лицензий. Страхование сегодня. URL: https://www.insur-info.ru/licence/ (дата обращения: 30.01.2021).

- Макаренко Е. А. Основные направления совершенствования механизма страхования спортсменов в России // Актуальные проблемы экономики и управления. 2019. № 2(22). С. 41–42.
- Аналитика. Страхование сегодня. URL: https:// www.insur-info.ru/statistics/analytics/ (дата обращения: 25.01.2021).
- 9. *Церкасевич Л. В., Макаренко Е. А.* Развитие страхования от инфекционных заболеваний в России // Научные труды Вольного экономического общества России. 2020. Т. 224. № 4. С. 386–401.
- Макурова Т. С., Макаренко Е. А. Формирование коллективной памяти в виртуальном пространстве // Социальная реальность виртуального пространства. Материалы П Международной научно-практической конференции. Иркутск, 2020. С. 41–42.
- Божук С. Г., Плетнева Н. А., Евдокимов К. В., Белинская И. В. Взаимосвязь маркетинга и инноваций в реализации рыночной ориентации организации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2018. № 6 (73). С. 187–188.

VΔK 65.01 ΓΡΗΤИ 82.05.09

Н. В. Макарова доктор педагогических наук, профессор **Е. А. Горланов** магистрант Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ НА БАЗЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ АДВАНТА

Определена роль информационной системы управления проектами при внедрении в компанию методологии корпоративного управления проектами. Представлен основной функционал и инструменты информационной системы управления проектами Адванта, обеспечивающей корпоративную работу с проектами. Приведены примеры результативности внедрения этой системы в крупных компаниях.

Ключевые слова: корпоративное управление проектами, проектный офис, корпоративная информационная система.

N. V. Makarova
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor
E. A. Gorlanov
Master's degree student
Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation

CORPORATE PROJECT MANAGEMENT BASED ON ADVANT INFORMATION SYSTEM

The role of the project management information system in the implementation of the corporate project management methodology in the company is determined. The main functionality and tools of the Advanta project management information system are presented, which ensures corporate work with projects. Examples of the effectiveness of the implementation of this system in large companies are given.

Keywords: corporate project management, project office, corporate information system.

Основной целью корпоративной системы управления проектами (КСУП) является автоматизация и поддержка реализуемых в компании всего спектра проектов, направленных на совершенствование деятельности и развитие компании, а также на удовлетворение потребностей потенциальных потребителей. Целесообразность внедрения КСУП, в первую очередь, определяется ситуацией, когда большая часть деятельности связана с проектами разного уровня и специфики, а операционная деятельность в основном носит поддерживающий и обеспечивающий характер. В таком случае внедрение

КСУП позволит более эффективно осуществлять планирование и реализацию проектов в рамках ограничений по всем видам ресурсов, в том числе временным и финансовым.

Корпоративное управление проектами реализуется на базе специально созданного подразделения — проектного офиса, в котором сосредоточены все рычаги воздействия на проекты компании. Основными направлениями в работе проектного офиса являются:

 методологическая деятельность, в сферу охвата которой включаются внедрение и сопровождение проектов на базе международной методологии управления проектами, отраженной в своде знаний PMBoK (Project Management Boy of Knowledge) и соответствующих национальных стандартах, а также обучение и повышение профессионального уровня всех сотрудников в части проектного управления;

- аналитическая деятельность, в сферу охвата которой входит: аналитическая поддержка руководителей и участников проекта, мониторинг и анализ проектной деятельности; контроль сроков и бюджетов проектов; аудит проектов организации, своевременное оказание корректирующих воздействий; подготовка необходимых решений для более эффективного управления и распределения ресурсов; архивация практического опыта реализованных проектов;
- настройка и сопровождение сетевой версии информационной системы по управлению проектами (ИСУП), предназначенной для эффективного и качественного планирования, мониторинга и контроля выполнения работ по каждому проекту в рамках всей компании, информационного обеспечения аналитической деятельности; консолидации данных по проектам и пр.

Невозможно организовать корпоративное управление проектами без современной информационной системы управления проектами, поддерживающей сетевую технологию работы. Поэтому первоочередной задачей, стоящей при организации проектного офиса и достижении поставленных целей в проектах, является выбор и внедрение сетевой технологии взаимодействия всех участников проектной деятельности.

В этой связи, и особенно для российского бизнеса, интерес будет представлять российская информационная система управления проектами Адванта (ИСУП Адванта), которая поддерживает все процессы проектного управления, автоматизирует работу всех участников проектной деятельности. ИСУП Адванта внедряется достаточно быстро, содержит лучшие проектные практики, проста в использовании и гибко настраивается под конкретные задачи компании без программирования.

Основными преимуществами ИСУП Адванта являются:

- быстрая адаптация к изменениям в компании;
- поддержка различных методологий и стандартов проектного управления;
- низкая стоимость владения, в сравнении с другими решениями;
- организация сетевой работы и объединение в единое информационное пространство всех участников проектной деятельности, включая внешних контрагентов;
- ориентация на бизнес-пользователей, а не профессионалов проектного управления;

- ориентация на специфику отечественного бизнеса;
 - настройка без средств программирования;
- возможность развития за счет внутренних ресурсов;
- доступность администрирования без специальных навыков программирования;
 - простота пользовательского интерфейса;
- возможность интеграции с внешними системами [1].

Функциональные возможности ИСУП Адванта включают базовые инструменты управления проектами и представлены в табл. 1. Система позволяет спланировать проект, наладить коммуникации между участниками проектов, распределить задачи на день, подготовить отчетность любой сложности и в разнообразных форматах представления. В Адванте реализован современный формат сбора и визуального представления массивов данных — дашборд, представляющий собой аналитическую панель с понятным интерфейсом для интерактивного взаимодействия с большим количеством изменяющихся показателей.

К настоящему времени ИСУП Адванта успешно используется многими российскими компаниями [2]. Ниже приведены примеры успешной деятельности проектного офиса на базе ИСУП Адванта, обеспечивающей эффективную информационную среду взаимодействия при корпоративном управлении проектами.

X5 Retail Group — продуктовая розничная компания России, которая, управляет магазинами нескольких торговых сетей: «Пятерочка», «Перекресток», «Карусель». Под управлением X5 находится 42 распределительных центра и 4098 собственных грузовых автомобилей на территории Российской Федерации.

Стратегия X5 Retail Group ориентирована на развитие сетей, увеличение числа торговых точек, а также усовершенствование формата функционирующих магазинов. Кроме того, X5 стремится быть первой компанией для своих клиентов, привлекательным работодателем для сотрудников и ценной инвестицией для акционеров. В числе ее основных приоритетов — оптимизация затрат, повышение эффективности процессов, внедрение современных технологий, а также инноваций.

Компания стремительно развивает программу по поиску инноваций как во внешней среде (совместно с крупнейшими российскими и мировыми скаутинговыми партнерами), так и с поддержкой внутренних разработок – innovation from inside. Для достижения стратегических целей ее руководству требовался гибкий инструмент, по-

Таблица 1

Функциональные возможности ИСУП Адванта

Функция	Инструмент	Назначение инструмента
Мониторинг и подготовка отчетности	Табель учета рабочего времени	Анализ деятельности сотрудников и определение ее эффективности при решении стратегически важных для компании задач
	Автоматизированный сбор данных	Автоматизированный сбор данных о ходе выполнения задач проекта, путем заполнения каждым из исполнителей заранее полученной простой формы
	Реестры проектов	Оперативная оценка ситуации по портфелю проектов за счет сформированных реестров и мониторинга состояния проектов в режиме реального времени
	Отчеты	Подготовка отчетов любой сложности и по любому типу объекта системы. Предусмотрена функция импорта и экспорта
	Дашборды	Отображение сведений по проектам в необходимом формате с учетом изменения данных в режиме реального времени
	Диаграмма Ганта	Планирование, управление и контроль как отдельных задач, так и проекта в целом
	Календарь	Планирование времени проведения совещаний, встреч, вебинаров, телефонных переговоров
Планирование	Списки задач	Управление задачами по гибкой методологии Scrum. Сбор и хранение бэклога дел на день, неделю, квартал или год. Задание приоритетов, сроков выполнения, целей и подробное описание каждой из задач. Мониторинг процента выполненных задач по каждому сотруднику, команде или подразделению
	Контрольные точки	Планирование по контрольным точкам (вехам). В случае выявления отклонений позволяет быстро сориентироваться в ситуации и принять эффективное решение
Управление системой	Гибкие права доступа	Присваивание пользователям различных прав доступа на просмотр, редактирование или создание объектов в системе в зависимости от роли сотрудника в конкретном проекте или его должности в компании
	Конструктор объектов управления	Предоставление бизнес-аналитикам возможности без использования программирования и дополнительных инструментов организовать объекты с указанием необходимых реквизитов, создать связи между ними, отразив тем самым суть и структуру деятельности компании
Хранение информации	Документы проектов	Хранение истории изменений и прошлых версий документов в любом формате с привязкой к нужному объекту системы
	Паспорт проекта	Предоставление возможности получить информацию о статусе, бюджете и составе участников проекта, а также об иерархических структурах и Уставах; попасть в диаграмму Ганта или в дискуссии и согласования; создать отчет о завершении проекта
	Создание групп проектов	Создание типовых проектов из шаблонов, копирование или загрузка из внешних источников
Общение	Персонализированный портал	Отражение на экране основной информации (задачи на день или месяц, запланированные встречи, новости компании, единая база знаний, управление заявками на ИТ и закупки и т.д.)
	Согласование	Оформление согласования прямо в системе, обеспечивающее наличие у всех заинтересованных лиц «единой версии правды». Это дает возможность повысить уровень исполнительской дисциплины и поможет избежать длительных уточнений в будущем

зволяющий автоматизировать процессы проектного управления и эффективно работать с инновациями на всех этапах их жизненного цикла, включая оценку, разработку сценария применения, тестирование, подготовку бизнес-кейса, пилотирование, внедрение и анализ полученных результатов.

Целями проекта внедрения ИСУП Адванта компания поставила для себя автоматизацию про-

цессов управления проектами и увеличение количества одновременно выполняемых проектов.

В качестве задач были выделены такие направления:

- создание инструмента для управления портфелем проектов и компаний;
- обеспечение оперативного сбора актуальной отчетности с заданными параметрами;

- настройка процессов эффективного управления инновационными проектами;
- разработка дашбордов по состоянию портфеля проектов для руководства.

Как результат — в компании создана единая система управления инновационными проектами (на основе платформы Адванта), настроено расписание и запущен автоматический сбор данных по реализации проектов, внедрена система оценки успешности проектов на основе соблюдения сроков и эффективного использования ресурсов, ведется постоянная визуализация отклонений и проблем, возникающих в ходе реализации проектов и настроены дашборды [3].

АО «Русатом Хэлскеа» — интегратор и управляющая компания, созданная на базе предприятий и институтов Госкорпорации «Росатом» для развития изотопного бизнеса, ядерной медицины и инновационных технологий обработки продукции в России и за рубежом.

АО «Русатом Хэлскеа» изготавливает, а также продвигает на внутренний и зарубежный рынки уникальные радиофармпрепараты, высокотехнологичное оборудование, предназначенное для диагностики и лечения онкологических заболеваний, и инновационные технологии для стерилизации медицинских инструментов. В рамках государственно-частного партнерства компания принимает участие в реализации масштабных инвестиционных проектов по строительству центров ядерной медицины мирового уровня в крупных городах России.

Отсутствие единой системы проектного управления и единого источника актуальной и достоверной информации по всему портфелю проектов мешало руководству компании достигать стратегических целей. В качестве основной цели повышения результативности проектной деятельности компания выделила автоматизацию управления портфелем проектов предприятия и внедрила ИСУП Адванта [4].

Выделены следующие задачи, которые должен был реализовать проект внедрения:

- регламентировать процессы проектного управления;
- наладить коммуникации между всеми участниками проектной деятельности;

- сократить время на формирование отчетности по проектам для высшего руководства;
- структурировать проектную деятельность компании и создать единый подход к реализации проектов.

В результате на базе корпоративной системы управления проектной деятельностью ИСУП Адванта в компанию были внедрены система контроля проектов и базовые процессы проектного управления, созданы шаблоны проектов и проектной документации, реализовано календарное планирование проектов. В системе ведутся согласования, выдача поручений исполнителям и отслеживание процесса исполнения. Был настроен контур бюджетирования, ведутся подробные бюджеты доходов и расходов, движения денежных средств по проектам. Каждая задача в плане-графике имеет привязку к бюджету. При отклонении сроков реализации проекта изменения в бюджете формируются автоматически. Настроены отчеты различной конфигурации по проектам с заданным набором параметров. Реализован сбор отчетности о статусах реализации проектов. Разработаны дашборды, обеспечивающие наличие консолидированной информации по проектам для высшего руководства.

Дополнительно произведена интеграция платформы Адванта с MS Project, проведено обучение пользователей по работе с системой и создано единое пространство для эффективных коммуникаций участников проектов и решения задач [5].

Взаключение следует сказать, что ценность внедрения и сопровождения корпоративного управления проектами на базе ИСУП Адванта можно выявить, сопоставляя различные примеры внедрения и аккумулируя практический опыт разных компаний. Для более точной оценки результативности внедрения необходимо рассмотреть определенной промежуток времени, используя подход, основанный на сбалансированной системе показателей. По мнению многих руководителей проектов, работающих в компаниях, где имеется проектный офис на базе ИСУП Адванта, достигается улучшение временных характеристик исполнения проектов; увеличение удовлетворенности заказчиков; улучшение финансового исполнения проектов; повышение удовлетворенности участников проекта.

Библиографический список

48

- 1. O системе ADVANTA. URL: https://www.advanta-group.ru/about-system/ (дата обращения: 23.12.2020).
- 2. Функциональные возможности системы Адванта. URL: https://www.advanta-group.ru/about-system/vozmoznosti/ (дата обращения: 24.12.2020).
- 3. О компании х5 Retail Group. URL: https://www.x5.ru/ru/Pages/About.aspx (дата обращения: 24.12.2020).
- 4. AO «Русатом Хэлскеа». URL: https://rusatomhc.ru/o-nas/ (дата обращения: 24.12.2020).
- Клиенты компании Адванта Групп. URL: https:// www.advanta-group.ru/clients/all/ (дата обращения: 23.12.2020).

VΔK 330.47, 65.011.56 ΓΡΗΤИ 06.81, 20.53.01, 20.15.13

О.В. Макарова

кандидат экономических наук Санкт-Петербургский государственный университет, Высшая школа менеджмента

ТРЕБОВАНИЯ К ИНФОРМАЦИИ И ИНФОРМАЦИОННЫМ СИСТЕМАМ. CEO И CFO – БИТВА ГИГАНТОВ

В последние 30 лет, в период бурного развития информационных систем (ИС) управления предприятием, идеологами внедрений становились руководители различных служб. И далеко не всегда внедрения оказывались эффективными с точки зрения полученного результата на вложенные ресурсы. В статье предлагается ценностно-ориентированный подход к построению ИС, выделяются причины приоритезации требований к информации и обсуждается зона ответственности финансового и ИТ руководителей (СFO и CIO) с точки зрения создания ценности.

Ключевые слова: информационная система, информация, управление предприятием, ИТ-проекты, ценностно-ориентированный подход, архитектура предприятия, бизнесархитектура, SAP, CIO, CFO.

O. V. Makarova

Candidate of Economic Sciences
Saint-Petersburg State University, Graduate School of Management

REQUIREMENTS TO INFORMATION AND INFORMATION SYSTEMS. CEO AND CIO – BATTLE OF THE GIANTS

Last 30 years, in period of intensive growth of information systems for enterprise management, implementation leaders appeared to be different functional managers. And not always implementations considered to be finally efficient from the perspective of value for money. In the article the author suggests value-based approach to IS construction, defines main reasons for information requirements prioritization and argue responsibility allocation between financial and IT managers (CFO & CIO) from the point of value creation.

Keywords: information system, information, enterprise management, IT projects, value-based approach, enterprise architecture, business architecture, SAP, CIO, CFO.

Конец XX в. подарил предприятиям разнообразные замечательные технические инструменты сбора и систематизации информации об их деятельности. Почему же многие, даже весьма уважаемые компании, порой не справляются с их внедрением и не получают полного должного эффекта? И какого эффекта от внедрения систем класса ERP и кто ожидает в действительности? Для того чтобы разобраться с этими вопросами и понять, кто же и какую ответственность должен нести за результаты внедрения,

рассмотрим сначала принципы, на которых должна строиться корпоративная ИС.

Важный вклад в современную науку об управлении предприятием внес Питер Ф. Друкер, который заговорил о важности постоянного совершенствования инструментов управления еще в 1995 г., и прямо связал достижения в управлении с растущими техническими возможностями сбора, организации и обработки информации [1]. Другой ученый, Роберт Дж. Экклз, обратил внимание на существенное расширение

«спектра экономически возможных вариантов оценки эффективности» [2].

Питер Ф. Друкер заметил, что изменилась как сама концепция компании, так и смысл понятия «управление». Интересно, что, несмотря на все многообразие информационных систем, многие годы обеспечивающих деятельность различных предприятий, и повышенное внимание к задачам интеграции, ученый и сейчас не считает задачу решенной — существующие информационные системы зачастую не являются целостными и отвечающими стратегии, т. к. в большинстве компаний они по-прежнему представляют собой лишь наборы отдельных инструментов, описывающих прошлые события.

Таким образом, под эффективной информационной системой (с точки зрения поддержки реализации стратегии) следует понимать систему, построенную не на инструментах, а на концепции и на принципах целостности, предиктивности, гибкости и сценарности, интерактивного реагирования. Тогда информация может действительно служить стратегическому планированию деятельности в будущем, а не регистрации прошедших событий, и по праву играть роль «полноценного скелета корпорации» [1]. При этом многие ученые прогнозировали возрастающую роль функции финансового менеджмента, одновременно показывая полную трансформацию акцентов и задач этой функции. Так, например, Питер Ф. Друкер отмечал объединение когда-то самостоятельных направлений (функционально-стоимостной анализ, анализ процессов, управление качеством, калькуляция затрат и т. д.) в блок управления затратами, который важен не сам по себе, а поскольку прямо влияет на создание материального богатства, что есть ключевая область внимания финансового менеджмента. А Роберт Дж. Экклз видел растущую актуальность задачи оценки эффективности всех элементов деятельности предприятия, решение которой ведет к повышению экономической эффективности в долгосрочной перспективе.

Расширение и углубление функционала финансового менеджмента, провоцируемое возможностями информационных систем, привело в конце XX в. к двум организационным трансформациям в управлении, явно проявившихся в первую очередь в больших компаниях. С ростом конкуренции и глобализацией предприятия стали переходить от стратегий «сбыта» к стратегиям «продаж», что потребовало усиления аналитических компетенций коммерческих служб при одновременно усилившемся запросе финансового менеджмента на управление эффективностью коммерческой деятельности на всех уровнях, объектах и процессах. Произошло сближение коммерческой и финансовой функций управле-

ния и их кооперация в предъявлении повышенных требований к информационным системам.

Другим существенным организационным изменением стала усилившаяся роль корпоративных информационных систем (КИС) и поддерживающих их специалистов, в результате чего, финансовому менеджменту потребовалось интенсивно осваивать новые информационные технологии самостоятельно или в плотном взаимодействии со специалистами в ИТ. Сейчас задача освоения «технической грамоты» стоит перед всеми функциональными службами, т.к. современные управленцы должны иметь большой арсенал инструментов для получения самой разнообразной информации быстро и гибко, убирая необязательных посредников из этого процесса. В 2018 г. о своем тесном взаимодействии с отделом продаж заявили СІО 74% компаний, находящихся в авангарде цифровизации и 58% СІО обычных компаний [3].

Очевидным стало и обратное движение – в новых требованиях к эффективности процессов и проектов, ИТ специалисты стали не просто обеспечивать ИТ поддержку, а солидарно отвечать за построение эффективной информационной системы, для чего им пришлось интенсивно повышать знания в области организации управления и экономики [4]. Однако, исследование Deloitte в 2015 г. [5] показало, что менее трети респондентов видят отношения между CFO и CIO глубоко партнерскими и основанными на взаимопонимании, хотя все СГО понимают, что инвестиции в ИТ – это самые крупные капитальные вложения, требующие глубокого изучения, а 22% СІО напрямую подотчетны СГО. Современная VFM²-концепция оценки ИТ-проектов предполагает, что ИТ-специалисты должны уметь не только подобрать техническое решение, но и доказать расчетами, как увеличится ценность продуктов компании для клиентов, и соответственно вырастет оценка активов акционеров. Методика и модель такой оценки разрабатывается при участии СГО, однако его функция здесь - экспертно-кон-

¹CIO – Chief Information Officer, Chief Integration Officer (главный офицер по информационным технологиям или по интеграции (США), директор по ИТ (Росс.)).

CEO – Chief Executive Officer (главный исполнительный офицер (США), генеральный директор (Росс.)).

CFO – Chief Financial Officer (главный финансовый офицер (США), финансовый директор (Росс.)).

²VFM (Value-for-Money) — ценность за деньги. Против традиционной концепции AV (Added Value — добавленная стоимость), применяемой к проектам, прямо влияющим на прирост доходов, данная концепция основана на цепочке создания ценности Портера и предполагает измерение ценности, которая будет дополнительно создана в организации в результате реализации проекта.

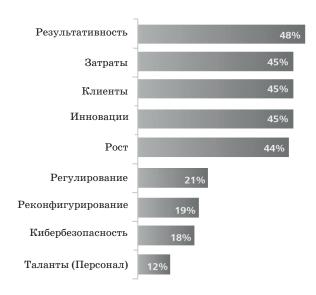


Рис. 1. Приоритеты СІО в 2015 г. [5]



Рис. 2. Чего ожидают бизнес-лидеры от ИТ экспертов [3]

трольная. Исследование, проведенное консалтинговой компанией Deloitte в 2018 году показало, что из топ-5 приоритетных вопросов для СІО (рис. 1) первые два полностью относятся к сфере контроля СГО, что тем более требует укрепления взаимодействия СГО—СІО по трем направлениям: достижение взаимопонимания, установление эффективной коммуникации, поиск возможностей для сотрудничества в создании ценности для бизнеса [5].

Интересно, что в типовых организационных структурах компаний конца XX в., служба ИТ, как правило, не выделялась в отдельную функцию даже в корпорациях, а находилась в структуре финансово-экономической службы, отвечающей за надежность информации, используемой для анализа деятельности компании. Такие структуры, как сегодня ни странно, можно было увидеть еще в начале 2000-х гг. даже в телекоммуникационных компаниях, и не только в американских (АТ&Т, Lucent Technologies, Qualcomm, Ericsson, Siemens и др.), но и российских (FORA, Tele2, Вымпелком, Петерстар и др.). Так, в AT&T, Lucent Technologies и Tele2, где автор статьи руководил финансовыми службами российских подразделений, служба ИТ обеспечивала не только поддержку офисных информационных систем (учетных в первую очередь), но и биллинговой системы. Так как финансовый руководитель должен контролировать доходы, а «генератором» доходов оператора является именно биллинговая система, обеспечение бесперебойного биллинга считалось естественной задачей финансового директора. В начале 2000-х гг. организационные структуры компаний стали меняться в сторону выделения управления ИТ как важной стратегической функции. ИТ-директора на время даже приобрели большую значимость, чем директора по развитию бизнеса и традиционный тандем двух первых лиц в некоторых мировых корпорациях (CEO и CFO) был дополнен третьим лицом – CIO.

Одновременно, в начале 2000-х гг. появилось понятие архитектура предприятия (АП) [6, 7], которое прозвучало как инновационный подход в бизнес-инжиниринге. Зародившись в среде ИТ инженеров как раз в связи с расширением их задач и компетенций, АП явилась приемником уже существовавших, но не интегрированных в единую понятийную систему практик системного подхода, методов системного анализа, различных экономико-математических моделей и систем управления.

Распространению понятия АП мы во многом обязаны компаниям SAP, Oracle и Navision (Ахарtа), которые первыми стали решать задачу создания интегрированной информационной системы в разрезе всего множества элементов управления для мировых корпораций. Эти системы создавались с целью управления ресурсами пред-

приятия (ERP) как инструмент интегрирования всей необходимой для принятия решений информации и обеспечения контролируемости прироста благосостояния акционеров, т.е. является инструментом финансовой службы. Кажется, что эти системы заточены в первую очередь на финансово-экономические задачи. Однако это заблуждение. Когда система SAP появилась в России в начале 90-х, с приходом первых иностранных компаний, многие годы она внедрялась исключительно для управления операционной деятельностью и процессами, как система BPMS (Business Process Management System). Это было связано с тем, что стандарты операционной деятельности практически не имеют национальных законодательных особенностей и ограничений и почти универсальны, что позволяет мультиплицировать систему на подразделения корпорации в разных странах в период экспансии. Экономические же особенности очень существенно влияют на требования к адаптации системы, и тут простого перевода на язык страны недостаточно. Поэтому SAP и Oracle, будучи долго не адаптированы к российским требованиям, не могли многие годы использовать в полной мере интеграционные способности системы, уступая учетно-экономические блоки ERP для реализации в других, более простых и гибких учетных системах - Scala, Platinum, SunSystems, Галактика, Парус, Монолит, 1С. Пока SAP и Oracle готовили версии ERP, адаптированные для использования в России в полном функционале, у них появился национальный конкурент - вполне полноценная ERP система 1C Управление Промышленным Предприятием, на базе которой было быстро разработано множество и отраслевых, и специфических для предприятий решений. И до сих пор, из-за лучшей адаптированности к изменениям национального законодательства и гораздо меньшей стоимости, российские предприятия и даже некоторые подразделения иностранных компаний предпочитают иметь 1C в роли ERP-системы, обустраивая управление бизнес-процессами на операционном уровне с помощью иных систем. Такое устройство создает ошибочное впечатление того, что контрольные функции финансового управления не должны касаться операционных процессов, и тем самым не только провоцирует управленческий конфликт внутри организации, но и создает реальные риски увеличения разрыва между операционными планами и стратегическими целями компании.

SAP. История завоевания доверия

Компания SAP была основана в 1972 г. и первые 15 лет создавала приложения исключительно на немецком языке для компаний Германии,

Австрии и Швеции [8]. Постоянно разрабатывая для новых клиентов приложения под заказ, в которых функционал практически не отличался от ранее разработанного для других компаний, инженеры решили создать стандартную универсальную программу для предприятий, которая бы интегрировала все бизнес-процессы и обрабатывала данные в реальном времени. Конечным заказчиком решений выступали финансовые руководители, отвечавшие за организацию учета и контроля ресурсов компании. Несмотря на то, что в дальнейшем оказалось практически невозможным и нецелесообразным изобретать абсолютно универсальное решение для больших компаний и SAP разработала много отраслевых продуктов, в тот момент идея была исключительно актуальной и помогла команде SAP быстро нарастить компетенции. SAP начала с разработки трех приложений: финансовый учет (RF), расчеты с поставщиками, управление запасами. К 1983 г. появился новый модуль – планирование производства и контроль. В 1991 г. SAP появилась в России, создав совместное предприятие с крупным локальным разработчиком, и стала готовиться к разворачиванию здесь подразделений своих мировых клиентов. Но настоящий прорыв произошел в 1992 г., когда компания предложила версию R/3 с клиент-серверными приложениями, как раз в момент активной глобализации крупных компаний, страдавших от отсутствия единого информационного решения, пригодного для внедрения в дочерних подразделениях. Особенно важно было найти решение проблемы оснащения ИТ решениями подразделений для публичных компаний, предъявляющих особые требования к достоверности финансовой и сопутствующей информации, предоставляемой акционерам.

Компанию не коснулись финансовые скандалы начала 2000-х в известных американских корпорациях, и SAP продолжила свое победное движение по миру. Это не удивительно, т.к. и для себя, и для своих клиентов SAP предлагала профессионально построенную и прозрачную информационную систему, целью которой как раз было недопущение неконтролируемых или скрытых операций, ведущих к финансовым потерям.

На Российском рынке немецкой компании SAP также повезло больше, чем ее американским конкурентам, которые, победно зайдя на пустой рынок начала 1990-х гг. и быстро нарастив объемы, с 2014 г. постепенно вынуждены были сворачивать свою деятельность и отказываться от контрактов. Так, новые санкционные требования США вынудили американскую Oracle в 2019 г. существенно ужесточить условия работы с российскими клиентами из нефтегазовой отрасли [9].

При этом самый скандальный и масштабный за всю историю Oracle проект внедрения единой ERP, начавшийся в OAO «Связынвест» в 2003 г. и завершившийся в объединенном «Ростелеком» в 2014 г. полной заменой внедряемого с 2003 г. решения, можно назвать удачным для Oracle как все-таки завершившийся до санкций [10]. Однако, дальнейшая жизнь этой ERP системы в объединенном «Ростелеком» опять стоит под вопросом.

Российский исследователь Е. П. Зараменских справедливо заметил, что «для того, чтобы концепция архитектуры предприятия вышла за пределы департамента информационных технологий, топ-менеджеры должны увидеть в ней знакомые, актуальные для них элементы, а не только интерфейсы с ИТ» [6]. Таким образом, ИТ инженеры взялись за задачу систематизации и формализации неинтегрированных знаний, уже используемых в практике управления компаниями. Не случайно в АП вскоре выделилось и получила ключевое значение понятие бизнес-архитектура (БА), которое по сути давно знакомо профессиональным руководителям и по определению относится к области их ответственности.

В современных американских корпорациях СІО, находятся на второй ступени организационной структуры, возглавляемой CEO и CFO coгласно требованиям законодательства и Акту Sorbanes Oxley, опубликованному в 2002 г. правительством США и направленному на предотвращение финансовых мошенничеств в публичных компаниях, ценные бумаги которых зарегистрированы Комиссией по ценным бумагам и биржам США (SEC). Причина такого «двоевластия» – требование соблюдения принципа разделения ответственности, согласно которому СЕО осуществляет руководство операционной деятельностью, а СГО обеспечивает необходимую информационную поддержку и независимый мониторинг эффективности деятельности для предоставления акционерам объективной оценки их благосостояния. Такой подход делает логичным корпоративную организационную структуру, в которой СЮ, отвечающий за техническую сторону информационной системы, остается независимым лицом по отношению к СЕО, деятельность которого должна быть измерена с полной объективностью.

SunSystems. Мгновенное внедрение?

Компания АТ&Т, американский национальный оператор сотовой связи, пришел на Российский рынок в 1991 г., открыв представительство своего Нидерландского производственного подразделения в Санкт-Петербурге. Представитель-

ство занималось активными продажами по ключевым российским регионам коммутационного оборудования АТ&Т. Один из первых успешных проектов в России – первая коммерческая компания оптоволоконной связи в Санкт-Петербурге ЗАО «Петерстар». В 1995 г, АТ&Т разделилась на три компании, одной из которых отошла вся деятельность по производству оборудования -Lucent Technologies (Bell Labs). В 1993 г. компания встала перед задачей выбора ИС для учета и аналитической отчетности в материнскую компанию. С целью экономии была приобретена программа Монолит (в 10 раз дешевле иностранных Scala и Platinum), последующая доработка которой заняла более двух лет и так и не дала желаемого результата. Материнская Lucent Technologies занялась выстраиванием аналитики своей ERP системы - SunSystems, не тратя денег в дочерних подразделениях на их ИТ переоснащение. Информация пересылалась файлами, содержащими верхнеуровневые отчеты в корпоративном формате. Но в 1996 г. в Financial Times вдруг вышла статья, повлекшая значительное падение рыночной цены компании. В статье говорилось, что у Lucent Technologies (публичной американской компании с активами по всему миру) нет единой информационной системы и контроля за данными, а консолидированную информацию, публикуемую для акционеров, невозможно подтвердить из-за отсутствия единой информационной базы. Руководство немедленно закупило лицензии SunSystems для всех подразделений (по одной-две на филиал) и велела немедленно, в течение месяца, внедрить ERP на местах и отчитаться пересылкой файла с первичными данными, выгруженного из локальной SunSystems. Бюджета на внедрение выделено не было. Но через месяц штаб-квартира получила требуемую информацию в требуемом формате от всех подразделений. В Financial Times была опубликована статья-опровержение, репутация компании восстановлена, акционеры успокоены, а компания спасена. Правда, на время. Но это уже не про ERP... Как это стало возможно? Путем достаточно несложной работы программиста по передаче данных из первичной системы-донора (Монолит, Access) в систему-посредник (локальный SunSystems) и далее выгрузки и пересылки файла в систему-приемник (материнский SunSystems).

В российских компаниях «двоевластие» законодательно не предусмотрено. Организацию возглавляет единолично генеральный директор, а остальные функции находятся в прямом его подчинении. При этом часто даже финансовая служба и бухгалтерия являются независимыми и под-

чиняются напрямую генеральному директору. Во многом поэтому ответственность за качество и целостность информационной базы, поддерживающей процесс принятия решений руководителями, не имеет генерального заказчика-лидера и размыта между разными функциями. Правильный подход к построению эффективной информационной системы (с точки зрения концепции VFM) должен начинаться с определения ценностной модели будущей системы и выстраивания матрицы заинтересованных лиц, для которых и будет разрабатываться комплект инструментов управления.

Питер Ф. Друкер выделяет «четыре комплекта диагностических инструментов», с помощью которых руководителям компании поставляется информация «чтобы они действовали, т. е. $cos \partial a$ вали материальное богатство» [1]:

- базовая информация, которая собирается всеми предприятиями с помощью системы традиционной системы финансового учета и сопутствующей базовой аналитики;
- информация о производительности, для оценки отдачи ключевых ресурсов. Вместо примитивной традиционной «производительности физического труда и производственного оборудования» компании теперь интересуют данные о совокупной производительности факторов производства, которые можно измерить совокупным инструментарием EVA¹ и бенчмаркинга;

https://www2.deloitte.com/content/dam/De-

- информация об областях специализации -

тщательный мониторинг своей работы на рынке

и работы конкурентов, глубокий анализ собы-

тий на нем и поведения клиентов для выявления

и укрепления собственного уникального преиму-

щества и своей области специализации. Это позво-

лит отделиться от конкурентов и вовремя выявить

открывающиеся возможности. Здесь важнейшей

деятельностью является способность отслежи-

вать отраслевые инновации, выбирать и успешно

лидировать наиболее ценные для сохранения дол-

смотря на то, что проблема распределения огра-

ниченных ресурсов (финансовых или людских)

давно известна и известны методы оценки инве-

стиций, на деле большинство проектов, особенно

в сфере маркетинговых кампаний или ИТ проектов, не имеют достаточного обоснования для

осуществления вложений. Так, по исследованию

компании Deloitte, только пятая часть опрошенных СІО подтвердили наличие четко регламенти-

рованной и понятной процедуры оценивания ИТ

проектов, при этом 14% респондентов ответили, что в компании вообще нет процедуры обоснова-

товка видов информации с позиции ценностно-

ориентированного менеджмента является ключом к улучшению кооперации СІО с другими руководителями предприятия и особенно для совместного с СFO выстраивания информаци-

онной системы предприятия, действительно эф-

фективной с позиции создания ценности.

Предложенная Питером Ф. Друкером трак-

ния таких инвестиций [3, 4].

– информация о распределении ресурсов. Не-

госрочных уникальных преимуществ;

munications/cio-survey2015.pdf (дата обращения 20.02.2021). $\it Зараменских$ $\it E.$ $\it \Pi.$ Архитектура предприятия.

loitte/at/Documents/technology-media-telecom-

- М.: Издательство Юрайт, 2018. 411 с.
- Макарова Н. В. Архитектура предприятия в программной среде Business Studio. СПб.: ГУАП, 2019. 249 c.
- SAP History. URL: https://www.sap.com/corporate/ en/company/history (дата обращения 18.02.2021).
- Ha уход Oracle из российской нефтянки конкурирующие СУБД ответили парадом скидок. URL: https://www.cnews.ru/news (дата обращения 21.02.2021).
- 10. AT Consulting завершила в «Ростелекоме» тиражирование основной функциональной единой ERP-системы Oracle E-Business Suite. URL: https://www.tadviser.ru/Oracle_E-Business_Suite (дата обращения 22.02.2021).

¹EVA (Economic Value Added) – экономическая добав-

танная с учетом потраченных на это ресурсов.

Библиографический список

- Друкер П.Ф. Информация, которая действительно нужна руководителю // Измерение результативности компании (Классика Harvard Business Review). М.: Альпина и Бизнес Букс, 2007. С. 9-31.
- Экклз Р. Л. Манифест революции в оценке работы компаний // Измерение результативности компании (Классика Harvard Business Review). М.: Альпина и Бизнес Букс, 2007. С. 32-51.
- The 2018 Global CIO Survey: Manifesting legasy: looking beyond the digital era; CIO Program, Deloitte LLP, ноябрь 2019. URL: https://www2.deloitte.com/ content/dam/Deloitte/ec/Documents/risk/DI CIOsurvey-2018.pdf (дата обращения 20.02.2021).
- Kambil A., Kark K. Three Ways to Strengthen the CFO-CIO partnership: CFO Insights; CFO Program, Deloitte LLP, 2016. URL: https://www2.deloitte. com/us/en/pages/finance/articles/cfo-insights-cfocio-partnership.html (дата обращения 20.02.2021).
- The 2015 Global CIO Survey: Creating legacy; CIO Program, Deloitte LLP, ноябрь 2016. URL:

ленная стоимость - реальная прибыль компании, зарабо-

V∆K 331.2 ГРНТИ 06.77.77

С. В. Дмитриева кандидат экономических наук, доцент Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОГРАММ МОТИВАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Настоящая статья посвящена анализу мотивации в современных компаниях с точки зрения комплексного подхода. Рассматриваются такие понятия как мотивация персонала, мотивационные мероприятия, основные принципы построения программы мотивации, этапы программы мотивации.

Основная цель всех мотивационных мероприятий – установление прямой взаимосвязи между актуальными задачами компании и интересами сотрудников. Работодателю необходимо, чтобы персонал качественно выполнял возложенные на него обязанности, а персонал в свою очередь, хотел бы иметь достойный уровень заработной платы. На формировании взаимосвязи между этими потребностями строится программа начислений, ведущая к достижению целевых показателей. Но это далеко не единственная задача, решение которой возможно через проведение мотивационных мероприятий.

Можно выделить три взаимосвязанных уровня мотивации: личностный, групповой и организационный.

Мотивация имеет накопительный эффект. Это процесс, над которым нужно работать постоянно. Важна репутация компании и личный авторитет как прямых, так и глобальных руководителей. Играют роль и условия труда. Сказывается и конкуренция на рынке человеческих ресурсов.

Ключевые слова: мотивация, мотивационный профиль, мотивационные мероприятия, программа мотивации, принципы построения программы мотивации.

S. V. Dmitrieva

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation

IMPROVEMENT OF MOTIVATION PROGRAMS IN MODERN CONDITIONS

This article is devoted to the analysis of motivation in modern companies from the point of view of an integrated approach. Such concepts as staff motivation, motivational activities, basic principles of building a motivation program, stages of a motivation program are considered.

The main goal of all motivational activities is to establish a direct relationship between the current tasks of the company and the interests of employees. The employer needs the staff to perform the duties assigned to them with high quality, and the staff, in turn, would like to have a decent level of wages. On the formation of the relationship between these needs, an accrual program is built leading to the achievement of target indicators. But this is far from the only task that can be solved through motivational activities.

There are three interconnected levels of motivation: personal, group and organizational.

Motivation has a cumulative effect. This is a process that needs to be worked on constantly. The reputation of the company and the personal credibility of both direct and global leaders are important. Working conditions also play a role. Competition in the human resources market also affects.

Keywords: motivation, motivational profile, motivational activities, motivation program, principles of building a motivation program.

Вопросы мотивации — очень сложная область знаний, в которой мало, что можно утверждать с полной уверенностью. Несмотря на печальное соотношение знаний и домыслов, работодатели с воодушевлением встречают каждый новый появляющийся на рынке рецепт, сопровождающийся положительными отзывами, и применяют его в своей практике, создавая единую систему с общими правилами для всех. Они не учитывают личностные и профессиональные качества специалистов, которые у них работают.

Специалисты уходят из компании, хотя им платят выше среднего размера оплаты труда по рынку. На данном этапе важно проверить, насколько удовлетворяются ожидания человека и организации по отношению друг к другу. Сформирована ли система мотивации, которая учитывает особенность функционирования конкретной организации. Для того, чтобы ответить на данные вопросы необходимо рассмотреть основные аспекты мотивации.

Мотивации персонала представляет собой комплекс действий и мер, направленных на увеличение производительности за счет мобилизации внутренних ресурсов сотрудников и повышения их лояльности компании [1].

Основная цель всех мотивационных мероприятий — установление прямой взаимосвязи между актуальными задачами компании и интересами сотрудников. Работодателю необходимо, чтобы персонал качественно выполнял возложенные на него обязанности, а персонал в свою очередь, хотел бы иметь достойный уровень заработной платы. На формировании взаимосвязи между этими потребностями строится программа начислений, ведущая к достижению целевых показателей. Но это далеко не единственная задача, решение которой возможно через проведение мотивационных мероприятий. Вот несколько других примеров:

- повышение сплоченности коллектива и создание благоприятного микроклимата;
- снижение «текучести» персонала и привлечение сторонних профессиональных кадров;
 - контроль заработной платы сотрудников;
- регламентирование задач и сроков, отведенных на их выполнение;
- выявление лучших и наиболее эффективных сотрудников и наоборот, тех, кто не справляется со своими обязанностями.

Основными функциями программы мотивации является проведение мероприятий, направленных на

- стимулирование сотрудников и повышение их квалификации;
- анализ работы действующего персонала и выявление наиболее эффективных работников;

- формирование стимула следовать интересам компании и придерживаться ее идей;
- получение максимальной трудоотдачи и эффективности от каждого сотрудника;
- создание и укрепление взаимодействия между подразделениями компании, а также между руководством и подчиненными.

Основные принципы построения программы мотивации персонала приведены в табл. 1.

Грамотно построенная и внедренная в бизнес-процессы программа мотивации персонала позволит добиться:

- увеличения уровня производительности и качества труда;
- повышения личной ответственности сотрудников;
 - формирования командного духа;
- достижения поставленных целей и необходимых производственных показателей;
- полного устранения или снижения «текучести» кадров;
 - прироста темпов развития компании.

Системный подход — это работа руководителей всех рангов, от линейных менеджеров до генерального директора, направленная на стимулирование персонала в соответствии с текущими целями и задачами компании. Можно выделить три взаимосвязанных уровня, на которых оказывается мотивация (рис. 1).

Рассмотрим уровни системного подхода подробнее.

Мотивация на личностном уровне. На данном уровне используется стимулирование персонала по всем временным направлениям (моментальное, краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное).

Мотивация направлена на достижение трех целей:

- привлечение персонала;
- удержание персонала;
- повышение эффективности труда.

Мотивация на данном уровне не может быть универсальной — то, что одному покажется привлекательным, второго оставит равнодушным. Это необходимо учитывать. Большое значение имеет ситуационный фактор — воздействие эффективное при данных конкретных обстоятельствах, может быть бесполезным при других. Поэтому на личностном уровне необходимо отслеживать актуальность мотивационных программ. Третьей важной особенностью является доступность и прозрачность. Сотрудники должны четко понимать, что требуется сделать и какое вознаграждение их ожидает. Необходимо учитывать их квалификацию и профессиональный уровень.

Мотивация на групповом уровне. В данном случае воздействие оказывается на группу сотруд-

Таблица 1

Основные принципы построения программы мотивации

Принцип	Комментарий	
Доступность	Программа мотивации должна быть прозрачной и понятной для каждого сотрудника. Людям необходимо знать, за что конкретно они получают свои деньги. Программа мотивации должна учитывать возраст, опыт и трудовой стаж персонала	
Постепенность	Данный принцип наиболее актуален для материальной составляющей программы мотивации. Нецелесообразно сразу назначать сотрудникам максимальные оклады и выплачивать повышенные премии. При достижении одной финансовой «планки», человек ставит перед собой следующую. Так может продолжаться бесконечно. Поэтому повышение заработной платы должно происходить поэтапно и быть связно с качеством выполняемой работы	
Ощутимость	Вознаграждение, так или иначе, должно быть значимым для сотрудника. Необходимо учитывать его статус, возраст, уровень дохода, стаж и имеющиеся привилегии. Очевидно, что излишнее усердие со стороны руководителя при работе над этим принципом может создать диссонанс с предыдущим опытом сотрудника в организации. Проще говоря «вскружить ему голову». А такое испытание не каждому по плечу	
Своевремен-	Временной фактор имеет очень большое психологическое значение. Похвала, сделанная сразу после качественного выполнения задания, воспринимается намного лучше, чем упоминание при подведении итогов месяца. Очевидно, что своевременность важна в нематериальном аспекте, но и материальная мотивация не должна запаздывать. В первую очередь речь, конечно же, о своевременной выплате заработной платы	
Комплексность	Только лишь материальная мотивация не позволит достичь максимального результата, либо приведет к необоснованно завышенным расходам. Мероприятия, направленные на формирование корпоративного духа и приверженности идеям компании, не воспринимаются, если не подкреплены финансовыми благами для сотрудников. Необходимо использовать комплекс мер обоих форматов и брать лучшее из всего многообразия стратегий управления и мотивации	



Рис. 1. Уровни мотивации

ников, поэтому политика открытости приобретает еще большее значение. Программа поощрений и наказаний должна быть продуманной, понятной всем сотрудникам в равной мере и для каждого из них приемлемой. Несмотря на высокую значимость личной эффективности, групповая работа - важнейшая часть современных бизнес-процессов. Существует множество задач, которые не способен решить в одиночку даже самый опытный сотрудник. Кроме того, взаимодействие, возникающие между людьми, объединенными в команду, позволяет им реализовать и личные, и социальные потребности такие как: жажда лидерства, потребность в общении, потребность общественного признания и т.д. Таким образом, групповая работа важна как для руководителей, так и для подчиненных.

Можно выделить четыре важных условия, выполнение которых и будет основной задачей ком-

плекса мотивационных мероприятий на групповом уровне:

- взаимодействие. Наличие ресурсов и предпосылок для групповой работы, а также присутствие наиболее подходящих задач;
- четкий регламент. Простая и объективная программа поощрений и штрафов, в сочетании с доступно изложенной задачей, понятной каждому участнику;
- стимулы. Внешние и внутренние мотиваторы, такие как группа поддержки, соревновательный эффект и, конечно же, материальное вознаграждение за успех, приемлемое для всех участников;
- взаимосвязи. Микроклимат в коллективе и авторитет руководства.

Мотивация на организационном уровне. Организационный уровень более глобален, чем два

предыдущие. Здесь не рассматривается воздействие на одного лишь отдельно взятого сотрудника и не берется в расчет краткосрочный и моментальный временные интервалы. На организационном уровне формируется приверженность конкретной компании. Сотрудникам предлагается принять ее идеалы, разделить миссию и стать частью чего-то великого и значимого.

Работа над стимулированием персонала на данном уровне — это, прежде всего, работа над имиджем и статусом компании. Успехи, достигнутые в этом направлении, оказывают воздействие не только на действующий персонал, но и на специалистов, которые потенциально могут быть привлечены на вакантные должности. Престиж компании — это показатель стабильности и надежности, а также перспективы развития и карьерного роста для сотрудников. А значит, заключая с ними трудовой контракт, работодатель предлагает не только материальные блага, но и удовлетворение ключевых человеческих потребностей, таких как:

- развитие и самореализация;
- общественное признание и уважение;
- становление личности и укрепление авторитета.

Работа над мотивацией на организационном уровне требует профессионализма от топменеджмента компании. Необходимо не только задавать высокую «планку», но и соответствовать ей. Руководитель должен отслеживать глобальные тенденции вне предприятия и контролировать настроение персонала внутри него. Необходимо постоянно корректировать программу мотивации и стимулирования, следуя требованиям динамически меняющейся среды, и речь, как о материальной, так и о нематериальной составляющей.

Мотивация имеет накопительный эффект. Это процесс, над которым нужно работать постоянно. Важна репутация компании и личный авторитет как прямых, так и глобальных руководителей. Играют роль и условия труда. Сказывается и конкуренция на рынке человеческих ресурсов.

В российских условиях на предпринимательскую деятельность вообще, и работу с персоналом в частности, оказывает существенное воздействие фактор «нестабильности». За сравнительно короткий период приоритеты компании могут поменяться кардинальным образом. Поэтому задача мотивационных программ не просто стимулировать персонал к качественному выполнению своих текущих обязанностей, но и донести до сотрудников корпоративные ценности, заставив воспринимать интересы работодателя как свои собственные.

Мотивация, предлагаемая руководителем, должна обладать главным достоинством — максимальной простотой для понимания и прозрачностью. При этом персонал не должен пребывать в роли исключительно исполнителя установленных правил. Дайте и сотрудникам возможность делать предложения по критериям оценки, иначе мотивация может оказаться с обратным эффектом.

Коэффициенты эффективности для различных категорий персонала должны отличаться. Систему мотивационных мер обязательно нужно сначала протестировать. При ее внедрении и эксплуатации следует ориентироваться на все из возможных сценариев развития ситуации: выполнение, невыполнение и перевыполнение заданных показателей.

Система мотивации должна оперативно подстраиваться под изменения ситуации на рынке, помогать компании решать актуальные задачи. С этой целью значимость критериев в системе мотивации может менять свой вес.

Можно предусмотреть дополнительный коэффициент за решение задач, которые могут появиться по ходу решения основных, и принесут положительный эффект, не планировавшийся изначально. И самое главное — грамотная презентация всей системы мотивации персоналу. Все вопросы, цели и правила игры лучше обсудить «на берегу».

Для создания и реализации максимально успешной системы мотивирования сотрудников необходимо предпринять и реализовать следующие этапы.

Первый этап — разработка системы мотивации на основе профилей С. Рисса (Steven Reiss) и метапрограмм.

Задавайте вопросы сотрудникам, чтобы выявить зоны их интересов. Такими вопросами можно подтолкнуть кандидата оценить самого себя и увидеть, не противоречат ли его амбиции целям, и возможностям компании; попросить соискателя указать пять факторов, которые удержали бы его в компании и которые, напротив, оттолкнули бы. Здесь можно использовать наряду с остальными методами мотивационный профиль автора теории «мотивационной чувствительности» С. Рисса, который:

- предоставляет удобный способ измерения человеческой мотивации;
 - использует научно проверенный инструмент;
- дает новую и важную информацию, направленную на понимание мотивации человека;
- дает представление о 16 мотивационных характеристиках.

Второй этап – вовлечение сотрудников всех уровней в принятие решений. На данном этапе

при разрабатывании ценностей компании важно провести опрос, что является необходимым для эффективной работы и развития компании. Принципиально, чтобы система мотивации была продуманной и целостной, четкой и ясной. Чтобы было понятно, когда именно и какое конкретно мероприятие проводится, почему и для чего. Кроме того, проверьте, выполняются ли в компании гигиенические требования. По теории Ф. Герцберга [2], к ним относятся в первую очередь условия труда и уровень зарплаты. Только если с этим нет проблем, можно думать о нематериальной мотивации (признание успехов, карьерные возможности) и ждать от нее отдачи.

Третьим этапом может быть создание «кейса новаций» для персонала. Сотрудники могут делиться идеями, например, как улучшить условия работы, бизнес-процессы, качество услуг или продукта, его содержание... Для этого важно создать отдельную платформу на корпоративном ресурсе или же собирать информацию через социальные сети и почту. Вовлечение людей в процесс изменений в компании даст не только интересные мысли, но и более глубокое понимание сотрудниками бизнес-процессов: что и зачем делается, какие результаты ожидаются.

На четвертом этапе следует сформировать такую систему поощрений и взысканий, которая будет понятна и прозрачна, а также едина для всех. Оформить ее следует с учетом ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI). Умение руководителя пользоваться поощрениями и взысканиями всегда рассматривается как основной мотивационный момент поведения у подчиненных.

Зарплата — это база, основа для мотивации. Премией можно добиться временного подчинения, но не вызвать интерес к работе. Деньги не вдохновляют сотрудников на риск и эксперименты, так как есть вероятность ошибиться и не получить ничего.

Ключевые показатели эффективности – один из наиболее сложных инструментов, применяемых в мотивационных программах. Как правило он вводится в тех случаях, когда необходимо расставить акценты на различных аспектах трудовой деятельности. Здесь важно отметить, что персонал не может влиять на свои функциональные задачи лично. Важно формировать четкие задачи, которые находятся в зоне компетенции сотрудника. Если поставить бухгалтеру КРІ 100% за отсутствие дебиторской задолженности, этот показатель будет невыполнимым. Потому что с клиентами взаимодействуют менеджеры отдела продаж, а не бухгалтер. Сотруднику будет обидно, что он даже косвенно не может повлиять на свой уровень дохода.

Пятый этап — регламентация всех бизнес-процессов в компании. Систему внутренних и внешних коммуникаций лучше оформить документально и ознакомить с ней каждого сотрудника.

Эффективные внутренние коммуникации позволяют руководству вовремя слышать персонал и, возможно, корректировать решения.

Система внутренних коммуникаций — это своеобразные кровеносные артерии компании, объединенные в единый организм, позволяющий вести деловую переписку, формировать общее информационное пространство; обеспечивать быстрый и достоверный обмен сведениями между заинтересованными коллегами; формировать обратную связь руководства с персоналом; пропагандировать корпоративную политику и общие стандарты поведения сотрудников в соответствии с этикой компании.

Четкое изложение информации, касающейся жизнедеятельности коллектива - весомая доля гарантии успешности общения с ним. Любую мысль можно изложить настолько по-разному, что ее восприятие будет отличаться в корне. Грамотно выстроенная внутренняя коммуникация позволяет руководству установить продуктивные взаимодействия в коллективе. Для достижения данной цели информационные сообщения должны быть: четкими, своевременными, лаконичными и корректными. Непременным условием работы качественной системы коммуникации в организации является обратная связь. Своевременный и объективный обмен информацией и комментариями между разными звеньями производственной цепочки компании - важнейший элемент достижения желаемого результата.

Шестой этап – проведение аудита корпоративной культуры.

Считается, что состояние корпоративной культуры трудно оценить. Но это заблуждение. Сложный, казалось бы, HR-атрибут делим на составляющие и смотрим, что с ним. Но если говорить корректнее, мы оцениваем, скорее, не состояние корпоративной культуры, а то, насколько четко сформулированы ее принципы, использует ли их компания для управления бизнес-процессами и персоналом.

Здесь будет уместно составить профиль на основе модели К. Камерона и Р. Куинна [4]. Важно понять, какой тип корпоративной культуры наиболее подходит сотрудникам организации.

Корпоративная культура компании способна поддерживать желание хорошо работать лучше других стимулов, хотя не все серьезно относятся к этому. Эффективно мотивировать сотрудников способен и точный слоган компании, от-

ражающий ее миссию. Осознавая это, люди чувствуют свою причастность к чему-то важному и стремятся работать лучше. Есть множество примеров, когда рядовые специалисты вырастали до руководителей отделов, когда секретари ресепшена становились специалистами и продвигались дальше. Люди видят: компания приветствует саморазвитие, повышение квалификации, дает равные возможности всем и активно вкладывает в своих сотрудников. В этом случае отдача от персонала не заставляет себя ждать, люди стремятся оправдать то, что от них ожидает организация.

Седьмой этап - постоянное напоминание ценности и концепции компании сотрудникам. Для этого хороши любые способы коммуникации: внутрисетевой портал, корпоративные мероприятия, совещания. Каждому человеку важно, чтобы его труд не только ценился материально, но и приносил чувство собственной значимости для коллектива. Найти для сотрудников большую цель, ради которой можно работать с полной отдачей - важнейшая функция руководства. Определение уникальной миссии организации в окружающем мире, понятной людям и ими принимаемой, многократно повысит эффект осознания важности того, что они делают. Осмысленно работающий человек - принципиально иная, большая сила.

Помимо общих командных целей, у каждой личности есть и собственные устремления. От ежедневных до глобальных. Помощь в осуществлении данных проектов от работодателя существенно укрепит и деловой и человеческий контакт в коллективе. В доброжелательной атмосфере продуктивность растет активнее.

Библиографический список

- 1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. М.: ПИТЕР, 2004. 825 с.
- 2. Управление персоналом. Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей». М.: Альпина Паблишер, 2019. 242 с.
- 3. *Армстронг* M. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2002. 328 с.
- 4. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. 320 с.

Восьмой этап — внедрение системы обучения, развития и обмена информацией в компании. Лучшая мотивация — это вовлечение в рабочий процесс через обучение. Профессиональные клубы, виртуальная библиотека, система наставничества.

Ученые выявили три главных мотиватора. Первый – принцип прогресса. Если человек ощущает, что улучшает свои показатели, значит, скорее всего, добьется результата. Руководителям следует говорить сотрудникам о прогрессе в работе. Второй мотиватор – близкие цели. Перед сотрудниками лучше ставить небольшие задачи, которые можно решить в течение недели, а не долгосрочные – на месяцы или годы. Близость к результату вызывает у человека воодушевление и профессиональный азарт. Третий мотиватор – смысл в работе. Важно показывать сотрудникам, в чем он заключается, для чего они выполняют работу.

Мотивация имеет ряд особенностей, индивидуальных для каждого конкретного предприятия. Нельзя с уверенностью утверждать, что программа, эффективно работавшая в одной компании, окажется применимой в другой. Однако существуют базовые принципы, на которые необходимо ориентироваться: мотивация должна сочетать в себе материальное и нематериальное стимулирование; программа мотивации должна быть комплексна и воздействовать на персонал на всех уровнях; программа поощрений и взысканий строится по принципу открытости доступности и справедливости.

Резюмируя, можно констатировать, что системный подход к управлению мотивацией персонала способен исполнять роль драйвера активации внутренних резервов компании.

- 5. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И. Мотивация персонала. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. 64 с.
- Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности. М.: ИНФРА-М, 2019. 464 с.
- 7. Аудит программы мотивации. URL: https://e.hr-director.ru/ (дата обращения: 10.02.2021).

Y∆K 65.016.8 ГРНТИ 06.77

О. А. Иванова старший преподаватель Сургутский государственный университет

МОДЕЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ В ЛИДЕРСТВЕ

В поиске решения руководители зачастую генерируют варианты, сравнивают их и выбирают оптимальный для данной ситуации. Чем больше альтернатив рассматривается, тем выше вероятность сделать наилучший выбор, но если это так, то кому стоит предложить набор вариантов: индивиду или группе? В этой связи автором в исследовании представлены симптомы группового мышления, факторы, влияющие на выбор в принятии решения, а также стили принятия решения. Автором представлена модель принятия решения в лидерстве, которая позволит принять во внимание не только характер обсуждаемой проблемы и ситуационные факторы, но и важные процессуальные аспекты. Практическая значимость исследования заключается в том, что представленные в исследовании результаты позволят руководителям определить стратегию в процессе принятия решения, поскольку принятие решений — это искусство, которое можно и нужно осваивать.

Ключевые слова: принятие решения, руководители, лидерство, модель, факторы, технологии.

O. A. Ivanova
Senior Lecturer
Surgut State University

MODEL OF DECISION MAKING IN LEADERSHIP

In search of a solution, managers often generate options, compare them and choose the best one for a given situation. The more alternatives are considered, the more likely it is to make the best choice, but if so, who should be offered a set of options: an individual or a group? In this regard, the author in the study presents the symptoms of group thinking, the factors influencing the choice in decision-making, as well as the styles of decision-making. The author presents a model of decision-making in leadership, which will take into account not only the nature of the problem under discussion and situational factors, but also important procedural aspects. The practical significance of the study lies in the fact that the results presented in the study will allow managers to determine the strategy in the decision-making process, since decision-making is an art that can and should be mastered.

Keywords: decision making, leaders, leadership, model, factors, technologies.

Люди очень давно задумались о том, как лучше принимать решения: в одиночку или группой. Греческая демократия, основанная на участии граждан в принятии решений, кажется более прогрессивным государственным строем по сравнению с древними восточными деспотиями [1]. Но почему тогда в Древнем Риме демократию сменила империя, и авторитарное правление, опирающееся на единоличное принятие

решений, надолго возобладало в Европе, а позднее страны снова пришли к демократии?

В поиске решения мы генерируем варианты, сравниваем их и выбираем оптимальный для данной ситуации. Зачастую, чем больше альтернатив рассматривается, тем выше вероятность сделать наилучший выбор. Но если это так, то кому стоит предложить набор вариантов: индивиду или группе? С одной стороны, кажется оче-

видным, что индивид больше склонен к субъективному восприятию и ситуативному искажению оценок, чем группа людей. С другой стороны, групповые решения тоже подвержены негативным эффектам.

Один из наиболее известных — феномен группового мышления. Он был описан психологом
Ирвингом Дженисом в результате исследования коллективов, принимавших политические
решения. Дженис заключил, что сплоченной
группе важнее сохранить целостность и гармонию, чем выработать точное решение [2, 3].
Группа стремится минимизировать возможные
конфликты и достичь согласия и потому не подвергает критическому осмыслению разные точки зрения. Это приводит к грубым упущениям
при анализе целей и вариантов действий, скудному поиску информации, предвзятости в интерпретации информации и другим неблагоприятным последствиям.

Симптомы группового мышления:

- иллюзия неуязвимости группы;
- непогрешимая вера в нравственность действий группы;
- коллективная рационализация или игнорирование «подрывающей» информации;
- негативные стереотипы в отношении оппонентов группы;
- самоцензура идей, противоречащих общему мнению;
- иллюзия единодушия в связи с отсутствием высказанных сомнений;
 - прямое давление группы на несогласных;
- появление специальных членов группы «контролеров мышления».

Наблюдения Джениса неоднократно подвергались критике и уточнениям, однако общий вывод оставался неизменным: коллективный разум не всегда разумен. Например, исследователь Эми Эдмондсон наблюдала схожие последствия, если участники группы, выдвигая идеи, не чувствовали себя в психологической безопасности. Страх высказываться, связанный с личным общением и социальными рисками, становился причиной принятия недальновидных решений. Как писали авторы книги «Как работает Google» Эрик Шмидт и Джонатан Розенберг, остерегайтесь «кивающих болванчиков»!

Если решение все же принимается группой, каким должен быть ее состав? Представляется, что группа, состоящая из квалифицированных экспертов, может обеспечить широкое разнообразие вариантов и беспристрастно их обсудить. Однако и здесь можно возразить: во-первых, специалисты не всегда способны посмотреть на проблему в широком контексте, выйти за преде-

лы доминирующей парадигмы. Во-вторых, существует проблема «шумов» — существенных расхождений в мнениях экспертов. Поэтому группа новичков или не вовлеченных в проблему людей может предложить более оригинальное решение (хотя и необязательно оптимальное), чем умудренные опытом специалисты.

Получается, единственного правильного способа принятия решений просто нет, и в этом состоит главная трудность. Существует множество ситуационных факторов, рассмотрев которые можно выбрать приемлемый способ в конкретном случае.

Большое значение имеет ответственность, которую берут на себя люди, принимающие решение. Когда оно принимается индивидом, эта ответственность предельно сконцентрирована. При групповом решении ответственность размывается, и в этом его основная проблема. Она разрешается, когда решение принимается сообща, а затем ответственность за его исполнение персонализируется. И все же символично, что в известной ситуационной модели принятия решений Врума-Йеттона-Яго рассматриваются четыре индивидуальных стиля принятия решений и только один — групповой [4, 5]. В управленческой практике доминируют решения, принимаемые индивидами.

Модель предполагает определение наиболее эффективного стиля лидерства в зависимости от особенностей ситуации (рис. 1).

Подразумевается, что руководитель может использовать разные стили и переключаться между ними. В модели учитывается наличие или отсутствие информации по рассматриваемой проблеме, уровень срочности решения и степень вовлеченности подчиненных.

Эксперты компании McKinsey обратили внимание на то, что выбор способа принятия решения в существенной степени зависит от содержания проблемы. Они предложили матрицу, посредством которой можно классифицировать решения (рис. 2).

Решения большой значимости требуют группового рассмотрения в силу неопределенности ситуации и масштаба возможных последствий для организации (нужна широкая экспертиза и многостороннее рассмотрение). Групповой подход необходим и к сквозным решениям, поскольку они касаются различных подразделений, а это требует согласования интересов и учета разнообразных факторов [10]. Решения же нижнего ряда допускают индивидуальный подход. К аd hос решениям это относится в случае, если они высоко концентрированы, то есть затрагивают ограниченный круг лиц или частей организации.

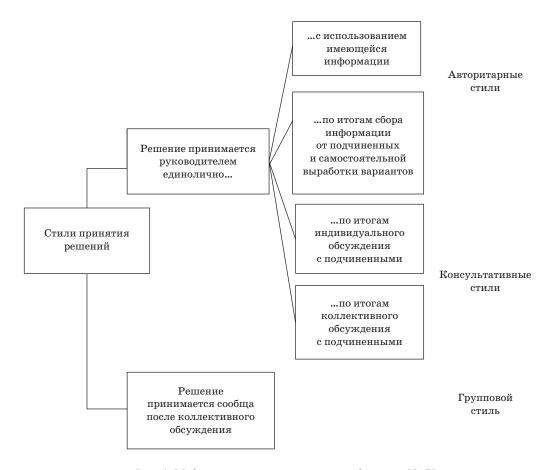


Рис. 1. Модель принятия решения в лидерстве [6, 7]

воздействие	Широкие	Решения большей значимости, влекущие важнейшие последствия для компании, часто связанные с ситуациями, где отсутствует очевидный правильный подход	Сквозные решения, часто встречающиеся и требующие широкого сотрудничества, выходящего за рамки организационных границ
Масштаб и воз	Узкие	Решения ad hoc, потребность в которых возникает эпизодически; их воздействие на организацию в целом зависит от того, насколько они сконцентрированы	Делегируемые решения, которые можно доверить ответственному индивиду или рабочей команде
[ac]		Незнакомые, редко встречающиеся	Знакомые, часто встречающиеся
2	Уровень знакомства		

Рис. 2. Матрица принятия решения [8, 9]

При выборе стиля принятия решения следует учитывать не только характер обсуждаемой проблемы и ситуационные факторы, но и важные процессуальные аспекты [11]. Представим, что по ряду причин целесообразно групповое решение. Как определить, какой из вариантов должен превратиться в окончательное решение, обязательное к исполнению? Казалось бы, ответ лежит на поверхности: надо провести голосование (такой способ выбора иногда называют парламентской процедурой).

Голосование имеет важное преимущество, поскольку занимает минимум времени. Одна-

ко у него есть и недостаток: если голосование не единодушное, возникает меньшинство, которое выступало против данного решения и поэтому после его утверждения психологически не настроено на его реализацию. Люди, проголосовавшие против, скорее всего не будут работать над реализацией принятого решения с полной отдачей; есть риск, что некоторые из них будут это решение саботировать.

Такой ситуации можно избежать, если вместо голосования использовать метод консенсуса. Консенсус (от латинского слова consensus — согласие) — способ принятия решения в условиях,

когда никто из участников обсуждения не имеет принципиальных возражений, вследствие чего в голосовании нет необходимости [12]. Понятно, что при консенсусе нет и несогласного меньшинства, и это преимущество. Особенно важно услышать каждого, как считают менеджеры Google, если вы наняли «правильных» людей: умных, креативных, мыслящих по-разному. Такой подход позволит выстроить тесную связь в команде, а окончательное решение будет более обоснованным.

Элементы процесса принятия решений, основанного на консенсусе:

- вовлечение участие всех заинтересованных лиц, действующих коллективно;
- сотрудничество нацеленность на принятие лучшего решения для группы, иногда в ущерб мнению меньшинства или отдельного человека;
- равенство когда учитывается мнение каждого члена команды, даже если временами оно идет вразрез с мнением большинства;
- направленность процесса на решение конкретной проблемы, и правильное решение – это лучшее решение, а не наименьший общий знаменатель, устраивающий всех.

Однако и у этого метода есть ограничение — его реализация требует значительного времени. Действительно, чтобы достичь консенсуса, необходимо провести детальное обсуждение, при котором каждый из участников имеет возможность высказать свои сомнения, опасения или аргументы в пользу решения и получить соответствующую обратную связь. Отсюда следует, что в тех ситуациях, когда фактор времени является решающим, метод консенсуса использовать нецелесообразно. Именно поэтому в критических ситуациях доминируют индивидуальные решения лидеров, которые берут на себя ответственность за последствия своих решений.

Принимая групповые решения путем голосования, следует уделять внимание и такому, казалось бы, формальному вопросу, как форма голосования: оно должно быть открытым или тайным? При открытом существует опасность, что

выбор нескольких, особо авторитетных участников будет подталкивать других к выбору, отличному от того, который они сделали бы в отсутствие такого давления. Таким образом, тайное голосование всегда более демократично и более объективно отражает распределение мнений в группе, но оно требует больше времени и серьезных организационных усилий.

Попытки преодолеть ограничения разных способов принятия решений привели к появлению вариаций в процедурах. Например, возможна ситуация, когда вариант действий, выбранный большинством, оказывается невыполнимым или нецелесообразным, потому что не все участники голосования обладают должной квалификацией. Тогда компетентным и/или ответственным за результат членам группы может предоставляться право вето - если им воспользоваться, обсуждение продолжится, пока не будет найден компромисс. В некоторых ситуациях при голосовании можно установить допустимое число голосов «против», и его превышение равнозначно вето. Отдельный вопрос - как засчитывать голоса воздержавшихся. В одних процедурах их считают, как голоса «за» (и тогда отдельные члены команды могут показать, что не считают решение оптимальным, но не собираются его блокировать), в других - как голоса «против» (в этом случае никто не сможет самоустраниться).

Наконец, при выборе метода следует учитывать фактор качества будущего решения. Естественно, что мы хотели бы всегда принимать качественные решения. Но что мы подразумеваем под словом «качество» в каждом конкретном случае?

Иногда его важнейшим параметром является широта охвата различных точек зрения, иногда — глубина проработки варианта действий, а иногда — скорость, с которой принимается решение. Другими словами, и здесь не удается однозначно ответить на вопрос «Как правильно?». Именно поэтому принятие решений отчасти является дисциплиной, а отчасти — искусством, которое можно и нужно осваивать.

Библиографический список

- 1. Фаликман М.В. Психология образовательных процессов. URL: https://postnauka.ru/courses/54141 (дата обращения: 10.02.2021).
- Кельчевская Н. Р., Ширинкина Е. В. Особенности управления человеческим капиталом на предприятиях в условиях цифровой экономики // Инновации в менеджменте. 2018. № 18. С. 24-31.
- 3. KPMG. Corporate Digital Learning. URL: https://iversity.org/en/courses/corporate-digital-learning (дата обращения: 10.02.2021).
- Ширинкина Е. В. Изменения в управлении предприятиями в парадигме цифровизации // Сборник статей І Управленческого форума Ханты-Мансийского автономного округа Югры. 2019. С. 150–155.

- Ширинкина Е. В. Конвергенция знаний к управлению человеческим капиталом на предприятиях в теории менеджмента // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2019. Т. 8. № 1. С. 15–18.
- 6. *Ширинкина Е. В.* Нейротехнологии в системе управления знаниями на предприятиях // Вопросы управления. 2019. № 5(60). С. 214–220.
- 7. Ширинкина Е. В., Короленко В. В. Многофакторная модель оценки текучести персонала в организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2018. Т. 7. № 6. С. 76–80.
- 8. *Ширинкина Е. В.* Оценка уровня человеческого потенциала в управлении развитием персонала // Труды международного симпозиума Надежность и качество. 2017. Т. 2. С. 302–304.

- 9. IBM Institute for Business Value. Facing the storm. Navigating the global skills crisis. 2016. URL: http://blog.oxfordeconomics.com/facing-the-storm-navigating-the-global-skills-crisis (дата обращения: 10.02.2021).
- Ширинкина Е. В. Оценка эффективности использования образовательного капитала как доминирующего элемента человеческого капитала в экономике знаний // Экономика и предпринимательство. 2017. № 4-2(81-2). С. 854-861.
- 11. *Ширинкина Е. В.* Особенности управления знаниями в формировании человеческого капитала на промышленных предприятиях в цифровой экономике // Современная научная мысль. 2018. № 3. С. 176–180.
- 12. Shirinkina E. V., Romansky R. Assessment of the synergetic efficiency of industrial companies reengineering processes // Journal of Physics: Conference Series. 2020. 1679(3), 032014.

VΔK 334.02 ΓΡΗΤИ 06.39.31

Е. М. Ильинская доктор экономических наук, профессор **М. Н. Титова** доктор экономических наук, профессор Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения

МНОГОМЕРНОЕ СЕТЕВОЕ КОНФИГУРАЦИОННОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПРИ АДАПТАЦИИ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ К ИЗМЕНЕНИЯМ

Огромная скорость изменений всех факторов производства обусловливает и новую роль знаний, на макро- и микроэкономическом уровнях. Это, в свою очередь, приводит к необходимости обобщения, актуализации и адаптации моделей управления знаниями к новым условиям и необходимым компетенциям. Поскольку основные модели ориентированы на стандартные организационные структуры, слабо учитывающие реалии сегодняшнего дня, авторы отметили, что при разработке моделей управления знаниями возникает необходимость учета робастности. Представлены основные положения, лежащие в основе концепции робастных стратегий. Поднята проблема влияния воплощенных знаний на технологии, влекущая за собой исчезновение существующих и появление отсутствующих ранее профессий и компетенций. В статье отмечено, что сквозные технологии можно рассматривать как инфраструктурную подсистему и акселератор новых рынков NTI Nets и компетенций. Реализация приращения знания происходит в определенном организационном дизайне. В качестве базового элемента организационного дизайна принят процесс сетевого конфигурационного взаимодействия, максимально учитывающий базовые технологические пакеты трех волн развития цифровой экономики. Многомерная модель сетевого конфигурационного взаимодействия обеспечит целостность и адаптивность системы и совершенствование технологий по признаку сетевой конфигурации и цифрового следа.

Ключевые слова: модели управления знаниями, робастность, организационный дизайн, модель сетевого конфигурационного взаимодействия.

E. M. Ilyinskaya
Doctor of Economic Sciences, Professor
M. N. Titova
Doctor of Economic Sciences, Professor
Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation

MULTIDIMENSIONAL NETWORK CONFIGURATION INTERACTION DURING ADAPTATION OF THE MODELS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT TO CHANGES

The huge speed of changes in all factors of production also determines the new role of knowledge, at the macro-and microeconomic levels. This, in turn, leads to the need to generalize, update and adapt knowledge management models to new conditions and necessary competencies. Since the main models are focused on standard organizational structures that do not take into account the realities of today, the authors noted that when developing knowledge management models, there is a need to take into account robustness. The main provisions underlying the concept of robust strategies are presented. The problem of the influence of embodied

knowledge on technologies is raised, which leads to the disappearance of existing and the appearance of previously absent professions and competencies. The article notes that end-to-end technologies can be considered as an infrastructure subsystem and accelerator of new markets for NTI Nets and competencies. The implementation of knowledge increment occurs in a specific organizational design. The basic element of organizational design is the process of network configuration interaction, which takes into account the basic technological packages of the three waves of development of the digital economy. A multidimensional model of network configuration interaction will ensure the integrity and adaptability of the system and improve technologies based on network interaction and digital footprint.

Keywords: knowledge management models, robustness, organizational design, network configuration interaction model.

Для обеспечения эффективности организации в условиях экономики знаний преобладают задачи, не относящиеся к управленческим рутинам и по этому признаку не обладающие свойством экстраполяции предшествующего опыта. Нетривиальность задачи определяют колоссальная скорость изменений факторов производства и новая роль знаний на макро- и микроэкономическом уровнях. Мы живем в мире VUCA — volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), сотрехіту (сложность) и атвідиіту (неоднозначность). Мы можем опираться на следующие данные:

- 90% информации в мире появились в течение последних нескольких лет;
- -75% населения планеты имеет доступ к мобильной связи, но не все из них имеют доступ к чистой воде;
- стоимость хранения одного Гб информации с 1980 г. снизилась в один миллиард раз;
- стоимость секвенирования генома человека снизилась в 100 тыс. раз;
- еще десять лет назад не существовали как минимум десять профессий, которые сегодня входят в число самых востребованных и высокооплачиваемых (специалист по ВІС DATA, APP-разработчик, оператор дрона и т. д.).

Иными словами, знания производят знания по экспоненте и модели управления ими нуждаются в актуализации и адаптации к новым условиям и необходимым компетенциям.

К важнейшим исследовательским проблемам следует отнести то, что:

- в существующих моделях управления знаниями уделяется недостаточное внимание организационным знаниям, стоящим в центре цифровой экономики;
- при разработке моделей управления знаниями не применяется робастный подход, учитывающий не только динамические, но и технологические сдвиги;
- традиционные организационные структуры, имеющие ярко выраженную концентрацию пол-

номочий и ответственности, при заметном рассредоточении компетенций, не обеспечивают требуемую скорость достижения плато продуктивности.

Цель исследования заключается в разработке организационного дизайна цифровой экономики на основе актуализации моделей управления знаниями и адаптации их к условиям ускорения изменений факторов производства и волн ее развития.

Достижение поставленной цели требует решения следующих задач:

- обобщение существующих моделей управления знаниями;
- выявление ограничительных областей функционирования данных моделей;
- определение пути адаптации моделей управления знаниями к условиям цифровой экономики и ускорения изменений;
- обоснование роли сквозных технологий в качестве инструмента санации и реструктуризации «старых» рынков и компетенций;
- описание процессов, включающих в себя сетевое конфигурационное взаимодействие;
- разработка многомерной модели сетевого конфигурационного взаимодействия.

Решение поставленных задач осуществляется на основе применения общенаучных методов исследования в рамках сравнительного и логического анализа. Исследование строится на методе научной аналитики. Для достижения поставленных целей предполагается использовать опыт и знания зарубежных и российских ученых.

Существует три классических подхода с анализу управления знаниями: американский, скандинавский (европейский) и японский, появление которых относится еще к 80–90-м гг. XX в. Как известно, американский ученый по искусственному интеллекту К. Вииг ввел в 1986 г. понятие «управление знаниями», отмечая необходимость постоянного исследования знания, его оценки для каждого бизнеса и активного управления знанием на всем жизненном цикле организации [1].

В конце ХХ в. начали исследования в данной области не только ученые, среди которых можно назвать такие имена, как К. Е. Свейбе, написавший в 1992 г. главу «The Knowledge Company» (Компания знаний) в международном обзоре по стратегическому управлению [2], а в 1994 г. докторскую диссертацию «Towards a Knowledge Perspective on Organization» [3], или П. М. Сенге со своей концепцией обучающейся организации [4], но и руководители ряда американских компаний. Например, опыт управления знаниями в компании «McKinsey» [5] был опубликован в журнале «The Economist» в 1989 г., в 1991 г. в шведской страховой компании «Скандия» официально утверждается пост директора по управлению знаниями (Chief Knowledge Officer).

Среди моделей управления знаниями известны модели Икуджиро Нонака, Гуннара Хедлунда, Майкла Эрла, Эллиса Караяниса, Лейфа Эдвинссона, Эндрю Инкпена и Адва Динура, Вана Бурена, Деспре и Шаувеля [6].

Профессор инновационного менеджмента Лондонской бизнес школы М. Эрл, как специалист по информатике проводит различие между данными, информацией и знанием. Знание он разделил на три категории: принятое (accepted) знание — «наука» (данные); осуществимое (workable) знание — «суждение» (информация); потенциальное (potential) знание — «опыт» (знание). Потенциальное знание, по его мнению, является самым дорогим и имеющим наибольшую потенциальную отдачу. «Наука» и отчасти «суждение» — это основа конкуренции и предпосылки существования организации. Применение «опыта» может дать основанное на знании конкурентное преимущество.

Большой вклад в развитие концепции управления знаниями в 1995 г. внесла работа японских ученых И. Нонака, Х. Такеучи «Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах» [7]. И. Нонака разработал четырехфазную модель СЭКИ — социализация, экстернализация, комбинация, интернализация. Она включает в себя шесть элементов [8]:

- две формы знания неформализованное (неявное) и формализованное (явное);
- динамика взаимодействия передача знаний от фазы к фазе, от цикла к циклу;
- три уровня социальной агрегации индивид, группа, контекст;
 - четыре фазы создания знания;
 - условия создания знания;
- структура организации, ориентированная на знание.

Икуджи Нонака описал два вида знаний: формализованное (явное) – в виде документов

и неформализованное (неявное) субъективное — интуитивные знания, ощущения, впечатления, мнения. Японские ученые придают большое значение неформализованному знанию, в то время как западные ученые уделяют особое внимание формализации знаний. Хотелось бы сделать акцент на то, что в инклюзивном образовании необходима синергия обоих этих типов знаний [9].

Сегодня организационные знания следует рассматривать одновременно как информационный запас и как поток (движение этой информации) одновременно. Информация и знания, составляющие основу интеллектуального капитала, обладают рядом специфических характеристик в отличие от денежных, природных, трудовых и технических ресурсов организации: знания существуют вне зависимости от пространства, но чрезвычайно чувствительны к фактору времени; ценность знаний заключается в их изобилии, в то время как прочие ресурсы оцениваются исходя из понятия редкости. Компании должны использовать свои уникальные организационные способности для получения устойчивых конкурентных преимуществ с целью максимизации своей прибыли. Следует согласиться с высказыванием К. Е. Свейбе, что «Управление знаниями - это: искусство создания ценности из нематериальных вложений» [10].

Однако в условиях быстрых изменений внешней среды конкурентные преимущества также меняются, поэтому актуальность получила концепция динамических способностей [11]. Одна из отличительных черт динамических способностей связана, как отметили американские ученые К. М. Эйзенхард и Дж. А. Мартин,с управлением организационными изменениями [12]. Подобное высказывание так же было сделано американским ученым Д. У. Октоби и его соавторами, которые отметили, что ключевая «динамическая способность представляет собой способность к организационным изменениям, которая является генетической по отношению ко всем другим динамическим способностям, встроенным в организацию» [13].

Основы концепции динамических способностей были заложены в трудах Д. Тиса, Г. Пизано и Э. Шуена, Р. Нельсона, Р. Амита, П. Шумейкера, Б. Когута, У. Зандера Р. Хендерсона, И. Кокбурна [14]. Р. Амит и П. Шумейкер высказали идею о необходимости динамического улучшения организационных бизнес-процессов, говоря о производственной гибкости и повторяющемся процессе продуктовых инноваций [15].

В условиях ускорения изменений не только внешней среды, но и самих факторов производства, о чем отмечалось в начале статьи, концепция динамических способностей приобретает еще большую значимость. К. М. Эйзенхард и Дж. А. Мартин рассматривают динамические способности к качестве повторяющихся комбинаций более простых и рутинных способностей [12]. Но поскольку распознание ценности различных ресурсов зачастую превосходит скорость изменения внешней среды, встает проблема формирования новых комбинаций ресурсов и «креативного разрушения», о котором писал австрийский и американский экономист Й. Шумпетер [16]. Таким образом, концепция динамических способностей начинает включать в себя предпринимательский аспект.

Наиболее существенным, по мнению авторов, является проблема влияния воплощенных знаний на технологии и технологический сдвиг, влекущий исчезновение существующих и появление отсутствовавших ранее профессий и компетенций. Универсальным влиянием обладают знания, воплощенные в сквозных технологиях.

национальной технологической Согласно инициативе, продвигаемой в соответствии с Указом Президента РФ от 01.12.2016 № 642 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации», сквозные технологии - это приоритетные технологии, к которым отнесены: большие данные, системы распределенного реестра, искусственный интеллект, новые производственные технологии, нейротехнологии, технологии виртуальной и дополненной реальности, технологии беспроводной связи, сенсорика и компоненты робототехники, квантовые технологии, новые и портативные источники энергии, технологии управления свойствами биологических объектов [17].

Последовательность отражает масштабируемость сквозных технологий на микроэкономическом уровне, возможность применения в среднем и малом бизнесе B2C [18]. По мнению экспертов ассоциации «Технет», сквозные технологии можно рассматривать как инфраструктурную подсистему, инструмент санации и реструктуризации «старых» рынков, акселератор новых рынков NTI Nets и компетенций [19].

Генеральный директор ассоциации «Технет» И. С. Метревели, отметил, что задачей акселерационной программы в рамках инфраструктурных проектов является отбор и развитие инновационных проектов, реализация которых может способствовать повышению конкурентоспособности отечественных промышленных компаний на глобальных рынках НТИ и в высокотехнологичных отраслях промышленности [20].

Новый дизайн воплощения знаний в структурах управления необходимо проектировать с уче-

том воздействующего инфраструктурного фактора, то есть инфраструктурных сквозных технологий, который нельзя исключить [21]. Реализация приращения знания происходит в определенном организационном дизайне, который тесно связан со спецификой подлежащих решению задач. Очевидно, что организационный дизайн охватывает многомерный процесс, учитывающий ранние стартапы, держателей технологий и уровень технологичности компаний. Считая макроэкономической целью плато продуктивности, можно актуализировать необходимость сетевого и цифрового взаимодействия с возможностью масштабирования бизнес-модели, учета технологических волн, специфики сдвига рынков [22].

В качестве базового элемента организационного дизайна принят процесс сетевого конфигурационного взаимодействия (СКВ), максимально учитывающий базовые технологические пакеты трех волн развития цифровой экономики РФ. СКВ — это гибкое управление элементами и структурами акселерации, конструктора форматов создания высокотехнологичных продуктов, региональных стандартов и спин-оффа [11]. СКВ включает в себя два взаимосвязанных процесса — управление изменениями и управление технологическими инновациями с уникальными свойствами, которые обеспечивают приоритетные позиции российских компаний.

Американские аналитики из исследовательской и консалтинговой компании Gartner, основанной Гидеоном Гартнером в 1979 г., постулировали, что каждый этап развития компании, предлагающей миру новую технологию, характеризуется определенным уровнем информационной шумихи вокруг инновации. «Цикл хайпа» отражает, что каждая технологическая инновация проходит несколько этапов: технологический триггер, пик чрезмерных ожиданий, избавление от иллюзий, преодоление недостатков, плато продуктивности [23].

Структура СКВ зависит от выбора целевых установок и может корректироваться даже в коротком периоде времени, определяя, в свою очередь, характеристики сценариев и масштаб изменений. СКВ обеспечивает целостность и адаптивность системы и совершенствование технологий по признаку сетевого взаимодействия и цифрового следа.

Традиционная организационная структура приведена на рис. 1, где 1 — управленческий центр; 2-7 — функциональные подсистемы менеджмента в цепочке создания ценности; a-g — обратное воздействие на операционную деятельность.

Традиционные организационные структуры имеют ярко выраженную концентрацию полно-

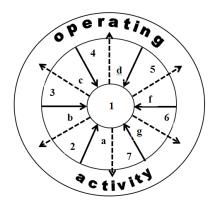


Рис. 1. Традиционная организационная структура в проекции «вид сверху»

мочий и ответственности при заметном рассредоточении компетенций и поэтому обладают низкой эффективностью в условиях больших скоростей изменения внешней среды и факторов производства.

Общепризнанно, что концепция динамических способностей (КДС) явилась развитием ресурсного подхода, призванным придать динамизм его статическим конструкциям. В соответствии с ней необходимо обеспечить динамические способности, т.е. возможность модифицировать и пересматривать свои компетенции для достижения лучшего соответствия с изменяющейся целью или средой. Способности, в свою очередь, трактуются как изменяющиеся внутренние и внешние организационные навыки, ресурсы и функциональные компетенции. Согласно КДС, целевые результаты создаются путем использования организационных и управленческих процессов, позиций, т.е. активов всех типов, а также путей для того, чтобы на долгосрочный период развить высокоэффективные рутины. В соответствии с этим динамические способности характеризуются также как «траектории развития компетенций» [24]. Динамические способности сочетают в себе гибкость, необходимую для обеспечения возможности изменений, с ограничениями, которые выводятся из особенностей нозологии.

Анализ основных моделей управления знаниями показал, что они ориентированы на стандартные организационные структуры, которые можно охарактеризовать как жесткие, имеющие потенциал для технологического прорыва, но слабо учитывающие реалии сегодняшнего дня. Робастный же подход к воплощенным и распределенным знаниям при разработке моделей управления знаниями учитывает как динамические, так и технологические сдвиги.

В основе концепции робастных стратегий лежат следующие положения [25].

Во-первых, внешняя среда является крайне непредсказуемой сложной системой, которая развивается по своим собственным правилам под влиянием эффектов периодически нарушаемого равновесия и зависимости от пройденного пути. В связи с этим, традиционные методы изменений внешней среды не могут быть использованы.

Во-вторых, стратегия представляется в виде управленческого кластера, объединяющего стратегии для текущего и перспективного сценариев, дополняющих друг друга и ориентированных на разные временные периоды, что позволяет применить некоторое множество альтернатив. Возможность снижения рисков и повышение вероятности достижения целевых показателей меняет жесткость целеполагания и планирования полей бизнеса. Увеличение динамических компонент проявляется в расширении бизнес-единиц за счет экспериментально ориентированной инновационной составляющей. Параллельно с меняющимися полями деятельности должно происходить перераспределение ресурсов, в том числе и инвестиционных.

На основе анализа положений национальной технологической инициативы и цикла зрелости технологий, выполненного аналитиками компании «Gartner», можно сделать заключение о росте невоспроизводимости и неповторяемости динамических и равновесных процессов и, как следствие, невозможности таргетирования в формате организационных структур.

Г. Хакен разработал синергетическую концепцию, в которой выделил три признака, приводящие неравновесную систему любой природы в состояние самоорганизации: параметры порядка, принцип подчинения и циклическая причинность. Всякая открытая система зависит от внешних или управляющих параметров, при резком их изменении меняется поведение системы. Новое поведение системы описывается с помощью параметров порядка, которые определяют поведение отдельных ее элементов, то есть поведение отдельных элементов системы подчиняется параметрам порядка. Однако некоторые части системы могут и уклоняться от подчинения и иногда даже могут сами определять параметры порядка, то есть в рамках синергетической концепции, существует циклическая причинность.

Управление изменениями правомерно рассматривать на временной шкале колебаний многочисленных социально-экономических показателей (циклы А. Л. Чижевского, С. Кузнеца, Р. Багра, Н. Д. Кондратьева и др.) и пространственного реструктурирования. Как говорил У. Р. Эшби [26],

мерой изменения во времени и в пространстве структурного разнообразия систем является информация. Структурное разнообразие имеет большое значение при анализе экономических систем, структура которых определяется их функциональным назначением, устанавливающим зависимость между информацией и порядком. Закон Эшби гласит о том, что управление может быть обеспечено только в том случае, если разнообразие средств всей системы управления, по крайней мере, не меньше, чем разнообразие управляемой ею ситуации.

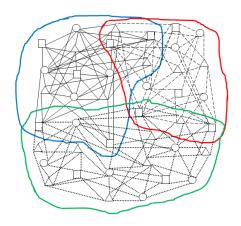
Организационное разнообразие позволяет системе эффективнее воспринимать информацию из окружающей среды, что обеспечивает уменьшение неопределенности и хаоса в системе и не противоречит положению Л. Больцмана об энтропии как о мере дезорганизации или переходе от порядка к хаосу, а также не нарушает закон возрастания энтропии. Экономические и социальные системы получают из внешней среды отрицательную энтропию в виде информации. Последняя, как отмечал Н. Винер, подтверждая идею французского физика Л. Бриллюэна, имеет негэнтропийный характер [27].

Для обеспечения организационного разнообразия системы каждый уровень организации следует разбить на ряд подуровней (страт) и переходов между ними. На уровнях будут господствовать динамические закономерности, в переходах между ними — хаотические. По Г. Хакену [28], хаос (или быстрая мода колебаний, в его терминологии) является условием самоорганизации системы на следующем, более высоком уровне организации экономики и общества.

Обусловленная адекватной цифровой экономикой многомерная структура сетевого взаимодействия подразделений предприятий характеризуется следующими признаками:

- гибкость и адаптивность организационных структур;
- отсутствие полного и резервного набора компонентов операционной деятельности;
- необязательное наличие собственных капитало- и инвестиционноемких подразделений, к которым относятся инновационные и венчурные подразделения;
- возможность быстрого создания многомерных конфигураций для решения той или иной инновационной задачи;
- отсутствие ориентации на увеличение собственности или усложнение ее структуры из-за возможности косвенного владения (аренда, прокат, права доступа).

В организационном дизайне этому соответствует многомерная модель сетевого конфигурационного взаимодействия, изображенная на примере трех предприятий (рис. 2).



Puc. 2. Многомерная модель сетевого конфигурационного взаимодействия

Квадратиками изображены различные виды деятельности: аутсорсинг, франчайзинг, иные услуги. Кружочками показаны вершины функциональных подсистем аппарата управления. Треугольники отражают различный уровень операционной деятельности по функциональным подсистемам менеджмента. Сплошная линия изображает взаимосвязи в рамках предприятия А, пунктирная линия — предприятия В, линия из точек — предприятия С. Три различных вида конфигурационного взаимодействия трех предприятий представлены тремя цветными линиями.

Проведенное исследование позволило сформулировать следующие выводы.

Обзор существующих моделей управления знаниями показал, что в условиях быстрой цифровизации экономики недостаточное внимание уделяется организационным знаниям. При разработке моделей управления знаниями необходимо применять робастный подход, учитывающий не только динамические, но и технологические сдвиги.

Увеличение динамических компонент проявляется в расширении бизнес-единиц за счет экспериментально ориентированной инновационной составляющей. Воплощенные знания влияют на технологии и технологический сдвиг, влекущий исчезновение существующих и появление отсутствующих ранее профессий и компетенций.

Традиционные организационные структуры, имеющие ярко выраженную концентрацию полномочий и ответственности, при заметном рассредоточении компетенций не обеспечивают требуемую скорость достижения плато продуктивности в условиях цифровой экономики.

Сквозные технологии можно рассматривать как инфраструктурную подсистему, инструмент санации и реструктуризации «старых» рынков,

акселератор новых рынков NTI Nets и компетенций. Базовым элементом организационного дизайна является процесс сетевого конфигурационного взаимодействия, максимально учитывающий базовые технологические пакеты трех волн развития цифровой экономики.

Многомерная модель сетевого конфигурационного взаимодействия является наиболее подходящей для организационного дизайна цифровой экономики, когда на уровнях господствуют динамические закономерности, в переходах между ними — хаотические.

Библиографический список

- Вииг К. Основы управления знаниями. М.: 1986. 371 с.
- Sveiby K. E. Towards a Knowledge Perspective on Organization. Stockholm University, Doctoral dissertation, 1994.
- 3. Sveiby K. E. The knowhow company: strategy formulation in knowledge-intensive industries. Chapter in International Review of Strategic Management. Edited by D. E. Hussey, 1992.
- Сенге П. М. Пятая дисциплина: искусство и практика организации обучения. М.: Изд-во МИФ, 2018. 660 с.
- 5. Ильинский В. В., Титова М. Н., Ильинская Е. М. Инновации бизнес-моделей в цифровой экономике. В кн.: Цифровая экономика и сквозные технологии: теория и практика / под ред. А. В. Бабкина. СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2019. 623 с.
- 6. *Макдональд Д*. The Firm. История компании McKinsey и ее тайного влияния на американский бизнес. М.: Азбука, 2014. 352 с.
- 7. *Маринко Г. И.* Современные модели и школы в управлении знаниями // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество), 2004. № 2. С. 45–65.
- 8. *Нонака И., Такеучи Х.* Компания создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. М.: Олимп-Бизнес, 2011. 384 с.
- 9. Ильинская Е. М. Значение взаимосвязи для инновационной деятельности в условиях цифровизации экономики // В сб. трудов научно-практической конференции с международным участием: Развитие экономики и менеджмента в условиях цифровизации / под ред. А. В. Бабкина. СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2018. С. 330—346.
- 10. Sveiby K. E. What is Knowledge Management? URL: https://www.sveiby.com/ (дата обращения: 01.04.2020).
- 11. Eisenhardt K. M. Making fast strategic decisions in high-velocity environments // Academy of Management Journal. 1989. Vol. 32. № 3. Pp. 543–576.
- 12. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic capabilities: what are they? // Strategic Management Journal. 2000. Vol. 21. № 10/11. Pp. 1105–1121.
- 13. Oxtoby B., McGuinness T. & Morgan R. E. Developing Organisational Change Capability // European Management Journal. 2002. Vol. 20. № 3. Pp. 310–320.
- 14. Андреева Т. Е., Чайка В. А. Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими? Научные доклады № 2R-2006. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006. 32 с.

- 15. Amit R., Schoemaker P. J. H. Strategic assets and organizational rent // Strategic Management Journal. 1993. Vol. 14. № 1. C. 33–46.
- Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. 455 с.
- 17. Указ Президента РФ от 01.12.2016 № 642 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации». URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/41449/ (дата обращения 10.04.2020).
- 18. Акселератор технологических проектов TechNet Project. URL: https://technet-nti.ru/article/akselerator-technet-project (дата обращения: 05.04.2020).
- НТИ: Сквозные технологии. История 2014–2018.
 Серия 04 НТИ: Большая ставка. URL: https://nti2035.ru/nti/ (дата обращения 08.04.2020).
- 20. Прогноз развития рынков, включенных в направление НТИ «TEXHET». Экспертно-аналитический доклад. Москва. URL: https://nti2035.ru/nti/ (дата обращения 10.04.2020).
- Титова М. Н., Ильинская Е. М. Инфраструктурные факторы в условиях кластеризации и цифровизации экономики. В кн.: Цифровая трансформация экономики и развитие кластеров / под ред. А. В. Бабкина. СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2019. 623 с. С. 63–93.
- 22. Ильинская Е. М., Титова М. Н. Стратегия моделирования синергетических эффектов инновационного процесса в условиях цифровизации. В кн.: Цифровая экономика и сквозные технологии: теория и практика / под ред. А. В. Бабкина. СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2020. С. 119–136.
- 23. Gartner Hype Cycle. Interpreting technology hype. URL: https://www.gartner.com/en/research/methodologies/gartner-hype-cycle (дата обращения: 15.04.2020).
- Тис Д. Дж., Пизано Г. и Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 4. С. 133–185.
- 25. Beinhocker E. D. Robust Adaptive Strategy. Sloan Management Review, Spring, 1990. Pp. 95–106.
- Ashby W. R. Principles of the Self-Organizing Dynamic System // Journal of General Psychology. 1947. Vol. 37. Pp. 125–128.
- 27. Винер Н. Кибернетика или управление и связь в животном и машине. М.: Советское радио, 1986. 325 с.
- Хакен Г. Информация и самоорганизация: макроскопический подход к сложным системам. М.: Мир, 1991. 240 с.

Y∆K 65.016.8 ГРНТИ 06.77

Д. А. Канарейко ассистент Сургутский государственный университет

АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КОНФЛИКТОВ

Актуальность исследования обусловлена тем, что конфликты между компаниями бывают особенно разрушительными, поскольку судебные тяжбы сулят денежные потери и наносят ущерб репутации обеих сторон. В этой связи целью исследования является поиск альтернативных способов разрешения корпоративных конфликтов. Эмпирической базой исследования послужила аналитика лучших практик компаний General Motors и Volkswagen, а также исследования, проводимые в США по разработке Alternative Dispute Resolution (ADR). Практическая значимость заключается в том, что полученные результаты позволят компаниям развивать культуру конструктивного преодоления противоречий, прежде всего, за счет повышения информированности о методах ADR и создания четкой правовой основы их применения.

Ключевые слова: корпоративные конфликты, компании, методы управления, споры, разрешение.

D. A. KanareikoAssistant
Surgut State University

ALTERNATIVE METHODS FOR RESOLVING CORPORATE CONFLICTS

The relevance of the study is due to the fact that conflicts between companies can be especially destructive, since litigation promises monetary losses and damages the reputation of both parties. In this regard, the purpose of the study is to find alternative ways to resolve corporate conflicts. The empirical basis of the research was the analytics of the best practices of General Motors and Volkswagen, as well as research leading in the United States to develop Alternative Dispute Resolution (ADR). The practical significance lies in the fact that the results obtained will allow companies to develop a culture of constructive overcoming of contradictions, first of all, by raising awareness of ADR methods and creating a clear legal basis for their application.

Keywords: corporate conflicts, companies, management methods, disputes, resolution.

Цена конфликта в бизнесе может быть очень высокой. Организация не только расплачивается ухудшением психологического климата, но и несет ощутимые финансовые потери, ведь от раздоров страдают рабочие процессы и снижается качество стратегически важных решений. Однако конфликт конфликту рознь. Влияние разногласий на компанию может быть и позитивным. Чтобы добиться этого, лидеры должны научиться направлять противоречия внутри команды в конструктивное русло.

Конфликты между компаниями бывают особенно разрушительными, поскольку судебные тяжбы сулят денежные потери и наносят ущерб репутации обеих сторон. Не случайно специалисты настойчиво ищут альтернативные способы разрешения корпоративных конфликтов.

Особенно интенсивно поиски ведутся в США. Это может показаться странным, ведь страна славится изощренной судебной системой, обратившись к которой компании могут решать

свои проблемы. Однако, как ни парадоксально, именно изощренность американской судебной системы породила необходимость разработки так называемой системы альтернативного разрешения споров (Alternative Dispute Resolution, ADR) [1–4]. К началу 60-х годов прошлого века в США стало настолько дорого и затратно по времени разрешать конфликты в рамках судебной системы, что пришлось задуматься о том, как обойтись без нее.

Любопытно, что одним из инициаторов разработки новых методов управления конфликтами стал Корпус военных инженеров армии США. Дело в том, что американские инженерные войска активно участвуют в масштабных работах гражданского назначения. Зачастую они затрагивают интересы населения, вследствие чего возникают конфликты. Разрешать их через суд — значит сильно затягивать строительные проекты. При этом оказывается под угрозой и репутация Корпуса военных инженеров. Поэтому они были заинтересованы в новых подходах.

К альтернативным методам разрешения споров относятся переговоры, посредничество (медиация или судебное примирение) и третейское разбирательство (арбитраж) [5, 6]. Посредник необходим, потому что в случае острого конфликта стороны даже не могут начать переговоры, настолько велики враждебность или риск потери лица стороной, которая выступит инициатором переговоров. Привлечение третьей стороны позволяет этого избежать. Роль медиатора в процедурах ADR кардинально отличается от роли судьи. Посредники не выносят и часто даже не предлагают решений по урегулированию конфликтов. Они отвечают за процесс взаимодействия спорщиков, их задача - организовать процесс так, чтобы увеличить вероятность достижения соглашения и, в идеале, добиться разрешения конфликта.

Понятно, что задача медиатора очень непростая. Чтобы стороны согласились на посредничество конкретного лица, они должны верить в его нейтральность, непредвзятость. Это — репутация. Кроме того, посредник должен в совершенстве владеть разнообразными приемами коммуникаций, быть квалифицированным переговорщиком, хорошо разбираться в бизнесе и ориентироваться в юриспруденции. Поэтому в США создана система подготовки профессиональных переговорщиков. Институт медиации постепенно развивается и в России.

Основные инструменты модератора – вопросы и ответы и техники проблематизации (такие как диаграмма Ишикавы, SWOT-анализ, синектика, метод шести шляп, морфологический анализ) [7–10]. Они направлены на сбор фактов, уточнение проблемы, генерацию и оценку идей. Выявив с помощью модератора разные взгляды на проблему, группа сможет перейти от противостояния к поиску решений и найти идеи высокого качества. Вполне возможно, удастся примирить интересы участников, которые ранее казались прямо противоположными.

В рамках ADR используются как формальные, так и неформальные процедуры. Рассмотрим некоторые из них. Как правило, в случае конфликта между двумя компаниями в разбирательстве участвуют юристы и финансисты сторон. По мнению социальных психологов это обстоятельство таит в себе потенциальную опасность. Известно, что профессиональная репутация корпоративного юриста определяется числом и сложностью выигранных им дел. Поэтому, особенно в условиях прецедентного права, юрист подсознательно стремится использовать все возможности для победы.

Однако затягивание процесса может стоить компании, которую он представляет, больших денег и потери потенциальных контрактов. Финансисты тоже зачастую весьма узко смотрят на предмет конфликта и стремятся получить максимальную выгоду (или обеспечить минимальные финансовые потери) любой ценой, что может привести к так называемой пирровой победе. Пирровая победа – победа, достигнутая слишком высокой ценой, из-за чего она оказывается равносильна поражению. Название происходит от имени эпирского царя Пирра, об одной из побед которого сохранилось суждение современников: «Если мы одержим еще одну такую победу над римлянами, то окончательно погибнем» [11].

Во избежание последствий, обусловленных интересами участников разбирательства, была предложена процедура мини-слушания. Это добровольный процесс, в котором решение принимается с использованием панели руководителей. Посредник договаривается с участниками конфликта о том, что юристы и финансисты каждой из сторон готовят выступления, описывающие их понимание сути спора. После этого назначается слушание, в котором участвуют посредник, юристы и финансисты каждой из сторон, а также топ-менеджеры на уровне не ниже вице-президента. На слушании сначала финансисты сторон делают две презентации, затем - юристы. Потом специалисты удаляются из зала, и уже топменеджеры при участии посредника обсуждают выход из создавшейся ситуации. Их главный интерес - закончить противостояние, сэкономив

деньги и время. Есть данные, что результативность мини-слушаний составляет около 80%.

Еще один пример процедуры ADR называется необязывающим арбитражем. Он очень прост. Стороны при участии посредника договариваются с опытным, но уже отошедшим от дел арбитром о проведении квазиразбирательства дела. Иными словами, арбитр-пенсионер, выслушивая каждый аргумент сторон, высказывает свое мнение о том, как этот аргумент может быть воспринят в рамках реального судебного процесса [12, 13]. Постепенно у сторон формируется понимание, какова вероятность благоприятного для них исхода в случае, если они обратятся в суд.

Строго говоря, суждение отставного арбитра ни к чему не обязывает. Но не лучше ли прислушаться к мнению опытного человека и избежать затягивания процесса и огромных судебных расходов, ведь оплата услуг экс-арбитра не идет ни в какое сравнение с затратами на судебный процесс?

Уже несколько десятилетий многие даже очень крупные конфликты между корпорациями разрешаются во внесудебном порядке. Яркий пример – скандал, разразившийся в 1993 г. между автогигантами General Motors и Volkswagen из-за перехода «гения закупок» Игнасио Лопеса из одной компании в другую. Смена работодателя сопровождалась похищением десяти тысяч страниц сверхсекретной документации и другими обстоятельствами, которые могли бы стать сюжетом захватывающего триллера. Компания GM через суд предъявила иск корпорации VW, в котором фигурировали миллиарды долларов, но суд не состоялся: компании примирились во внесудебном порядке, иск был отозван, а финансовые потери VW оказались примерно в десять раз меньше заявленной в иске суммы [14]. Такова сила внесудебных переговоров.

Преимущества альтернативного разрешения споров:

- экономия времени и средств;

- неформальность;
- обретение контроля над конфликтной ситуацией;
 - гибкость;
 - возможность сохранить деловые отношения;
 - конфиденциальность.

В современной России тоже предпринимаются попытки использовать методы альтернативного разрешения конфликтов. Например, в 2002 г. Российский союз промышленников и предпринимателей создал Комиссию по корпоративной этике, которая призвана разрешать споры между компаниями - членами Союза. Затем к этой инициативе присоединились общественные организации «Деловая Россия» и «ОПОРА РОССИИ». Объединенная Комиссия привлекает панель арбитров к рассмотрению споров между организациями, возникших из-за нарушения корпоративной этики одной из сторон. Процедура разбирательства предусматривает формирование «состава арбитров» - органа, состоящего из трех арбитров, одного из которых (из панели Комиссии) предлагает истец, второго - ответчик, а третьего выбирают предложенные арбитры, и он же становится председателем «состава». По результатам рассмотрения претензии состав арбитров принимает решение, содержащее рекомендации по устранению нарушений корпоративной этики. В случае невыполнения этого решения к виновнику применяют меры общественного воздействия, вплоть до внесения в список неблагонадежных корпоративных партнеров.

Подобные практики — важный шаг для построения у нас в стране системы альтернативного разрешения споров. Но кроме этого здесь требуется развитие культуры конструктивного преодоления противоречий — прежде всего за счет повышения информированности о методах ADR и создания четкой правовой основы их применения.

Библиографический список

- Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами: монография / под ред. С. С. Чернова. Новосибирск: ООО «Центр развития научного сотрудничества», 2009. 322 с.
- 2. Eisenhower D. Matrix Apps, Tools & Tips for Highest Productivity. URL: https://www.eisenhower.me/ (дата обращения: 10.10.2020).
- 3. *Ширинкина Е. В.* Прогнозирование риска несостоятельности предприятия в условиях неопределенности // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2015. № 3(26). С. 231–232.
- 4. Shirinkina E., Strih N. Methods of estimation of digital competences of industrial enterprises em-

- ployees by means of neural network modelling // Espacios. 2019. V 40(27). P. 5.
- Kelchevskaya N. R., Shirinkina E. V., Strih N. I. Evaluation of Digital Development of Human Capital of Enterprises // 2nd International Conference on Education Science and Social Development (ESSD 2019). Advances in Social Science, Education and Humanities Research. V. 298. P. 446-449.
- Kelchevskaya N. R., Shirinkina E. V., Atlasov I. V. Assessing energy efficiency factors in industrial companies. IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering. 2020. DOI 10.1088/1757-899X/862/4/042001.

- 7. *Ширинкина Е. В.* Управление изменениями в цифровой экономике // Инновации в менеджменте. 2020. № 2(24). С. 74–79.
- 8. Ширинкина Е. В. Трансформация принципов управления человеческим капиталом в условиях развития цифровой экономики // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2019. Т. 29. № 1. С. 55–61.
- Shirinkina E. V., Romansky R. Assessment of the synergetic efficiency of industrial companies reengineering processes // Journal of Physics: Conference Series, 2020. DOI 10.1088/1757–899X/862/4/042001.
- 10. Dan Ariely, Klaus Wertenbroch. Self-control by prior arrangement. URL: https://web.mit.edu/ariely/www/MIT/Papers/deadlines.pdf (дата обращения: 20.06.2020).

- 11. Eisenhower D. Matrix Apps, Tools & Tips for Highest Productivity. URL: https://www.eisenhower.me/ (дата обращения: 20.06.2020).
- 12. Horsager D. The Hour of Silence. URL: https://www.amazon.com/David-Horsager/e/B004F1GY-BO (дата обращения: 20.06.2020).
- Ширинкина Е. В., Салахутдинова Г. Р. Управление банковскими рисками на основе анализа кредитоспособности заемщика // Труды Международного симпозиума «Надежность и качество». Пенза. 2006. Т. 2. С. 194–195.
- Храмова К. И., Ширинкина Е. В. Оценка кредитоспособности как фактор минимизации кредитного риска банка // Труды международного симпозиума Надежность и качество. 2011. Т. 1. С. 229–230.

VΔK 331.104.2 ΓΡΗΤИ 06.77.01

Е. М. Лукина кандидат экономических наук, доцент **Ю. А. Мартынова**

кандидат экономических наук, доцент Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

В статье обосновывается необходимость цифровизации экономики России и адаптации менеджмента организаций к новым условиям ведения хозяйственно-финансовой деятельности. Проведен анализ показателей цифровой экономики, в динамике представлено положение России в международных цифровых рейтингах, обозначены «болевые» точки социально-экономической системы России в процессе цифровизации. Сформулированы управленческие задачи, необходимость решения которых связана с процессом цифровизации экономики. Выявлены положительные и отрицательные аспекты влияния цифровой экономики на экономическую деятельность организации.

Ключевые слова: российская экономика, цифровая экономика, цифровые индикаторы, цифровая грамотность, конкурентоспособность, особенности менеджмента, кадровый менеджмент, человеческие ресурсы, социально-психологическая адаптация.

E. M. Lukina
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Yu. A. Martynova
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation

MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION IN THE CONDITIONS OF TRANSITION TO THE DIGITAL ECONOMY

The article substantiates the need to digitalize the Russian economy and adapt the management of organizations to the new conditions of conducting economic and financial activities, analyzes the indicators of the digital economy, presents the position of Russia in international digital rankings in dynamics, the «painful» points of the socioeconomic system of Russia in the process of digitalization are identified. Management tasks, the need to solve which is associated with the process of digitalization of the economy, are formulated. The positive and negative aspects of the impact of the digital economy on the economic activity of the organization are revealed.

Keywords: russian economy, digital economy, digital indicators, digital literacy, competitiveness of management features, human resources management, human resources, socio-psychological adaptation.

Цифровая экономика прочно входит в нашу жизнь. Развитие IT сферы цифровые и информационно-коммуникативные технологии (ИКТ), цифровые устройства, цифровые компетенции,

кибербезопасность – без всего этого современная жизнь общества уже невозможна.

Президент России В. В. Путин отметил, что «цифровая экономика – это не отдельная от-

расль, по сути — это уклад жизни, новая основа для развития системы государственного управления, экономики, бизнеса, социальной сферы, всего общества. И конечно, формирование цифровой экономики — это вопрос национальной безопасности и независимости России, конкурентности отечественных компаний, позиций страны на мировой арене на долгосрочную перспективу, по сути на десятилетия вперед» [1].

Следовательно, на данном этапе конкурентоспособность и потенциал развития организаций, отраслей и страны в целом в большой степени определяется уровнем развития цифровой экономики и ее компетенций.

Стоит подчеркнуть, что крупнейшие компании мира—это компании, напрямую связанные с цифровыми технологиями: ІТ сфера, сфера телекоммуникаций—это компании и отрасли, занимающиеся производством цифровых товаров и услуг, связанных с реализацией цифровых технологий.

Первым шагом к оценке уровня развития цифровой экономики на государственном уров-

не является разработка научно обоснованной системы статистических показателей.

Такую систему статистических показателей под названием «Индикаторы цифровой экономики» разработали специалисты ВШЭ в сотрудничестве с Росстатом, Минобрнауки РФ, ОЭСР, Евростатом и др. С помощью этой системы показателей оценивают развитие цифровой экономики в России на протяжении уже нескольких лет [2].

Показатели представлены в трех направлениях:

- создание цифровых технологий и связанных с ним продуктов и услуг;
- вовлеченность организаций и населения в процессы цифровизации;
 - эффекты цифровизации.

Анализируя положение России в мировых рейтингах 2019 г., стоит отметить, что Россия пока занимает невысокие позиции во всех представленных в исследовании ВШЭ рейтингах, часть которых отображена на рис. 1.

Некоторые показатели цифровой экономики, включенные в международные рейтинги, представим в табл. 1.

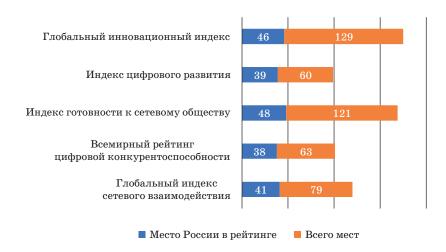


Рис. 1. Положение России в международных рейтингах 2019 г.

Таблица 1

Место России в международных рейтингах по ряду показателей цифровой	экономики
mileto i occini i michaj napognisti pontini no pragi nortacaretten grapposon	011011011111111

Показатель	2019	2018	Изменение
Число абонентов широкополосного доступа к интернету на 100 тыс. чел. населения:			
мобильного	51	51	0
фиксированного	47	46	-1
Удельный вес населения, использующего интернет, %	39	49	+10
Индекс цифровых навыков населения	27	37	+10
Доступ к ИКТ	51	45	-6
Использование ИКТ	45	46	+1
Воздействие знаний	77	80	-3
Распространение знаний	63	51	-12
Развитие креативной деятельности	72	72	0

Очевидно, что уровень цифровой экономики в РФ пока отстает от лидеров, ряд показателей демонстрирует отрицательную динамику. Но при этом нельзя не отметить, что приоритет процесса цифровизации отечественной экономики растет. Растут показатели цифровой грамотности и вовлеченности населения и бизнеса в цифровые процессы, динамично развивается IT сфера и сфера ИКТ.

Для оценки уровня конкурентоспособности отраслей и организаций в первую очередь необходимо анализировать показатели вовлеченности в цифровую экономику. Самый высокий уровень показывает телекоммуникационная сфера экономики (41%), оптовая и розничная торговля (39%), отрасль информационных технологий (35%) и обрабатывающая промышленность (35%). Минимальные показатели демонстрирует рынок операций с недвижимостью (23%).

В целом российский индекс цифровизации отраслей экономики, социальной сферы и органов власти равен 31%, в то время как у лидера — Финляндии — значение индекса составило 50% [2].

Безусловно, экономические условия оказывают непосредственное влияние на менеджмент организаций, возникает потребность в изменениях управленческой деятельности, направленных на цифровизацию всех процессов и систем управления.

Дополнительным толчком к ускорению цифровизации стали ограничительные меры, введенные в связи с пандемией коронавирусной инфекции. Организациям пришлось в ускоренном порядке перестраивать свою деятельность, в том числе и в направлении развития цифровых компетенций и новых форм ведения трудовой деятельности.

И стоит отметить, что организации, активно осваивающие и применяющие цифровые технологии, быстрее адаптировались и с большим успехом преодолели трудности 2020 г.

Перечислим изменения, с необходимостью которых сталкивается организация в настоящий период.

Потребность в разработке новых форм, положений, стандартов, регулирующих деятельность организаций. Необходимо обновлять систему показателей результативности и эффективности менеджмента.

Поскольку растет роль ИКТ, возникают следующие задачи:

– предоставление сотрудникам цифровой техники и программного обеспечения. При этом необходимо учитывать, что качество техники и ПО определяет не только эффективность работы, но и имидж организации;

– обучение сотрудников цифровой грамотности, вызванное необходимостью освоения ими цифровых технологий и программных средств. Обучение должно быть систематическим, поскольку данная область сверхдинамична и изменения в ней происходят очень быстро.

Цифровые компетенции во многом определяют уровень производительности и качества труда, что в конечном итоге влияет на результаты экономической деятельности.

Так как цифровые технологии увеличивают скорость всех управленческих процессов, растут требования к скорости принятия решений: целеполаганию, выявлению управленческих проблем, разработке и оценке управленческих альтернатив и их реализации.

Растет объем информации, в том числе и противоречивой, ценность которой сомнительна, а также заведомо недостоверной, распространяемой с определенным умыслом.

Информации и знания – это ядро цифровой экономики, от наличия нужной информации зависит успех или поражение в конкурентной борьбе.

«Мы быстро входим в мир, где все можно контролировать и измерять, — сказал Эрик Бриньольфссон, экономист и директор Центра цифрового бизнеса Массачусетского технологического института. — Но большая проблема будет заключаться в способности людей использовать, анализировать и осмысливать данные» [3].

Поэтому менеджменту при принятии решений нужно уметь отделять «зерна от плевел», то есть отделять нужную информацию от избыточной и недостоверной. При этом ожидаемо возрастет спрос на специалистов в области информационной безопасности и специалистов, компетентных в проведении статистических исследований, умеющих работать с большими объемами количественной информации.

Новые формы и требования к ведению трудовой деятельности и реализации организационных коммуникаций в коллективе: удаленная работа, онлайн совещания, онлайн обучение, информационные системы управления бизнесом.

Практически все организации имеют не только сайты, но и аккаунты в различных социальных сетях, где также ведется активная деятельность по представлению компании, ее ценностей и миссии, продуктов и услуг, с целью увеличения спроса на продукцию, роста узнаваемости компании и ее продуктов, повышения лояльности клиентов.

Стоит отметить, что в интернет пространстве также идет конкурентная борьба по своим особым «цифровым» правилам.

Существует мнение, что организации, которые максимально выводят свой бизнес в онлайн

среду, экономят ресурсы: и денежные, и временные, и человеческие. Безусловно это так, но с другой стороны, у организаций появляются новые затраты, связанные с созданием и обслуживанием интернет-площадок, закупкой технических средств и программного обеспечения, наймом и обучением сотрудников, которые будут работать онлайн. Это затраты, связанные с налаживанием всех процессов, с адаптацией к новым условиям ведения деятельности.

Социально-психологическая адаптация персонала к новым условиям. Обычно этот термин применяют в области управления человеческими ресурсами, он относится к сфере адаптации работника на новом рабочем месте. На наш взгляд, можно использовать этот термин и для характеристики особенностей перехода персонала к новым условиям и к новым формам ведения трудовой деятельности.

Многие организации, несмотря на снятие ограничений, продолжают реализовывать удаленные и смешанные формы работы для определенных категорий сотрудников. И однозначно процесс цифровизации экономики ведет к изменению характеристик трудовой деятельности, появляются новые трудовые функции.

Новые формы работы вносят ряд серьезных изменений в привычную жизнь сотрудников, и проблема социально-психологической адаптации имеет достаточно высокий приоритет. Аспектами адаптации являются:

- сопротивление и неготовность персонала к изменениям. Большую роль играют психофизиологические характеристики сотрудника. Например, возраст: чем старше сотрудник, тем сложнее он адаптируется к изменениям, ему труднее осваивать цифровые компетенции;
- трансформация концепции традиционной корпоративной культуры, в форму цифровой корпоративной культуры. Следовательно, необходимо пересмотреть стратегию управления человеческими ресурсами, с целью включения в нее новых элементов корпоративной культуры.

Удаленная форма работы, особенно активно реализуемая во время пандемии коронавирусной инфекции, имеет следующие отрицательные эффекты:

- снижение уровня общения и числа социальных контактов. Онлайн общение не способно в полном объеме заменить традиционное. Создается дефицит общения, который в существенно зависит от особенностей психологии конкретного сотрудника. В большей степени этому влиянию подтверждены экстраверты;
- отсутствие рабочей атмосферы. Домашние условия при кажущемся удобстве не создают

рабочую атмосферу. В домашних условиях нарушается режим работы, теряется ощущение «чувства локтя», нет нужной поддержки, эмпатии и командного духа;

– режим работы не нормирован и плохо организован, что чревато перегрузками и выгоранием сотрудников.

Менеджменту организации необходимо учиться предотвращать, выявлять, а также снижать степень и вероятность воздействия новых «цифровых» факторов риска.

Резюмируя вышесказанное, выделим перечень проблем государственного масштаба, препятствующих процессу цифровизации в России, на преодоление которых необходимо направить первоочередные усилия.

Дефицит кадров и компетенций цифровой экономики. Всего в 2019 г. насчитывалось 1664,8 тыс. чел., обладающих компетенциями цифровой экономики, что составило 2,3% общей численности занятых. Это достаточно низкий уровень обеспеченности, учитывая постоянно возрастающую потребность на рынке труда в таких компетенциях.

Меньше всего в экономике преподавателей по компьютерной грамотности — 9 тыс. чел., специалистов по сбыту ИКТ — 11,5 тыс. чел., графических и мультимедийный дизайнеров — 27,1 тыс. чел. [2].

Проблема информационной безопасности. Профилактике и предотвращению киберпреступлений должно быть уделено особое внимание. Необходимо разрабатывать отечественные информационные системы и программные продукты.

Недостаточное финансирование процесса цифровизации, что усугубляется кризисом отечественной экономики. Необходимо мобилизовать средства и изыскивать резервы, так как программа цифровизации имеет высокий государственный приоритет, поскольку российской экономике нельзя отставать от мировых тенденций. Это чревато потерей конкурентоспособности и статуса России на международной экономической арене.

Высокая дифференциация уровня цифровизации экономики в разных регионах и населенных пунктах. Необходимо осуществлять региональные исследования цифровых индикаторов, выявлять региональные проблемы цифровизации и направлять средства Федерального бюджета в наиболее отстающие по этим показателям регионы.

Несмотря на наличие сложностей и отрицательных эффектов переходного периода, необходимо отметить, что цифровая экономика и ее инструментарий предоставляют беспрецедентные возможности и новые направления развития как для экономики и ее отраслей в целом, так и для менеджмента отдельных организаций, в частности.

Цифровая экономика предоставляет цифровые технологии, позволяющие получать, обрабатывать и передавать огромные объемы данных по всему миру с огромной скоростью; расширяются коммуникативные возможности: онлайн конференции собирают экспертов с различных точек планеты; наличие разнообразных систем показателей и множество видов данных, которые позволяют менеджменту организаций в непрерывном режиме получать всеобъемлющую информацию об управляемых процессах и системах.

И хотя на данный момент отечественные экономика и бизнес не полностью готовы к цифровой трансформации, но процесс этот неизбежен и необратим.

Готовы мы к изменениям или нет, залогом успешного социально-экономического развития России и необходимым условием обеспечения высокого уровня конкурентоспособности в современном мире являются, в том числе, и лидирующие позиции в освоении и развитии цифровых компетенций, производстве и применении цифровых устройств и цифровых технологий.

Библиографический список

- 1. Президент России. URL: http://www.kremlin.ru/ (дата обращения 25.01.2021).
- 2. Индикаторы цифровой экономики: 2020: статистический сборник. М.: НИУ ВШЭ, 2020. URL: https://www.hse.ru/primarydata/ice2020 (дата обращения 25.01.2021).
- 3. Steve Lohr. For Today's Graduate, Just One Word: Statistics, New York Times, August 6, 2009.
- 4. Александрова Т. В. Развитие менеджмента организации в эпоху цифровой экономики. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36288350 (дата обращения 25.01.2021).
- 5. *Курчеева Г. И.* Менеджмент в цифровой экономике. Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2018. 136 с.

VΔK 331.104.2 ΓΡΗΤИ 06.77.01

Е. М. Лукина

кандида́т экономических наук, доцент Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения

РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ – НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ

В статье рассмотрено понятие экономики знаний, проведена сравнительная характеристика экономики знаний и традиционной экономики с целью определения особенностей ее функционирования. Представлены основные элементы экономики знаний, проведен анализ статистических показателей, позволяющих оценить перспективы развития экономики знаний в России, а также определить препятствия, мешающие этому процессу. Также в статье были выявлены направления изменений, позволяющие создать условия для развития экономики знаний, как важнейшей отрасли экономики будущего и важнейшего фактора конкурентоспособности государства на международной арене.

Ключевые слова: российская экономика, экономика знаний, цифровая экономика, цифровая грамотность, человеческий капитал, наука и инновации, конкурентоспособность.

E. M. Lukina

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation

THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMY OF KNOWLEDGE IS A NECESSARY CONDITION FOR ECONOMIC GROWTH IN THE MODERN WORLD

The article considers the concept of the knowledge economy, provides a comparative characteristic of the knowledge economy and the traditional economy to determine the features of its functioning. The main elements of the knowledge economy are presented, the analysis of statistical indicators is carried out, which makes it possible to assess the prospects for the development of the knowledge economy in Russia, as well as to determine the obstacles hindering this process. The article also identified the directions of changes that allow creating conditions for the development of the knowledge economy as a necessary sector of the economy of the future and the most important factor in the country's competitiveness in the international arena.

Keywords: Russian economy, knowledge economy, digital economy, digital literacy, human capital, science and innovation, competitiveness.

Мировая экономика на современном этапе характеризуется происходящими в ней глубокими кризисными процессами, обостренными пандемией коронавирусной инфекции. Эти процессы неминуемо приведут экономическую систему к перерождению в новую форму. Многие эксперты и международные организации сходятся во мнении, что мировой экономики в ее прежнем докризисном виде уже не будет.

Первостепенными задачами для российской экономики в настоящее время являются:

- выход из социально-экономического кризиса с наименьшими потерями;
- создание новых условий для экономического роста.

Что позволит России в дальнейшем обрести достойное место в новой мировой экономике и конкурировать с другими развитыми странами?

Для обеспечения экономического роста необходимо кардинально перестраивать экономическую политику, создавать новые экономические условия, искать новые пути, новые драйверы экономического развития. Одним из таких драйверов в современном мире выступает экономика знаний.

Об экономике знаний говорят уже не одно десятилетие. Сам термин сформулировал в 1962 г. австрийский и американский ученый Фриц Махлуп для обозначения сектора экономики, который производит, обрабатывает и управляет знаниями.

То есть, по мнению Ф. Махлупа, экономика знаний – это сектор экономики, где знания играют важнейшую роль и производство знаний является источником роста ВВП [1].

Российский академик директор Центрального экономико-математического института РАН В. Л. Макаров в 2003 г. в журнале «Наука и жизнь» опубликовал статью, посвященную экономике знаний. «Нужно ли говорить, что Россия богата природными ресурсами, запасами полезных ископаемых, — об этом знают все. Но настоящее ее богатство — люди, их ум, знания и опыт» [2].

Но в то время российское общество было еще не готово к подобным изменениям, и об экономике знаний не говорили так много и так часто. Это было время начала экономического роста в России, и ресурсная экономика с успехом этот

рост обеспечивала. Цена и спрос на энергоресурсы находились на высоком уровне, бюджет исполнялся с профицитом. При этом так называемая «утечка мозгов» была на повестке дня, но с экономикой знаний ее мало связывали.

Сейчас же во множестве докладов и статей, посвященных экономическому развитию, отмечают возросшую роль экономики знаний и человеческого капитала. Растет необходимость в развитии этого сектора экономики, инвестировании в него, ведь в ближайшей перспективе это будет определять место страны в международном пространстве.

Приведем сравнительную характеристику традиционной экономики и экономики знаний (табл. 1).

Экономика знаний обладает рядом особенностей и элементов, которые нужно научиться учитывать, оценивать и управлять ими.

«Китами» экономики знаний на наш взгляд являются следующие:

- наукоемкость и инновационность экономики;
- человеческий капитал;
- институциональная среда и инфраструктура;
- цифровая экономика.

Экономика знаний базируется на знаниях, умениях и навыках, которые в итоге выражаются в знанием, наукоемком производстве, в ведении инновационной деятельности. В табл. 2 представлен ряд по-

 Таблица 1

 Сравнение традиционной экономики и экономики знаний

Характеристика	Традиционная экономика	Экономика знаний		
Главный ресурс	Природный, трудовой, финансовый	Знания		
	Продукт производства может быть не завершен.	Знание дискретно.		
Качества главного ресурса	Доступ к основным ресурсам ограничен.	Знание доступно всем.		
	Материальный продукт «исчерпаем»	Неисчерпаемость знаний		
Доминирующая сфера экономики	Обрабатывающая	Сфера услуг		
Доступность высшего образования	Избирательное	Всеобщее		
		Распространение цифровых		
Условие функционирования	Наличие ресурсов и производственных мощностей	и информационно-комму-		
		никативных технологий		
		Тенденции к укрупнению,		
Организационные и институцио-	Тенденций не выявлено	интеграции, созданию		
нальные тенденции	тенденции не выявлено	союзов на международном		
		уровне		

Таблица 2

Наука и инновации в России

Показатель	2015	2016	2017	2018	2019
Расходы на гражданскую науку из средств Федерального бюджета, % от ВВП	0,53	0,47	0,41	0,40	0,44
Внутренние затраты на научные исследования и разработки, % от ВВП	1,10	1,10	1,11	1,00	1,03
Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг, $\%$	8,4	8,5	7,2	6,5	5,3
Удельный вес затрат на технологические инновации в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг, $\%$	2,6	2,5	2,4	2,14	2,1
Количество выданных патентов, % к предыдущему году	2,2	-3,4	2,1	4,4	-5,0
Количество разработанных передовых производственных технологий, % к предыдущему году	-0,8	9,7	-8,7	11,6	3,5

казателей, характеризующих научную и инновационную составляющие отечественной экономики [3].

Как видно из таблицы, большинство показателей имеют негативную динамику или практическое отсутствие положительной динамики, что говорит о недостаточной доле финансирования научной и инновационной деятельности, о недостаточном приоритете этих направлений в существующей экономической политике.

Также снизился и объем прикладных результатов, число выданных патентов в 2019 г. сократилось на 5%. Учитывая, что 2020 г. был шоковым для всех отраслей экономики, ожидается усугубление всех тенденций.

Понятие «человеческий капитал» ввел в конце XVII в. У. Петти. Под человеческим капиталом он понимал 20-кратный годовой доход, который мог принести работник. Понятие за несколько столетий претерпело изменения, но в суть его менялась не так кардинально. И сейчас под категорией человеческого капитала подразумеваются затраты на развитие человека, формирующие его способности и умения, дающие возможность приносить доход.

Всемирный банк в 2017 г. проводил исследование и оценку национального богатства стран и в том числе, человеческого капитала [4]. Лидерами по доле человеческого капитала в структуре национального богатства являются США, Китай, Германия. В России этот показатель составил 46%, 33% – доля природных ресурсов и 20% – воспроизводимых активов, 1% – чистые иностранные активы.

По приоритету человеческого капитала в структуре национального богатства страны у России явно отстающие позиции. Всемирный банк отвел 100 лет на развитие человеческого капитала в России, это пугающие цифры.

Стоит отметить, что человеческий капитал—важнейший элемент не только национального богатства, но и экономики знаний. Необходимо пересмотреть приоритеты национального богатства в сторону приумножения именно человеческого капитала и, следовательно, пересмотреть и политику финансирования.

Соответствующая институциональная среда и инфраструктура должны обеспечивать эффективное функционирование экономики знаний. Для этих целей должны быть созданы условия и обеспечена поддержка на всех уровнях власти.

Условия функционирования экономики знаний тесно связаны с уровнем развития цифровой экономики. Цифровая экономика, как и экономика знаний, базируется на цифровых компетенциях и высоком уровне информационно-коммуникативных технологий (ИКТ).

В мае 2019 г. был инициирован Федеральный проект «Кадры для цифровой экономики». Он был разработан в рамках национальной программы «Цифровая экономика Российской федерации». В табл. 3 представлены ключевые показатели, входящие в паспорт проекта [5].

По данным таблицы можно утверждать, что проект подразумевает очень высокий рост включенных показателей. Например, число специалистов, прошедших обучение по компетенциям цифровой экономики к 2024 г. должно увеличиться в пять раз по сравнению с базовым 2018 г.

Также в показатели реализации Федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» включен глобальный индекс конкурентоспособности талантов (2020 Global Talent Competitiveness Index) [6]. Странами лидерами по этому индексу являются Швейцария, США и Сингапур. Динамика положения России в рейтинге привлечения талантов представлена на рис. 1.

Как видно на диаграмме, в 2020 г. позиция России ухудшилась, а в 2019 г. динамика показателя не отмечена.

В 2020 г. аналитическим центром НАФИ было установлено, что только 27% граждан РФ обладают высоким уровнем цифровой грамотности [7].

НАФИ отмечает, что доля россиян, обладающих достаточным уровнем цифровой грамотности, практически не менялась на протяжении нескольких лет. Но при этом люди понимают важность цифровых компетенций и необходимость их использования в профессиональной деятельности.

Таблица 3

Показатель	Базовое значение (2018 г.)	2020	2021	2022	2024	Плановый прирост 2024/2018, %
Количество выпускников системы профессионального образования с ключевыми компетенциями цифровой экономики, тыс. чел.	230	300	400	500	800	247
Доля населения, обладающего цифровой грамотностью и ключевыми компетенциями в области цифровой экономики, %		30	32	36	40	53,8
Количество специалистов, прошедших обучение по компетенциям цифровой экономики в рамках дополнительного образования, тыс. чел	200	500	600	750	1000	400

Показатели проекта «Кадры для цифровой экономики»

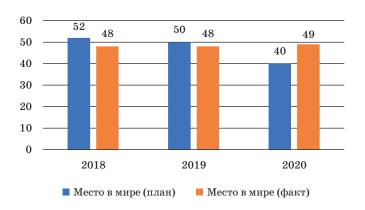


Рис. 1. Место России в рейтинге привлечения талантов

Таблица 4

π				
Доля экономики	знании и	среднегодовои	прирост	экономики

Страны	Доля экономики знаний в ВВП, %	Среднегодовой прирост экономики, %
Развитые страны	30-40	1,5-2,0
Развивающиеся страны	15-20	4-6
Китай	22	7
Россия	14	0,4

В ходе исследования были отмечены социально-демографические различия, влияющие на освоение цифровых компетенций:

- межрегиональные различия. Самые отстающие по цифровой грамотности регионы: Южный и Северо-Кавказский, лидером является Северо-Западный ФО;
- различия, связанные с типом населенного пункта. В крупных городах уровень цифровой грамотности выше, чем в селах и поселках;
- возрастные различия. Лучше осваивают цифровые технологии граждане моложе 44 лет,
- различия, связанные с профессиональной деятельностью человека. Лучше всего цифровые технологии осваивают работающие студенты, хуже неработающие пенсионеры.

Тимур Аймалетдинов, заместитель генерального директора Аналитического центра НАФИ, заявил: «Текущая эпидемиологическая ситуация и связанные с ней карантинные меры очень четко разделили общество на тех, кто, благодаря цифровым навыкам и знаниям, оказался способен к саморазвитию, и тех, чей образ жизни сильно деформировался. На тех, кто смог адаптироваться к новой реальности удаленной работы и учебы, и тех, чья образовательная и трудовая деятельность была поставлена на паузу» [7].

Действительно, кризис и пандемия явились сильнейшим мотиватором к развитию цифровой экономики, цифровых компетенций и ИКТ. Резко вырос спрос на программы дополнительного образования, связанные с цифровой грамотно-

стью. Работники и работодатели учились работать в удаленном формате, происходила наладка и организация всех бизнес-процессов в онлайн среде.

Помимо недостаточного уровня цифровой грамотности населения можно выделить ряд препятствий для развития экономики знаний в России.

Недостаточные инвестиции в экономику знаний, недостаточное финансирование экономики знаний. В табл. 4 представлены показатели, характеризующие объем экономики знаний и экономический рост ряда стран [8].

Очевидно, что Россия отстает по объему экономики знаний в ВВП и от развитых и от развивающихся стран. Это прискорбный факт, поскольку Россия исторически всегда была страной образованных людей, «кузницей» талантов, а на сегодняшний день мы занимаем невысокие позиции.

Показатель прироста экономики говорит о стагнационном процессе на грани перехода в экономическую рецессию.

Неравномерное распределение доступа ИКТ в стране и недостаточная обеспеченность населения необходимыми цифровыми устройствами. Переход на дистанционные удаленные форматы работы в 2020 г. продемонстрировал, что Россия пока не готова к всеобщей цифровизации. Для решения этой проблемы потребуется провести большую работу в целях обеспечения всех населенных пунктов ИКТ, устойчивым интернет-покрытием.

Отсутствие понимания и принятия парадигмы, основанной на постулате, что главным ресурсом общества является человеческий капитал, накопленные знания, навыки и умения. Попрежнему в современном мире превалируют материальные и финансовые ценности. А роль человека в отечественной экономике явно недооценена.

Структурные проблемы экономики, отражающиеся в доминирующей роли добычи и продажи материальных ресурсов, а не развития человеческого капитала. Вследствие этого экономика в первую очередь строится на использовании природных ресурсов, для этого есть все: опыт, мощности, инфраструктура. А человеческий капитал требует разработки нового подхода и больших первоначальных вложений.

Сложность проведения анализа и оценки состояния, уровня развития, динамики экономики знаний. Отсутствует научно обоснованная и прошедшая практическую апробацию единая система показателей.

Определим основные направления, изменения в которых необходимы, чтобы экономика знаний стала главной силой, толкающей Россию к экономическому росту:

- нужно учитывать необходимость развития экономики знаний при разработке стратегии социально-экономического развития РФ в посткризисный период. Под эти цели должен быть выделен соответствующий бюджет. При этом бюджет РФ на 2020–2022 гг. подразумевает сокращение расходов на человеческий капитал, что вызывает резкое непонимание в обществе;
- Россия всегда славилась своими талантами, образованными людьми, учеными и новаторами. На данный момент требуется как можно больше программ по поддержке талантливой молодежи. Необходимо создавать и улучшать условия, чтобы перспективные молодые специалисты и ученые находили именно в России почву и возможности для применения своих компетенций, а не стремились уезжать за рубеж. На наш взгляд полезны-

ми были бы программы по сопровождению подающих надежды детей, начиная со школьной скамьи. И делать это нужно не формально, для галочки, а с высокой практической эффективностью;

- институциональный фундамент экономики знаний это в первую очередь система образования. Но система образования в современных реалиях должна плотно коммуницировать с бизнес-средой, учитывать потребности экономики. Это создание бизнес-инкубаторов, лабораторий, так называемых «точек кипения» и других площадок, где созданы условия для научно-практической и инновационной деятельности, реализация совместных проектов институтов и бизнеса;
- развитие информационной инфраструктуры. В информационную инфраструктуру входят информационные центры, банки данных и знаний, системы связи, средства и технологии, обеспечивающие сбор, хранение, обработку и передачу информации.

Российская информационная инфраструктура отличается высокой территориальной дифференциацией, неравными возможностями доступа к информационным ресурсам в городской и сельской местности. Уровень использования информационных технологий зависит также и от цифровой грамотности населения.

Следовательно, необходимо развивать информационную инфраструктуру, наращивать информационные мощности, повышать доступность ресурсов для населения и организаций, а также продолжать реализовывать проекты, направленные на повышение цифровых компетенций.

Структурные изменения, связанные с ростом доли и уровня экономики знаний — это основа экономики будущего, это шанс для России выйти из системного кризиса с обновленной экономической системой, имеющей высокий потенциал развития, и стать конкурентоспособной страной на мировой экономической арене.

Библиографический список

- 1. *Махлуп* Ф. Производство и распространение знаний в США. М.: Прогресс, 1966. 462 с.
- Макаров В. Л. Экономика знаний: уроки для России. URL: https://www.nkj.ru/archive/articles/2874/ (дата обращения 11.01.2021).
- 3. Федеральная служба государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 10.02.2021).
- Всемирный банк. Насколько богата Россия? URL: https://www.vsemirnyjbank.org/ru/country/russia/ publication/how-wealthy-is-russia (дата обращения 10.02.2021).
- Министерство экономического развития PB. Кадры для цифровой экономики. URL: https://www. economy.gov.ru/ (дата обращения 19.02.2021).

- 6. 2020 Global Talent Competitiveness Index. URL: https://gtcistudy.com/key-findings/ (дата обращения: 09.02.2021).
- Аналитический центр НАФИ. Цифровая грамотность россиян. Исследование 2020. URL: https:// nafi.ru/analytics/tsifrovaya-gramotnost-rossiyanissledovanie-2020/ (дата обращения 09.02.2021).
- 8. Аганбегян А. Г. Новое о кризисе 2020 г. от коронавирусной пандемии и возможностях его преодоления в России. URL: https://guap.ru/course_apsed (дата обращения 15.01.2021).

Y∆K 65.016.8 ГРНТИ 06.77

Е. В. Попова

кандидат экономических наук Сургутский государственный университет

«ЗЕЛЕНАЯ» ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА: В ПОИСКАХ УСТОЙЧИВЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Актуальность исследования обусловлена тем, что правительства многих стран взяли курс на устойчивое развитие и «зеленый» экономический рост. Цели в области устойчивого развития ООН направлены на вовлечение частного бизнеса в решение насущных глобальных вызовов «Индустрии 5.0». Автором рассмотрены концепции достижения целей в области устойчивого развития (в частности экологических) через основную деятельность бизнеса. Проводится анализ трендов устойчивых стратегий по результатам исследования, проведенного банком ING в 2018 г. среди 210 финансовых руководителей крупных американских компаний. Практическая значимость исследования заключается в том, что бизнесу открывается возможность изменить взаимоотношения с разными группами стейкхолдеров, что очень важно, ведь многие экологические и социальные проблемы требуют коллективных усилий. Привычная для управленцев концепция создания устойчивых конкурентных преимуществ обретает новый смысловой оттенок.

Ключевые слова: бизнес, зеленая экономика, экология, экосистемы, устойчивое развитие.

E. V. Popova

Candidate of Economic Sciences Surgut State University

GREEN BUSINESS TRANSFORMATION: IN SEARCH OF SUSTAINABLE ADVANTAGES

The relevance of the study is due to the fact that the governments of many countries have taken a course towards sustainable development and «green» economic growth. The UN Sustainable Development Goals are aimed at engaging private business in addressing the pressing global challenges of Industry 5.0. The author discusses the concepts of the achievement of sustainable development goals (in particular environmental) through the main business activities. The analysis of trends in sustainable strategies is carried out based on the results of a study conducted by ING bank in 2018 among 210 financial leaders of large American companies. The practical significance of the study lies in the opportunity for businesses to change their relationships with different groups of stakeholders, which is very important, because many environmental and social problems require collective efforts. The concept of creating sustainable competitive advantages, which is familiar to managers, is acquiring a new semantic connotation.

Keywords: business, green economy, ecology, ecosystems, sustainable development.

На протяжении второй половины XX в. показатель мирового ВВП стремительно рос. Заметно улучшилось качество жизни многих людей, но экономический рост дорого обощелся: за ним стоят эксплуатация природных ресурсов и грубое

вмешательство в экосистемы. Многие высоты научно-технического прогресса были достигнуты без учета природных закономерностей. Наших знаний об устройстве биосферы по-прежнему недостаточно, чтобы представить себе всю полноту негативных последствий экономической деятельности и оценить издержки [1–3]. Человек изменяет природу быстрее, чем постигает ее.

В результате в XXI в. мы наблюдаем сокращение запасов продовольствия и пресной воды, уменьшение биоразнообразия, изменение климата и многие другие негативные экологические тренды. Увеличение населения и рост продолжительности жизни, ожидаемые в ближайшие десятилетия, приведут к повышению спроса на ресурсы и дальнейшему усугублению экологических проблем. Резкий рост цен на продовольствие и общая нестабильность цен способны стать угрозой для сотен миллионов людей в будущем.

Сегодняшний комфорт не должен достигаться в ущерб следующим поколениям. Понимание этого привело к появлению концепции устойчивого развития, что является предметом глобального консенсуса.

Значимую роль в осмыслении проблемы и определении новых ориентиров для человечества сыграла Организация Объединенных Наций (ООН). Именно комиссия ООН под руководством выдающейся Гру Харлем Брундландт в 1987 г. сформулировала ставшее общепринятым определение: «Устойчивое развитие – это развитие, которое обеспечивает нужды современного поколения, не подвергая угрозе жизненные потребности будущих поколений» [4–6]. Его можно успешно достичь только при условии параллельной работы по трем направлениям: экологическому, социальному и экономическому.

Правительства многих стран взяли курс на устойчивое развитие и «зеленый» экономический рост. Цели в области устойчивого развития ООН направлены на вовлечение частного бизнеса в решение насущных глобальных вызовов (в отличие от предшествующих им Целей развития тысячелетия) [7, 8]. Люди пересматривают свой образ жизни, переходят к осознанному потреблению. Социум предъявляет бизнесу требование: недостаточно генерировать прибыль и отдавать часть на благотворительность, нужно играть активную роль в создании безопасного будущего для следующих поколений. ESG-подход к управлению — наглядное воплощение этого тренда.

В новых условиях ключевая задача бизнеса — понять, каким образом можно содействовать достижению целей в области устойчивого развития (в частности экологических) через основную деятельность. Идея во многом базируется на концепции создания общей ценности Майкла Портера и Марка Креймера [9, 10]. Согласно авторам, компания должна вести операции так, чтобы повышать свою конкурентоспособность,

одновременно улучшая экономические и социальные условия сообществ, в которых она ведет свою деятельность.

Отсюда следует, что устойчивое развитие это:

— предмет стратегии, а не отдельной программы корпоративной социальной ответственности. Бизнесу важно задуматься не о том, на что тратить деньги, а как их зарабатывать, чтобы обеспечить экологические преимущества наравне с экономической отдачей, а значит, необходимо пересмотреть процессы создания ценности и оценки результатов деятельности с учетом соответствующих метрик;

— фундаментальные изменения, а не «зеленый» пиар. Нельзя просто перекрасить упаковку продукта и добавить приставку «эко», как это было 10–15 лет назад. Использовать «зеленый камуфляж» гораздо опаснее, чем просто игнорировать вопросы экологии. Потребители легко могут вывести бизнес на чистую воду, что обернется репутационными и финансовыми потерями.

По результатам исследования, проведенного банком ING в 2018 г. среди 210 финансовых руководителей крупных американских компаний, 39% рассматривают в качестве приоритета рост доходов, 35 % называют основным драйвером сокращение затрат [11, 12].

При переходе к «зеленой» экономике будут выигравшие и проигравшие. Наивно полагать, что выгоды получат все. Выиграют те компании, которые увидят в устойчивом развитии бизнес-возможности, особенно сейчас, когда правительства принимают стимулирующие меры для экономической трансформации и поддержания конкурентоспособности. Например, недавний «Зеленый пакт для Европы» охватывает все отрасли, уделяя особое внимание энергетике, металлургии, транспорту, сельскому хозяйству, подобные меры можно ожидать и в России. Компании, которые пойдут в этом направлении, получат поддержку, в том числе в финансировании исследований и разработок.

Кроме того, частные инвесторы все чаще отдают предпочтение организациям, включившим ESG-приоритеты в стратегию. Активно развивается «зеленое» финансирование — инвестиции, которые обеспечивают экологические преимущества в более широком контексте устойчивого развития и подразумевают глубокую оценку финансовых рисков, связанных с экологическими последствиями экономической деятельности. Таким образом, пренебрегая повесткой устойчивого развития, бизнес попросту ограничивает себе доступ к ресурсам.

Устойчивое развитие – территория для инноваций, R&D, новых бизнес-моделей, «зеленых»

технологий, уникальных продуктов. Сейчас это «голубой океан», незанятая ниша как для стартапов, так и для экосистем. Бизнесу открывается возможность изменить взаимоотношения с разными группами стейкхолдеров, что очень важно, ведь многие экологические и социальные проблемы требуют коллективных усилий [13, 14]. Привычная для управленцев концепция создания устойчивых конкурентных преимуществ обретает новый смысловой оттенок.

Чтобы поддержать бизнес на пути к изменениям и помочь инвесторам в оценке проектов на соответствие экологическим требованиям, уже появились классификации и рекомендации по устойчивости. Одна из них — таксономия Группы технических экспертов по устойчивому финансированию при Европейской комиссии, определяющая шесть экологических задач:

- смягчение последствий изменения климата;
- адаптация к последствиям изменения климата;
- устойчивое использование и охрана водных и морских ресурсов;
 - переход к экономике «замкнутого цикла»;
- предотвращение и контроль уровня загрязнений окружающей среды;
- защита и восстановление биоразнообразия и природных экосистем.

В качестве пороговых критериев экологичной экономической деятельности бизнесу необходимо:

- вносить существенный вклад в решение хотя бы одной из шести экологических задач;
- не причинять серьезного вреда в области остальных задач;
- соответствовать минимальным нормативным стандартам.

Вместе с тем требуемая перестройка бизнеса очень сложна. Общество едва вступило на путь устойчивого развития, поэтому готовых решений и рецептов успеха здесь нет. Надеяться на рекомендации и вслепую следовать трендам — значит крайне поверхностно воспринимать ситуацию.

Со временем можно ожидать, что базовые устойчивые практики станут отраслевыми нормами, а не способом дифференциации. Поэтому, чтобы в долгосрочной перспективе обеспечить экономические выгоды наряду с экологическими, лидеры компаний должны предпринять серьезный стратегический анализ.

Начать следует с того, можно ли сделать частью уникальной ценности продукта экологические свойства, исходя из существующих компетенций. Если их недостаточно, нужно понять, как эти компетенции можно развить, возможно,

поменяв производственные технологии и процессы. Яркий пример — Nike, которая изменила продуктовую стратегию под эгидой Move to Zero [15, 16]. Компания следует принципам безотходного производства: выбор инновационных материалов, проектирование обуви с учетом последующей переработки, минимизация отходов, увеличение жизненного цикла продукции и так далее. В числе последних разработок — модель кроссовок Air VaporMax 2020 Flyknit, которая на 50% состоит из переработанных материалов.

Такая трансформация - отнюдь не прерогатива компаний легкой промышленности. Уже есть примеры проектов в области экологически чистого транспорта и строительства, устойчивого сельского хозяйства и животноводства, машиностроения и многих других отраслей. Кардинальные изменения возможны даже в самых, казалось бы, «безнадежных» индустриях. Бизнес Ørsted, крупнейшей энергетической компании Дании, 10 лет назад был завязан на ископаемом топливе. Сегодня возобновляемые источники энергии обеспечивают 68% ее дохода (Ørsted – лидер мирового рынка прибрежной ветроэнергетики), и к 2023 г. компания планирует полностью отказаться от угля. Также ей удалось снизить выбросы углекислого газа на 86%.

Яркими примерами российских компаний, придерживающихся в своей деятельности «зеленых» трендов, являются:

- компания «Авито», которой удалось сократить выброс 136 тыс. тонн углеводорода за счет использования его эквивалента;
- продуктовая сеть «ВкусВилл», ежедневно экономящая 120 л. воды за счет приобретения клиентами воды в водоматах в свою тару;
- группа «М.Видео-Эльдорадо», за период с июня 2019 г. по февраль 2020 г. передавшая на утилизацию 25 тыс. ед. техники;
- компания «РЖД», возвратившая в 2019 г. во вторичный оборот 1,5 млн тонн отходов производства потребления, что составляет 82,9% от общего их количества.

Лидеры, которые приняли ESG-приоритеты на личностном уровне, обнаруживают, что это отражается на стиле менеджмента. У деятельности появляется новый смысл, вокруг которого можно объединить усилия компании и выстроить диалог с сотрудниками. Они в свою очередь становятся движущей силой «зеленых» инициатив. Но, безусловно, не всякий лидер готов менять стратегию. И дело не в том, что руководители стремятся осознанно вредить окружающей среде, зачастую они просто слишком заняты рутиной и не готовы вникать в тему.

Решения на пути к устойчивому развитию требуют зрелости и подготовки. Поэтому сегодня так необходимы программы обучения, позволяющие восполнить пробелы в знаниях и объ-

яснить прагматичные аспекты «зеленой» трансформации. Правила изменились, и компании, которые их не примут, со временем выйдут из игры.

Библиографический список

- Automatic Business Time-Tracking Softwar. Desk-Time. URL: https://desktime.com/ (дата обращения: 10.10.2020).
- 2. Eisenhower D. Matrix Apps, Tools & Tips for Highest Productivity. URL: https://www.eisenhower.me/ (дата обращения: 10.10.2020).
- 3. *Шарамеева Е. В., Ширинкина Е. В.* Интеллектуальная экономика: признаки и этапы развития // Научные исследования и разработки. Экономика. 2019. Т. 7. № 2. С. 61–63.
- 4. Shirinkina E., Strih N. Methods of estimation of digital competences of industrial enterprises employees by means of neural network modelling // Espacios. 2019. V. 40(27). P. 5.
- Ширинкина Е. В. Оценка факторов и их значимости, влияющих на индекс цифровизации предприятий // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2020. № 2(34). С. 99–109.
- Kelchevskaya N. R., Shirinkina E. V., Strih N. I. Evaluation of Digital Development of Human Capital of Enterprises // 2nd International Conference on Education Science and Social Development (ESSD 2019). Advances in Social Science, Education and Humanities Research. V. 298. P. 446–449.
- Shirinkina E. V., Romansky R. Assessment of the synergetic efficiency of industrial companies reengineering processes // Journal of Physics: Conference Series, 2020. DOI 10.1088/1757-899X/862/4/042001.
- Ширинкина Е. В. Управление изменениями в цифровой экономике // Инновации в менеджменте. 2020. № 2(24). С. 74–79.
- 9. *Кельчевская Н. Р., Ширинкина Е. В.* Влияние цифровых технологий отраслей промышленности на потенциальный экономический эффект // Мир экономики и управления. 2019. Т. 19. № 2. С. 19–30.

- 10. Ширинкина Е. В. Трансформация принципов управления человеческим капиталом в условиях развития цифровой экономики // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2019. Т. 29. № 1. С. 55–61.
- 11. Dan Ariely, Klaus Wertenbroch. Self-control by prior arrangement. URL: https://web.mit.edu/ariely/www/MIT/Papers/deadlines.pdf (дата обращения: 20.06.2020).
- 12. Eisenhower D. Matrix Apps, Tools & Tips for Highest Productivity. URL: https://www.eisenhower.me/ (дата обращения: 20.06.2020).
- 13. Ширинкина Е. В. Искусственная интеллектуализация промышленности в условиях развития технологий «Индустрии 4,0» // Российские регионы в фокусе перемен Сборник докладов XIV Международной конференции. 2020. С. 219–222.
- 14. Ширинкина Е. В. Модернизация промышленности с применением технологий «Индустрии 4.0» // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2019. № 3(23). С. 158–162.
- 15. Ширинкина Е. В. Трансформация концепции управления человеческим капиталом в зависимости от этапов развития промышленности // Вопросы управления. 2019. № 2(38). С. 269–274.
- Kelchevskaya N. R., Shirinkina E. V., Atlasov I. V. Assessing energy efficiency factors in industrial companies. IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering. 2020. DOI 10.1088/1757-899X/862/4/042001.
- Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами: монография / под ред. С. С. Чернова. Новосибирск: ООО «Центр развития научного сотрудничества», 2009. 322 с.

VΔK 65.014.1 ΓΡΗΤИ 82.05.09

С. С. Снетов

кандидат экономических наук Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕНТАЛЬНЫХ КАРТ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

В статье представлены два подхода по посстроению Ментальных карт: для структурирования имеющейся информации и для генерации новых смыслов и идей. С опорой на водопадную и итерационную модель жизненного цикла проекта даны рекомендации по уместности применения каждого из указанных подходов применительно к различным фазам проекта.

Ключевые слова: Ментальная карта, структура информации, проект, жизненный цикл, фазы.

S. S. Snetov

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation

FEATURES OF THE APPLICATION OF MIND MAPPING FOR PROJECT MANAGEMENT

The article presents two approaches to the construction of Mental Maps: for structuring existing information and for generating new meanings and ideas. Based on the waterfall and iterative model of the project life cycle, recommendations are given on the appropriateness of applying each of these approaches to different phases of the project.

Keywords: Mind Map, information structure, project, life cycle, phases.

Управление проектами в настоящее время является одной из самых востребованных и интенсивно развивающихся областей менеджерской практики и одновременно предметом научного осмысления. При управлении проектами предлагаются к использованию новые походы или вариации применения хорошо зарекомендовавших себя инструментов менеджмента. В данной статье предлагается рассмотрение особенностей применения такого инструмента творческого осмысления смысловых областей, как Ментальная карта применительно к практике управления проектами.

Метод Mind Map, или Ментальных карт, появился в 70-80-х гг. XX в. как способ, с одной стороны, структрирования информации особым образом, а с другой стороны, как возможность подтолкнуть мозг человека (или команды людей) к быстрой работе, новым решениям, идеям. Ав-

тором современной методики Ментальных карт является английский психолог Тони Бьюзен. Первая его книга, описывающая подход и методологию Ментальных карт, вышла в 1974 г. – «Работай головой», затем он усовершенствовал и развил данный метод [1]. Представляется интересным рассмотреть особенности применения данного подхода в практике именно проектного управления, которое занимает все более значимое место в современном менеджменте.

Прежде всего следует отметить. что данный способ представления информации является альтернативой «линейной записи» (последовательному издожению текста), которая преимущественно используется в документах, инструкциях, презентациях и пр. Основой метода Ментальных карт является визуальное представление цепочек слов или словосочетаний, передающих информационные блоки или мысли в виде структур, подобных

нейронным. Данная структура имеет один центр (тема, проект, проблема, область и т.п.) и расширяющуюся периферию по «мягкому» принципу «декомпозиции, связности и отношения». Мы называем этот принцип «мягким», чтобы подчеркнуть его отличие от более «жестких», четко и однозначно определенных принципов представления структур информации, также использующихся в проектном управлении, например: в организационных структурах (органиграммах), блок-схемах, сетевых графиках [2]. Для построения Mind Мар мысли и их связи с центром и друг с другом описываются с помощью уместных, по мысли автора карты, терминов. Возникает общая картина, позволяющая увидеть отдельные структуры информации любому адресату. Идеи, термины и понятия можно группировать, выделять, дополнять и объединять друг с другом. Данный подход представлен на рис. 1.

Диаграмму достаточно просто изобразить на листе бумаги, флипчарте или маркерной доске. Использование различных цветов позволяет получить еще более наглядную картину. Цветами могут выделяться как отдельные подтемы, так и уровни карты. Использование специального программного обеспечения позволяет легко строить карты на компьютере или планшете.

При этом следует указать на два принципильно разных смысловых подхода, которые могут быть заложены в основу использования Mind Map. Их различия, на наш взгляд, не отражаются в первоначально использованном нами переводе «Ментальная карта». Но другие, часто встречающиеся русские переводы термина Mind Мар, как раз четко отражают эту разницу.

Первый поход подразумевает использование Mind Мар для структурирования уже имеющейся у ее исполнителя информации. Он передается такими переводами названия инструмента на русский язык, которые часто используются в практике, например [3]:

– карта памяти;

- карта знания;
- карта структурирования;
- диаграмма связей;
- звезда знания.

Назовем этот первый подход обобщенно в рамках данной статьи «Карта памяти». Он удобен прежде всего для лучшего запоминания общей структуры и отдельных составляющих большого объема имеющейся информации, например, при изучении новых дисциплин в вузах, на курсах или учебных программах. Тогда в качестве тем и подтем (рис. 1) будут фигурировать смысловые области уже изученного материала, а в качестве элементов - отдельные модели, инструменты, понятия, данные. Выгоды «Карты памяти» в данном случае связаны с тем, что всю структуру линейно изложенной большой текстовой информации целиком тяжело увидеть, и чтобы прочитать всю ее, нужны дополнительные действия (перелистывание бумажных страниц или скроллирование электронных страниц). А карты позволяют охватить одним взглядом все, что изображено. При этом готовая карта выглядит и психологически воспринимается завершенной, в отличие от текста, что становится дополнительной психологической опорой читателя. Также в Карту памяти могут быть помещены картинки, пиктограммы и другой материал, оживляющий их содержание на эмоциональном уровне восприятия, что также способствует лучшему запоминанию информации.

Второй подход использования Mind Мар помогает ослабить мыслительные блоки и создать открытую атмосферу, благоприятную для возникновения именно новой информации, идей. Он передается такими переводами, как:

- ассоциативная карта;
- карта мыслей;
- ментальная карта;
- карта ума;
- звезда размышлений и т. п.

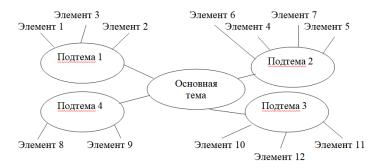


Рис. 1. Принцип построения Mind Map

Назовем этот второй подход обобщенно в рамках данной статьи «Карта мыслей». В данном случае диаграмма строится по материалу, который еще только «созревает» в головах обсуждающих, не имеет никакой изначальной структуры и наполнения, а опирается лишь на первоначальную общую тему обсуждения. При этом взаимодействие визуально-образного (рисование) и концептуального (генерация и обсуждение идей), мышления должно стимулировать проявление креативности автора карты или команды, если обсуждение проводится коллективно.

Для выяснения уместности применения каждого из двух выделенных подходов к использованию Mind Map в проектном управлении воспользуемся общим представлением жизненного цикла проекта (ЖЦП). При этом рассмотрим два наиболее широко используемых представления ЖЦП: водопадный и итерационный [4].

Для водопадного подхода к представлению ЖЦП характерно то, что основные параметры проекта (содержание, сроки и стоимость) полностью определяются на старте проекта. Планирование осуществляется для всего проекта. Проект, несмотря на риски, описывается с высокой степенью общей определенности от старта до окончания (рис. 2).

Также применим для внутреннего структурирования проекта во времени фазовый подход в методологии международной ассоциации IPMA, в виде пятифазной модели [5], представленной в четкой последовательности [6]:

- подготовка (обсуждение или инициация) проекта;
 - структурирование;
 - планирование;
 - осуществление;
 - завершение.

При таком представлении ЖЦП описанный выше подход применения Mind Map «Карта памяти» представляется уместным на фазе «Планирование», когда вся значимая информация по проекту уже собрана и можно переходить к планированию содержания проекта в виде иерархической структуры работ или структуры разбиения работ (CPP) [2]. Mind Мар в таком случае будет представлять удобный промежуточный инструмент для полного построения СРР. Также применение «Карты памяти» может быть уместным на фазе «Осуществление» для команды проекта при введении в нее новых членов по ходу исполнения проекта. Быстрому их ознакомлению с укрупненным содержанием проекта и его особенностями может помочь как раз такое краткое, но полное представление информации о проекте.

Второй подход применения Mind Map - «Карта мыслей» - для проекта с ЖЦП типа «Водопад» представляется уместным на самой начальной фазе - «Подготовка». В сочетании с другими командными методами, поощряющими креативность (Мозговой штурм, Модерация), этот инструмент может позволить собрать и структурированно изложить множество мыслей о проекте касательно его целей, границ, участников, заинтересованных сторон, внешнего окружения, рисков, ресурсов, последствий. Также уместность такого подхода представляется очевидной и на фазе «Осуществление» при обсуждении и планировании изменений в проекте, например при наступлении существенно влияющих рисков, новых событиях во внешнем окружении проекта, корректировке позиции Заказчика и т. п.

Для второго, итерационного подхода к представлению ЖЦП, характерно то, что работы проекта могут намеренно повторяться. Такие повторения (итерации) обеспечивают совершен-

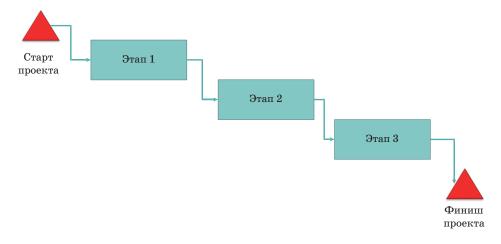


Рис. 2. Жизненный цикл проекта типа «Водопад»



Рис. 3. Жизненный цикл проекта типа «Итерационный»

ствование получаемого продукта проекта до необходимых Заказчику показателей (рис. 3).

При этом подробное планирование выполняется только для предстоящей итерации, проект же в целом изначально планируется только весьма укрупненно. Такой ЖЦП уместен в ситуации высокой неопределенности проекта, например, при разработке и внедрении радикальных инноваций, или в условиях агрессивной, высокорисковой внешней среды проекта.

При итерационном типе ЖЦП можно предложить применение двух рассматриваемых в статье подходов Mind Map («Карта памти» и «Карта мыслей») аналогично водопадному ЖЦП, но рассматривая каждую итерацию проекта как отдельный мини проект со всеми пятью приведенными выше фазами. В таком случае и применение инструмента Mind Map приобретает характер итерационности, что как раз соответствует данному типу ЖЦП. При этом наиболее объемной работа по составлению Mind Map будет на самой начальной итерации проекта. На дальнейших итерациях уместна будет работа в режиме дополнений и коррекции.

В любом случае использования Mind Мар в подходе «Карты мыслей» данный инструмент целесообразно сочетать с подходом дивергентного мышления, стимулирующим расширение рамок представлений, уход от стереотипов, чувствительность и оригинальность.

Библиографический список

- 1. *Бьюзен Тони*. Интеллект-карты. Полное руководство по мощному инструменту мышления. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 208 с.
- Зуб А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2020. 422 с.
- 3. Tatyana_ryzh. Mind Mapping, или как заставить свой мозг работать лучше. Блог компании Developer Soft, Управление проектами, GTD. URL: https://habr.com/ru/company/devexpress/blog/291028/(дата обращения 13.02.2021).
- 4. Руководство к своду знаний по управлению проектами. Руководство РМВОК. М.: Олимп-Бизнес, 2019. 792 с.

Как и любой управленческий инструмент, метод Mind Map не лишен некоторых недостатков:

- достаточно высокая степень обобщения при рассмотрении сложных, комплексных ситуаций проекта;
- отсутствие визуацизации сложных скрытых взаимосвязей между элементами Mind Map (если они не изображаются для исключения излишней загроможденности карты и ухудшения ее восприятия);
- ассоциативный подход при составлении Mind Map второго типа («Карт мысли») с одной стороны дает мощный толчок творчеству и воображению, с другой же стороны ассоциативные представления со временем могут меняться, что затрудняет затем восприятие таких карт;
- при индивидуальнм составлении Mind Мар является сугубо персонифицированным представлением, отражающим особенности мышления именно данного человека, что может затруднить ее восприятие другими членами проектной команды;
- излишняя сложность больших Mind Мар со множеством уровней и элементов, что ведет к необходимости ее изучения адресатом «по частям», затрудняя общее восприятие.

Исходя из этого следует применительно к практике проектного управления рекомендовать отдавать предпочтение командному составлению Mind Map, разумно сочетая степень обобщения и детализации рассматриваемых смысловых областей.

- Снетов С. С., Песоцкий А. Б. Особенности структурирования и применения матрицы ответственности // Актуальные проблемы экономики и управления. 2019. № 4(24). С. 99–106.
- Эделькраут Ф., Озеговски П., Кенигсманн К., Борш Д. Бад Гарцбург. Учебное письмо 1: Подготовка. Управление проектами. AFW Академия экономики и управления. М.: Центр Поддержки Корпоративного Управления и Бизнеса, 2019. 132 с.

VΔK 330.322 ΓΡΗΤИ 06.81.12

Н. Н. Трофимова

кандидат экономических наук, доцент Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения

КЛЮЧЕВЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА И ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Процессный подход является одним из популярных в настоящее время методов повышения эффективности деятельности предприятия. В статье проанализированы основные проблемы, связанные с внедрением процессно-ориентированного подхода. Предложены мероприятия, позволяющие снизить их влияние и повысить конкурентоспособность предприятия на рынке.

Ключевые слова: менеджмент, процессный подход, управление, эффективность организации.

N. N. Trofimova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation

KEY ADVANTAGES AND PROBLEMS OF IMPLEMENTING THE PROCESS APPROACH IN THE ORGANIZATION'S ACTIVITIES IN MODERN CONDITIONS

The process approach is one of the currently popular methods for improving the efficiency of an enterprise. The article analyzes the main problems associated with the implementation of the process-oriented approach. Measures are proposed to reduce their impact and increase the competitiveness of the enterprise in the market. **Keywords**: management, process approach, management, efficiency of the organization.

Научно-технический прогресс вынуждает современные предприятия развиваться ускоренными темпами. Переход к цифровой экономике вносит в этот процесс свои условия, коррективы и специфику. Конкурентоспособность национальной экономики в целом и любого современного предприятия определяется на данном этапе гибкостью организации, способностью быстро адаптироваться под стремительные изменения на рынке, соответствием персонала новым требованиям, а продукта - потребностям потребителя. Одна из главных задач любого современного предприятия - обеспечение его конкурентоспособности на рынке. В свою очередь, применение новых технологий, которые активно внедряются во всех сферах деятельности, позволяет предприятию обеспечить более высокую гибкость на рынке, совершенствовать технологический процесс и таким образом укрепить свои позиции на рынке.

Исследование практики функционирования предприятий (организаций) России, создание и становление которых происходило в период «дорыночной» и переходной экономики, показало, что их значительное число ориентировано на принципы традиционного управления производством, которые зачастую тормозят их развитие [1]. На сегодняшний день для любого руководителя важным является вопрос обеспечения максимально эффективной работы своего отдела или предприятия в целом. Исторически сложилось так, что наиболее распространенной

являлась структурно-функциональная система управления. В дальнейшем были разработаны и внедрены различные ее модификации, учитывающие особенности работы в новых рыночных условиях. В последние годы в организации бизнес-процессов предпринимательской деятельности преобладают эволюционно сложившиеся системы управления. Наиболее распространенными подходами к формированию структуры управления на протяжении многих лет являются функциональный (более жесткий с точки зрения возможности подстроиться под происходящие во внешней среде изменения) и процессный, доказавший свою эффективность в условиях нестабильности. Функциональный подход предусматривает жесткое распределение целей и задач, а также четко определенные критерии эффективной работы персонала. При таком подходе к управлению наиболее сильными являются вертикальные коммуникации, выстроенные по линии подчинения. Особенностью такой системы управления является то, что подчиненные ограничены возложенными на них функциями управления, а структурные подразделения не имеют высокой заинтересованности в общих результатах деятельности компании, так как оценка деятельности каждого функционального подразделения при таком подходе к управлению предприятием осуществляется изолированно от итоговых показателей эффективности деятельности предприятия.

Рассматривая опыт управления российскими предприятиями в последние годы, можно отметить, что процессный подход хорошо себя зарекомендовал. Рассмотрим основные его преимущества, принципы и проблемы внедрения и применения в управлении.

Процессный подход к управлению как концепция менеджмента был предложен в 80-х гг. XX в. и с тех пор зарекомендовал себя как наиболее действенный метод организации эффективной работы компании. Он изначально был разработан как инструмент повышения качества продукции и создания горизонтальных связей между подразделениями и сотрудниками. В соответствии с ним вся деятельность организации рассматривается как комплекс выполняемых технологических и бизнес-процессов. Процессный подход к управлению на данном этапе развития экономики является, по мнению автора, более эффективным, так как в этом случае каждое структурное подразделение отвечает за те технологические процессы, в которые оно вовлечено. Он изначально построен так, что организация воспринимается не как совокупность подразделений, а как совокупность выполняемых процессов. При этом именно выполняемые технологические процессы и определяют круг обязанностей, области ответственности, а также критерии эффективной деятельности для каждой структурной единицы. При использовании процессного подхода резче возрастает значение горизонтальных коммуникаций, чем при функциональном. Результатом подобной вовлеченности является распространение ответственности каждого сотрудника помимо выполняемых функций на все технологические процессы, в которых он задействован. Это позволяет выработать совокупную ответственность сотрудников компании за результаты ее работы. Таким образом, внедрение процессного подхода неминуемо приводит к сокращению издержек, снижению рисков и увеличению эффективности всей системы управления.

Процессный подход к управлению имеет ряд специфических особенностей, чем и отличается принципиально от других моделей. Так, например, одним из ключевых отличий и преимуществ является алгоритм, сфокусированный на достижении поставленных целей. Организация рассматривается как совокупность бизнес-процессов, которые взаимосвязаны для достижения единой цели компании и включают в себя все функции, выполняемые в ее подразделениях. Ключевым звеном управления выступает бизнес-процесс. При этом сам бизнес-процесс рассматривается как отдельная часть деятельности организации, что позволяет уделить особое внимание его управлению, то есть разработать четкий алгоритм его проектирования, планирования, оптимизации и контроля за результатами его выполнения. Это позволяет максимально повысить эффективность данных процессов и обеспечить запланированный результат деятельности и всего бизнес-процесса. В результате, осуществляя эффективное управление всеми протекающими в организации бизнес-процессами, мы обеспечиваем их системность и тем самым - эффективное управление всех организацией в целом.

Если говорить о понимании самого термина «бизнес-процесс», то анализ литературных источников показал отсутствие единообразия в его толковании. Разнообразие в определении этого понятия вызвано широким спектром задач, для решения которых внедрялся процессный подход. Чаще всего под бизнес-процессом понимается, согласно стандарту ISO-9001, совокупность согласованных, взаимосвязанных и взаимозависимых видов деятельности [2]. Данный стандарт описывает ключевые требования к управлению качеством, поэтому биз-

нес-процесс рассматривается как система взаимосвязанных входов (ресурсы, внешняя и внутренняя среда), процессов (планирование – осуществление – проверка – действие) и выходов (продукция, влияние на окружающую среду). Такой подход дает возможность эффективно управлять текущими процессами в организации в комплексе, что значительно повышает их эффективность.

Одной из главных задач процессного подхода с точки зрения долгосрочного планирования является максимально полное удовлетворение потребностей стейкхолдеров.

Рассмотрим и сравним наиболее распространенные подходы к управлению организацией — аморфную, функциональную и процессную схему управления.

Аморфная система управления отличается отсутствием как таковой структуры. Иерархия формально представлена, однако процессы и работы не систематизированы и носят ситуационный характер. Для компании, которая только выходит на рынок и начинает реализовывать свои бизнес-идеи, какое-то время такая структура может быть удобной. Однако такая структура имеет ряд ярко выраженных недостатков:

- отсутствие четкого распределения обязанностей;
- несвоевременное выполнение большей части задач;
 - высокая нагрузка на руководство;
- крайне высокие требования к квалификации персонала.

Преимуществом данной системы управления является возможность быстрого реагирования на требования со стороны внешней среды и, как следствие, высокая гибкость.

Функциональная система управления, чаще всего применяемая в крупных компаниях, имеет четкое разделение обязанностей по функциональным направлениям и четкую иерархию. Однако такая система управления характеризуется практически полным отсутствием горизонтальных связей, что несет в себе один из главных ее недостатков — невозможность принятия решений на местах и необходимость большого количества согласований между подразделениями. При наличии противоречий это приводит к значительному увеличению времени принятия решений.

Главные недостатки функциональной системы управления следующие:

- низкая скорость принятия решений;
- мотивация персонала не ориентирована на выполнение главной цели организации, а сконцентрирована на выполнении текущей функции;

- значительное количество уровней управления между исполнителями и лицами, ответственными за принятие решений;
- смещение акцента в деятельности руководства с разработки стратегии развития компании на текущее администрирование.

Однако распределение персонала по такому принципу дает возможность сконцентрироваться на решении функциональных задач и способствует развитию персонала с точки зрения карьеры и обмена опытом и экспертными знаниями.

Процессная схема управления является наиболее интересной среди перечисленных выше и позволяет в некоторой степени избежать их недостатков. В частности, процессная схема позволяет построить эффективную систему горизонтальных связей, а управление происходит по принципу входов—выходов. Ключевой целью управления выступает достижение эффективности и прозрачности деятельности компании. Само управление характеризуется высокой степенью делегирования полномочий и четким распределением ответственности работников.

Внедрение в деятельность организации процессного подхода позволяет:

- полностью регламентировать систему бизнес-процессов предприятия;
- совершенствовать структуру управления, расширив состав подразделений необходимыми дополнительными специалистами другого профиля (например, юрист, конструктор, специалист по продажам);
 - снизить количество уровней управления.

Процессная система управления имеет ряд важных преимуществ перед другими схемами:

- создание мотивационной системы, ориентирующей работников на достижение единой цели организации;
 - наличие системы единоначалия;
 - снижение нагрузки на руководителей;
- наличие у руководства возможности сконцентрироваться на стратегии и организации эффективной деятельности;
- повышение эффективности бизнес-процессов и деятельности организации в целом.

Процессный подход предполагает не только формализацию процессов управления компанией и четкую структурированность работы сотрудников, но и учет мотивации каждого работника к труду [3]. Вместе с тем внедрение процессного подхода требует работы с большими массивами информации, так как создается новая бизнес-модель организации, что делает модель достаточно масштабной.

Данную проблему помогает решить активно внедряемое сейчас в организациях программное

обеспечение типа Enterprise Architecture (EA). Его преимущество в том, что эти программные пакеты позволяют анализировать текущие бизнес-процессы компании с помощью таких методов, как, например, имитационное моделирование, позволяющее проработать разные сценарии развития событий, не меняя саму систему управления. Другой применяемый в них метод — функционально-стоимостной анализ — позволяет проанализировать себестоимость конкретного продукта и, таким образом, выявить возможности корректировки издержек. Часто для совершенствования структуры управления и всей системы управления в целом эти методы применяются в комплексе.

Внедрение процессного подхода в систему управления является доступным для любой компании. Он позволяет проанализировать как общую систему управления, так и отдельно взятые процессы.

Концепция применения процессного подхода к управлению предприятием требует соблюдения ряда принципов, таких как: принципы востребованности процесса и его взаимосвязи с другими процессами в организации, его документирования, контроля и востребованности. Внедрение этих принципов в деятельность компании позволяет повышать эффективность всех бизнес-процессов. С другой стороны, постоянное взаимодействие сотрудников разных подразделений требует хорошо отлаженной координации и высокой корпоративной культуры.

Применение процессного подхода к управлению повышает мотивацию сотрудников, в частности за счет их высокой заинтересованности в своевременном завершении рабочего процесса [4]. Как результат, руководство получает актуальные данные о результатах выполненной работы и своевременно выявляются направления корректировки организационных издержек. В свою очередь это повышает эффективность управленческой деятельности, в том числе, за счет сокращения времени принятия решений, что позволяет оперативнее выявить возможные источники сокращения организационных издержек [4]. Кроме того к преимуществам внедрения процессного подхода можно отнести улучшение координации деятельности отделов и подразделений в рамках совместно выполняемого процесса, повышения заинтересованности в конечном результате, повышение прозрачности и предсказуемости результата работы, улучшение качества конечного продукта, повышение эффективности деятельности организации, улучшение горизонтального взаимодействия в организации и сокращение избыточных вертикальных связей и невостребованных процессов, сокращение временных и материальных затрат и выявление источников для оптимизации бизнес-процессов в организации.

Важно отметить, что независимо от специфики деятельности организации применение процессного подхода к управлению дает возможность оптимизировать все процессы, протекающие в организации.

Процессный подход на протяжении многих лет уже зарекомендовал себя в качестве эффективной концепции по совершенствованию работы современного предприятия. На данный момент он широко применяется в четырех направлениях, к которым относятся: всеобщий менеджмент качества, постоянное улучшение процессов, совершенствование бизнес-процессов и реинжиниринг бизнес-процессов. Его применение позволяет выстроить наиболее подходящую для эффективной работы конкретного предприятия управленческую структуру.

Процессный подход является базой для построения системы менеджмента качества организации. Внедрение процессного подхода способно привести к повышению управляемости организации. При этом осуществляется такое внедрение в несколько этапов. Прежде всего обозначаются базовые бизнес-процессы организации, которые впоследствии детализируются и оптимизируются. Оптимизация имеет целью повышение эффективности всех бизнес-процессов организации.

Сложность применения процессного подхода вызвана, прежде всего разнообразием вариантов идентификации бизнес-процессов предприятий реального сектора, а также недостаточным вниманием к оценке их эффективности. Кроме того, опыт внедрения современными отечественными предприятиями выявил ряд других проблем. Одной из них можно назвать проблему культуры, так как российскими предприятиями до сих пор не развита в полной мере культура менеджмента качества [5, 6]. Кроме того, одной из ключевых проблем является проблема оценки результата и эффективности внедрения таких проектов. Зачастую этот процесс носит долгосрочный характер, что в совокупности с динамично изменяющейся внешней средой значительно усложняет процесс прогнозирования его эффективности. Отдельно можно выделить проблему прозрачности, так как многие компании умышленно не стремятся предоставить полную документацию по формированию бизнес-процессов. Еще одной часто встречающейся проблемой можно назвать слабо проработанный регламент описания технологических и других процессов, формирующих текущую деятельность компании.

С точки зрения управления персоналом часто возникают проблемы, связанные с неграмотно поставленными целями и задачами. Недостаточно четко установленные цели неминуемо приводят к низкой эффективности внедрения процессного подхода. Недостаточно подготовленный к таким структурным изменениям управленческий аппарат порой демонстрирует нежелание заниматься подготовкой проекта. Зачастую это вызвано недостаточной квалификацией руководителей. В таких случаях чаще всего разработкой проекта внедрения процессного подхода приходится заниматься ИТотделу. Если в организации плохо налажена система координации между подразделениями, то в результате такого делегирования структура самих процессов может быть представлена неточно или недостаточно полно. Еще одним последствием недостаточной подготовки аппарата управления становится невозможность разработки на конечном этапе эффективных способов совершенствования исследуемых процессов.

Кроме того, необходимо отметить естественный процесс сопротивления изменениям персонала, который всегда видит в инновациях в целом и в реорганизации в частности угрозу текущей стабильности и устоявшейся системе работы.

Подводя итог вышесказанному, хотелось бы подчеркнуть, что, как и любой другой инструмент повышения эффективности деятельности организации, процессный подход имеет свои преимущества и недостатки, связанные прежде всего с готовностью как системы менеджмента, так и всего персонала активно и грамотно включиться в процесс его внедрения.

От того, насколько быстро и продуктивно компания справится в вышеобозначенными сложностями, зависит дальнейшая эффективность выполняемых процессов в организации, а, следовательно, и эффективность результатов ее деятель-



Рис. 1. Ключевые этапы процедуры внедрения процессно-ориентированного подхода к управлению

ности. Внедрение процессного подхода необходимо современному предприятию для обеспечения высокого уровня его конкурентоспособности.

Рассмотрев ключевые проблемы внедрения процессно-ориентированного подхода к управлению, можно предложить процедуру его внедрения, разделив общий процесс на несколько ключевых этапов, показанных на рис. 1.

Более точно установить цели и задачи в краткосрочном и долгосрочном периоде, определить важнейшие для организации бизнес-процессы и связь между ними, выделить конкретные границы ответственности и установить критерии, позволяющие оценить важнейшие для данной конкретной организации показатели эффективности, поможет предложенная выше процедура внедрения процессно-ориентированного подхода к управлению.

Четкое понимание своих инструкций и целей реализации тех или иных процессов, структурирование задач и осознание их взаимосвязи обеспечивает необходимое внимание к самым ключевым процессам организации [7]. Такой подход повышает скорость описания процессов и дает возможность быстро перестроить организацию под требования процессного подхода. Четкое понимание своих полномочий и задач стимулирует работников к более эффективному выполнению своих задач и снижает психологическое напряжение, вызванное страхом перед внедряемыми изменениями в работе.

В результате таких изменений повышается гибкость организации с точки зрения возможности быстро принимать решения с учетом изменений, диктуемых внешней средой. Как результат, можно наблюдать сокращение издержек, повышение качества работы, более эффективное использование техники и технологии и повышение мотивации персонала.

Библиографический список

- 1. Елкина Л. Г., Сухова Н. А., Яковлева А. А. Интеграция процессного подхода и AGILE-технологии проектного менеджмента в бережливом производстве // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2020. № 1(151). С. 51–57.
- 2. Лесникова Н. Е., Яковенко Н. Ю. Процессный подход как эффективный инструмент стратегического управления // Вестник гражданских инженеров. 2017. № 3(62). С. 300–307.
- 3. *Кирс М. В.* Процессный подход к управлению мотивацией персонала как основа конкурентоспособной организации // Научно-техническое и экономическое сотрудничество стран ATP в XXI веке. 2017. Т. 1. С. 286–291.
- 4. Иохимович Е. Д., Трофимова Н. Н. Модернизация управления производственными процессами как главный фактор экономической трансформации // Инновационные направления интеграции науки, образования и производства. Сб. тезисов докл. участников I Международной научно-практической конференции. Керчь. 2020. С. 419–421.
- Тополева Т. Н. Теоретические основы инновационного подхода в экономической науке // Приоритеты стратегии научно-технологического развития России и обеспечение воспроизводства инновационного потенциала высшей школы. Материалы Всероссийской научной конференции. Ижевск. 2019. С. 384–388.
- 6. Родина Т. Е., Тысячная Д. Д. Управление экономическими системами: проблемы, тенденции и перспективы // От синергии знаний к синергии бизнеса. Сб. статей и тезисов докладов V Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и преподавателей (23 ноября 2018 г.) Брянск. 2018. С. 320—324.
- 7. Trofimova N. N. Main directions of high-tech entreprises nosiness processes transformations under digital economy conditions // European Proceedings of Social and Behavioural Sciences EpSBS. Krasnoyarsk: Science and Technology City Hall. 2020. C. 1316–1325.

VΔK 65.016.8 ΓΡΗΤИ 06.77

Б. Ш. Собиров ассистент Сургутский государственный университет

ПЕРЕХОД В ДИСТАНЦИОННЫЕ ФОРМАТЫ ОБУЧЕНИЯ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

В условиях пандемии все сферы образования в мире столкнулись с трудностями, и от всех потребовалась мгновенная реакция на новые условия организации обучения и переход в дистанционный формат обучения. Системы высшего образования и корпорации максимально оперативно отреагировали на форс-мажорную ситуацию и изменили условия работы, внедрили меры и практики, которые нацелены на снижение распространения коронавирусной инфекции, поддержание эффективной работы сотрудников и обучения студентов. Автором рассмотрены реакции компаний и вузов на основные вызовы. Проводится анализ изменений, количественно отражающий совершенный компаниями перевод корпоративного и иного обучения в дистанционный формат. Практическая значимость исследования заключается в том, что систематизация лучших практик перехода в дистанционные форматы обучения позволит компаниям выбрать наиболее эффективное стратегирование в данном направлении.

Ключевые слова: дистанционное обучение, цифровая экономика, пандемия, вызовы, новая реальность.

B. Sh. Sobirov Assistant Lecturer Surgut State University

THE TRANSITION TO DISTANCE LEARNING FORMATS AND INTERACTIONS BETWEEN PARTICIPANTS OF THE EDUCATIONAL PROCESS

In the context of the pandemic, all spheres of education in the world faced difficulties and everyone needed an instant response to the new conditions for organizing training and the transition to a distance learning format. Higher education systems and corporations responded as quickly as possible to the force majeure situation and changed the working conditions, introduced measures and practices that are aimed at reducing the spread of coronavirus infection, maintaining the effective work of employees and training students. The author examines the reactions of companies and universities to the main challenges. An analysis of the changes is carried out, quantitatively reflecting the transfer of corporate and other training to a distance format made by companies. The practical significance of the study lies in the fact that the systematization of the best practices of transition to distance learning formats will allow companies to choose the most effective strategy in this direction.

Keywords: distance learning, digital economy, pandemic, challenges, new reality.

Пандемия и вызванный ею экономический кризис стали причиной для введения компаниями и корпорациями дополнительных мер по сокращению затрат, в том числе затрат на стра-

тегически важное направление — корпоративное обучение. В то же время большой процент компаний как на международной, так и на российской арене рассматривает практику дистан-

ционного корпоративного обучения как позитивный тренд. В связи с этим существуют официальные прогнозы относительно дальнейшего развития и увеличения финансирования дистанционного корпоративного обучения [1–5].

Эпидемиологический и экономический кризис вызвал резкий переход в дистанционные форматы обучения и взаимодействия между участниками образовательного процесса. Болезненность данного перехода обусловлена барьерами, с которыми сталкиваются агенты дистанционного обучения. Среди таких барьеров можно выделить недоверие к дистанционному формату, слабые технические и цифровые компетенции, несовершенная ІТинфраструктура, дефицит времени для обучения, трудности в организации практической работы в дистанционном формате, недостаток коммуникации между участниками дистанционного образовательного процесса [6-8]. Несмотря на многоаспектность и многочисленность барьеров, препятствующих безболезненному внедрению дистанционного обучения, существуют ряд способов и решений, отвечающих перечисленным вызовам. В данном вопросе важно изначально учитывать возможные трудности и барьеры, чтобы заранее выработать, в том числе применяя опыт других, необходимые решения.

По данным The Learning Guild, которая опросила более 500 респондентов крупнейших американских и канадских компаний, не менее 54% всех обучающих решений в 2019 г. реализовывались исключительно в очном формате и лишь 37% в дистанционном (табл. 1).

В период пандемии наметился тренд на экстренный перевод обучения в онлайн и уже к марту 2020 г. 49% респондентов, представляющих отделы обучения и развития, указали на проведение программ в синхронном дистанционном формате.

Тем не менее, по оценкам международной ассоциации корпоративного обучения Unicon, лишь 30% корпоративных образовательных программ в мире удалось полностью перевести в дис-

танционный формат, в то время как остальные были либо приостановлены, либо полностью отменены. Тренд на приостановку проведения образовательных программ (ответили 33% респондентов) отмечает также IE University, который с марта по май 2020 г. опросил не менее 100 руководителей отделов обучения, в числе которых EY, McKinsey, СберУниверситет и другие [10]. Для примера, СберУниверситет успешно перевел более 50 образовательных программ в полностью дистанционный формат; Корпоративный университет НЛМК конвертировал в онлайн-формат 15 образовательных решений (различного содержания для руководителей разного уровня), в частности программы для развития тренерских навыков и уровневые программы. Ниже будут продемонстрированы реакции корпоративного сектора на вызовы и барьеры, с которыми пришлось столкнуться в результате перехода в новый формат и режим обучения.

Несмотря на то, что в условиях карантина организации изначально выводили весь обучающий контент в онлайн-трансляцию, постепенно намечался тренд на применение и других методов: стали комбинировать синхронный и асинхронный форматы обучения, внедрялись программные решения с высоким уровнем качества трансляции и интерактивными элементами, а также с возможностью участвовать в групповых дискуссиях.

Среди самых популярных инструментов организации синхронного дистанционного обучения в организациях можно выделить Zoom, который до пандемии рассматривался как корпоративный сервис для создания видео- и аудиозвонков через Интернет. Бесплатная версия сервиса позволяла создавать групповые конференции длительностью до 40 мин., к которым могло присоединиться до 100 чел. В период пандемии сервис быстро адаптировался к потребностям сферы обучения и позволил организовать ряд активностей [11]:

– онлайн лекции;

Таблица 1

Реализация программ в дистанционном формате

Доля программ,	Количество предприятий, %					
реализуемых в синхронном дистанционном формате	2019	Март-май 2020	Вторая половина 2020	2021	2022 и далее	
Bce	4	49	44	20	17	
Большинство	16	16	26	45	45	
Частично	20	16	19	23	28	
Немного	37	11	9	10	7	
Отсутствует	23	8	2	3	3	

Составлено автором на основе [9].

- групповые дискуссии (синхронные и асинхронные) в малых группах;
- работу над групповыми проектами в синхронном и асинхронном форматах и их дальнейшую защиту.

Позже применялись и другие альтернативные инструменты, например Microsoft Teams.

Возросла роль приемов удержания внимания — игровые ситуации, групповая работа помогали в режиме онлайн сконцентрироваться на обучении. Дополнительно бизнес фокусировался на предоставлении максимально практико-ориентированного обучения за счет использования форматов заданий, с помощью которых обучающиеся отрабатывали применение полученных знаний на практике непосредственно во время обучения. Наиболее популярные техники [12, 13]:

- проектная работа;
- рефлексия и горизонтальное обучение;
- работа с напарником. Есть разные варианты работы с напарниками в дистанционном формате, например, взаимная проверка заданий, выполнение практических упражнений в рамках онлайн-встреч, онлайн-курс в формате мини-сериала [14];
 - практики группового нетворкинга;
 - международные стажировки в онлайн.

Кроме синхронного онлайн-обучения с преподавателями в период пандемии сотрудники стали больше времени уделять самостоятельному обучению. Например, аналитика портала СберУниверситета «Виртуальная школа» указывает на двукратное увеличение посещаемости, средний показатель которого в период пандемии составил более 37 тыс. пользователей в неделю (в сравнении с 31 тыс. до карантина) (рис. 1).

Максимальный пик пришелся на третью и четвертую недели после массового выхода на дистанционную работу с 16 марта. В настоящее время наблюдается спад активности, но, тем не

менее, она по-прежнему остается выше среднего на 18%.

Резкий скачок посещаемости образовательных платформ связан с запросом на приобретение новых навыков. Например, пандемия потребовала от руководителей навыков управления при дистанционном режиме работы. Опрос IE University подтверждает — управление распределенными командами стало настоящей проблемой для руководителей, вырос запрос именно на обучение этим навыкам (отметили 53% респондентов), так как коллективу «на удаленке» надо иначе ставить задачи, переходить на другие подходы к управлению, к отслеживанию процессов.

Востребованы также стали программы психологической помощи и коучинга сотрудников (отметили 18% респондентов). На уровне топменеджмента появился запрос на организацию образовательных программ по обучению лидерству в кризисное время (отметили 20% респондентов). На уровне сотрудников возросла необходимость улучшить технологические, коммуникационные и цифровые навыки. По статистике обучения пользователей в «Виртуальной школе» для сотрудников Сбера отмечается трехкратный рост интереса к курсам по развитию мягких навыков, запрос на цифровые навыки вырос на 53%.

Выявленная пандемией нехватка знаний и навыков у сотрудников многих компаний стимулировала бизнес-сектор инициировать курсы и программы повышения квалификации и переподготовки, которые помогут сотрудникам лучше справляться с работой в новых условиях. Coursera for Business, образовательная платформа, к которой подключены более 2000 компаний по всему миру, отметила, что в 2020 г. значительно вырос интерес компаний к программам, которые обучают бизнес цифровым навыкам.

Таким образом, в результате распространения коронавируса и возникших вызовов, ком-

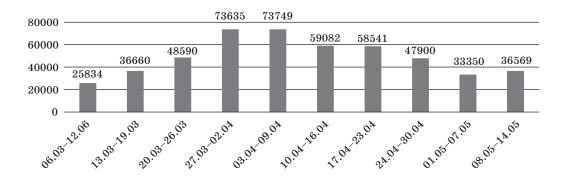


Рис. 1. Количество посетителей «Виртуальной школы» для сотрудников группы Сбербанка за период с 06.03.2020 по 14.05.2020, чел. [15]

пании стали уделять в 12 раз больше внимания обучению сотрудников цифровым технологиям. Корпоративный образовательный сектор России, в частности СберУниверситет и Корпоративный университет НЛМК, также провели активную работу по разработке и проведению курсов и программ повышения квалификации и переподготовки, направленных на обучение цифровой грамотности сотрудников как своих, так и иных организаций. Ниже представлены два кейса СберУниверситета по обучению цифровой грамотности преподавателей вузов — партнеров банка и недавних выпускников вузов.

Keŭc 1. Летняя цифровая школа для преподавателей.

В 2020 г. Сбер запустил специальную бесплатную программу «Летняя цифровая школа» по повышению квалификации преподавателей вузов – партнеров банка. К обучению приглашались преподаватели информационных технологий. Из более чем 3 тыс. заявок были отобраны 760 преподавателей, которые в течение двух месяцев проходили обучение в формате онлайн-курсов на базе платформы СберУниверситета «Виртуальная школа» и вебинаров по трем образовательным трекам: Data Science: обучение анализу данных и алгоритмам машинного обучения; Data Engineering: изучение основ работы с данными, их выгрузки и подготовки к анализу; Java Development: изучение основ Java и инструментов разработки в Сбере. В качестве преподавателей программы выступили практикующие эксперты - специалисты из центра исследования и управления данными Сбера, а также преподаватели СберУниверситета, которые показывали применение технологий на практике. После обучения большинство преподавателей скорректировали свои образовательные дисциплины для студентов, что в перспективе позволит выпускникам, выходящим на рынок труда после завершения обучения, быть востребованными кандидатами для трудоустройства. Сберу, как крупному заказчику кадров, важно, чтобы преподаватели обучали своих студентов с учетом текущих потребностей бизнеса, в том числе с учетом потребностей Сбера, чтобы при приеме на работу недавних выпускников вузов их не приходилось доучивать.

Кейс 2. Школа IT-профессий.

В 2020 г. была создана программа профессиональной переподготовки для выпускников вузов, оказавшихся в ситуации невозможности трудоустройства во многих регионах в связи с возникшим кризисом. Этих выпускников нужно было срочно переподготовить по наиболее востребованным направлениям, в первую очередь IT. Инициатива Сбера была наиболее актуальна для недавних выпускников инженерных и математических специальностей. В Школе ІТ-профессий проводится обучение практически с нуля до juniorуровня. Основная цель школы - предоставить возможность выпускникам вузов переобучиться для получения новой профессии, более востребованной текущим рынком труда. Кроме того, в рамках Школы было создано профессиональное сообщество, предоставляющее студентам возможность общаться и обсуждать актуальные темы для дальнейшего профессионального и карьерного продвижения. На программу профессиональной переподготовки поступило более 3 тыс. заявок, было отобрано 600 слушателей, показавших наилучший результат входного тестирования. Слушатели на протяжении трех месяцев проходили вводные курсы на базе платформы СберУниверситета «Виртуальная школа», финалом которых стало итоговое тестирование. Слушатели (62 человека), показавшие наилучший результат, были отобраны для дальнейшего очного обучения по четырем основным направлениям - профессиям: Java Developer, Data Analyst, Data Engineer, Data Scientist. Итогом обучения стало получение удостоверения о повышении квалификации и дипломы о профессиональной подготовке.

Систематизация лучших практик перехода в дистанционные форматы обучения позволит компаниям выбрать наиболее эффективное стратегирование в данном направлении.

Библиографический список

- Automatic Business Time-Tracking Softwar. Desk-Time. URL: https://desktime.com/ (дата обращения: 10.10.2020).
- Eisenhower D. Matrix Apps, Tools & Tips for Highest Productivity. URL: https://www.eisenhower.me/ (дата обращения: 10.10.2020).
- Ширинкина Е. В. Изменения образовательных технологий корпоративного обучения в цифровой экономике // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2020. Т. 30. № 1. С. 67–71.
- Shirinkina E., Strih N. Methods of estimation of digital competences of industrial enterprises employees by means of neural network modelling // Espacios. 2019. V. 40(27). P. 5.
- Kelchevskaya N. R., Shirinkina E. V., Strih N. I. Evaluation of Digital Development of Human Capital of Enterprises // 2nd International Conference on Education Science and Social Development (ESSD 2019). Advances in Social Science, Education and Humanities Research. V. 298. P. 446–449.

- 6. Ширинкина Е. В. Платформы обучения в условиях цифровой трансформации // Надежность и качество сложных систем. 2020. № 1(29). С. 42–48.
- 7. Ширинкина Е. В. Трансформация форм обучения в цифровой экономике // Гуманитарно-педагогическое образование. 2019. Т. 5. № 4. С. 129–133.
- Ширинкина Е. В. Формирование образовательной цифровой среды // Экономика образования. 2020. № 4(119). С. 51–59.
 Ширинкина Е. В. Трансформация принципов
- Ширинкина Е. В. Трансформация принципов управления человеческим капиталом в условиях развития цифровой экономики // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2019. Т. 29. № 1. С. 55-61.
- 10. Ширинкина Е. В., Муллобоев А. Р. Тенденции и прогноз развития онлайн-образования // Научные исследования и разработки. Экономика. 2020. Т. 8. № 3. С. 74–77.

- 11. Dan Ariely, Klaus Wertenbroch. Self-control by prior arrangement. URL: https://web.mit.edu/ariely/www/MIT/Papers/deadlines.pdf (дата обращения: 20.06.2020).
- 12. Eisenhower D. Matrix Apps, Tools & Tips for Highest Productivity. URL: https://www.eisenhower.me/ (дата обращения: 20.06.2020).
- 13. Horsager D. The Hour of Silence. URL: https://www.amazon.com/David-Horsager/e/B004F1GYBO (дата обращения: 20.06.2020).
- 14. Ширинкина Е. В. Изменения образовательных технологий корпоративного обучения в цифровой экономике // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2020. Т. 30. № 1. С. 67–71
- 15. *Ширинкина Е. В.* Оценка потенциала цифрового обучения // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2020. № 2(26). С. 137–142.

VΔK 330.322 ΓΡΗΤИ 06.81.23

Н. Н. Трофимова

кандидат экономических наук, доцент Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения

ПЕРСПЕКТИВЫ ВИРТУАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ АНТИКРИЗИСНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье рассмотрено влияние цифровой трансформации на бизнес-процессы организации и изменение требований к компетенциям персонала, а также актуальные вопросы виртуального обучения на российских предприятиях. Применение авторского подхода позволило установить, что организации, заинтересованные в повышении эффективности своей деятельности в современных условиях, должны не только предъявлять новые требования к потенциальным работникам и учитывать специфические требования самих работников, но и внедрять изменения в обучающих процессах с учетом новых тенденций развития программ корпоративного обучения сотрудников в виртуальном формате. Научная новизна исследования состоит в том, что автором на основе проведенного исследования выделены ключевые преимущества виртуального обучения персонала в условиях антикризисной трансформации предприятий (высокая интерактивность, совместное обучение, разнообразие контента). Кроме этого, уточнены проблемы виртуального обучения персонала в условиях антикризисной трансформации предприятия, связанные с конфиденциальностью и зашитой данных, кибербезопасностью и доступностью технологий. Практическая значимость проделанной работы заключается в том, что она может послужить основой для дальнейших научных исследований в области управления персоналом в условиях, связанных с активным внедрением цифровых технологий.

Ключевые слова: управление, управление персоналом, HR-менеджмент, цифровые технологии, цифровая трансформация, компетенции персонала, управление кадровым потенциалом, виртуальное обучение, антикризисная трансформация предприятия.

N. N. Trofimova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation

PROSPECTS FOR VIRTUAL STAFF TRAINING IN THE CONTEXT OF ANTI-CRISIS TRANSFORMATION OF ENTERPRISES

The article examines the impact of digital transformation on the organization's business processes and changes in the requirements for personnel competencies, as well as topical issues of virtual training at Russian enterprises. The use of the author's approach allowed us to establish that organizations interested in improving the efficiency of their activities in modern conditions should not only make new requirements for potential employees and take into account the specific requirements of the employees themselves, but also introduce changes in training processes taking into account new trends in the development of corporate employee training programs in a virtual format. The scientific novelty of the research is that the author, based on the research, has identified the key advantages of virtual training of personnel in the conditions of anti-crisis transformation of enterprises (high interactivity, joint training, a variety of content). In addition, the problems of virtual training of personnel in the conditions of anti-crisis transformation of the enterprise, related to confidentiality and data

protection, cybersecurity and availability of technologies, were clarified. The practical significance of the work done is that it can serve as a basis for further scientific research in the field of personnel management in the conditions associated with the active introduction of digital technologies.

Keywords: management, personnel management, HR management, digital technologies, digital transformation, personnel competencies, human resource management, virtual training, anti-crisis transformation of the enterprise.

В процессе исследования были рассмотрены различные научные источники российских и зарубежных авторов, посвященные антикризисному управлению, кадровому менеджменту и обучению персонала предприятия.

В настоящее время бизнес сталкивается с принципиально новыми испытаниями. Это и постепенный переход к цифровой экономике, выдвигающий новые требования к системе бизнес-процессов организации, и начавшаяся в 2019 г. эпидемия COVID-19, потребовавшая от предприятий резкой адаптации к совершенно новым условиям работы.

Современный мир все больше приспосабливается к условиям цифровой экономики, так как без адаптации к новым требованиям, которые диктует внешняя среда, ни одна организация не способна обеспечить высокую конкурентоспособность и эффективность своей деятельности.

В результате всех вышеописанных процессов бизнес становится все больше интегрированным с интернет деятельностью, внедрением и использованием компьютерных технологий. Однако это диктует и новые требования. Так, особую актуальность приобретает модернизация управления персоналом, определение новых компетенций персонала, их развитие, актуализация умений и навыков персонала и определение первостепенных задач кадрового менеджмента любой компании с учетом перехода к цифровой экономике [1].

В последнее десятилетие мы наблюдаем постепенный процесс так называемой цифровой трансформации как бизнеса, так и общества. Цифровая трансформация - это глобальный процесс, предполагающий постоянную модернизацию и внедрение новых технологий во все бизнес-процессы современной предпринимательской деятельности. При этом важно отметить, что цифровая трансформация требует от руководства не только своевременной модернизации основных фондов или технологий, но и комплексного принципиально нового подхода к самой системе управления предприятием и персоналом, в частности. Кроме того, изменения должны касаться и характера ведения бизнеса, организационной структуры, культуры корпорации и процесса обеспечения внешних коммуникаций. То есть в процесс вовлекается вся система управления предприятием. Цель такой трансформации бизнеса - повышение эффективности его деятельности, что предполагает в основе высокую производительность труда персонала, высокий уровень его заинтересованности и профессиональной грамотности, а также соответствие запросам своего сегмента потребителей. Эффективная работа персонала и удовлетворенность потребителей компании являются одними их ключевых условий долгосрочной положительной репутации компании как современной, эффективной и прогрессивной, способной идти в ногу со временем и отвечать динамичным условиям внешней среды.

Цифровая экономика охватывает не только отдельные компании, но и целые отрасли, в результате чего можно смело утверждать, что на данном этапе происходит цифровая трансформация промышленности, розничной торговли, государственного сектора и других сфер человеческой деятельности.

Цель таких изменений — оперативное принятие решений на всех уровнях управления, что позволяет своевременно адаптировать работу компании к текущим требованиям, а значит, позволяет максимально удовлетворять запросы и ожидания потребителя.

Переход к цифровой экономике неизбежно накладывает на организацию новые требования, которые и определяют характер системы управления компанией. На данном этапе ключевыми требованиями являются: повышение важности процессов обучения и мотивации персонала; соответствие профессиональным компетенциям; изменение характера бизнес-процессов и операционных процессов в организации; изменение в системе управления персоналом и модернизация требований к персоналу организации [1]. Рассмотрим эти аспекты более подробно.

Повышение важности процессов обучения и мотивации персонала. На современном этапе одной из важнейших задач управления является обеспечение таких условий и возможностей внутри компании, которые способствуют постоянному развитию сотрудника и его при-

верженности компании. В условиях цифровой экономики достаточно популярными стали различные образовательные программы, тренинги, использование онлайн-ресурсов, вовлечение всех работников в процесс развития компании и многие другие практики. Все они направлены на соответствие работника новым требованиям внешнего окружения. Одним из ярких примеров инновационного подхода к обучению персонала выступает ПАО Сбербанк, который заявляет о стремлении превратиться в технологическую компанию с банковской лицензией, для чего на регулярной основе реализует уникальные инновационные проекты в области обучения персонала на основе новой парадигмы обучения: «Обучение в любом месте, в любое время, с любого устройства».

Изменение характера бизнес-процессов и операционных процессов в организации. Внедрение новых технологий и всеобщая компьютеризация стали обязательными требованиями к современной организации. Повышение эффективности деятельности компании достигается, в том числе, за счет применения облачных технологий, нейронных сетей и других цифровых технологий. Все большую значимость приобретают анализ больших данных, интернет вещей, искусственный интеллект. Кроме того, многие компании проводят постоянную разработку и внедрение корпоративных мобильных приложений для персонала всех сфер деятельности — от набора персонала до управления вовлечением.

Изменение в системе управления персоналом. В компаниях всех сфер деятельности наблюдаются серьезные модификации, связанные с формированием организационной структуры. Так, например, зачастую одновременно с НК-подразделением создается отдел по развитию кадров, в функции которого входят задачи управления талантами, знаниями и вовлеченностью и Digital-подразделение, возглавляемые отдельными руководителями. Одним из ярких примеров таких организаций выступает компания Google, которая регулярно привлекает молодых ученых в команду PiLab (Лаборатория людских ресурсов и инноваций), цель которой — развитие политики управления персоналом.

Изменение требований к персоналу организации. Цифровые трансформации качественно сказываются и на требованиях к персоналу: одновременно с развитием информационных технологий в различных областях цифровые навыки становятся критически важными с точки зрения работодателя. Наблюдается трансформация компетентностных профилей некоторых категорий персонала. Ключевой компетенци-

ей, определяющей конкурентные преимущества компаний будущего, становится аналитика больших данных. Резко возросли требования к гибкости и адаптивности персонала. Кроме того, отмечается все возрастающий интерес к работникам, обладающим «цифровой ловкостью».

Во всех сферах деятельности, от торговли и промышленности до сферы услуг цифровые навыки приобретают приоритетное значение наряду с основными профессиональными компетенциями. Компания, ставящая своей целью реализацию высокорентабельных инновационных проектов, в условиях цифровой экономики нуждается в специалистах особой категории, обладающих комплексом жестких, гибких и специальных цифровых компетенций. Так, наиболее востребованными становятся такие специфические навыки, как: обладание необходимыми компетенциями в ключевой области работы; знания и опыт в смежных сферах («Т-образный специалист»); способность оценивать как возможности, так и угрозы, возникающие в связи с реализацией новых технологий; знание современных методов управления проектами и умение применять их при решении текущих и стратегических задач; «цифровая ловкость»; умение работать с большими данными и инструментами визуализации; понимание основ кибербезопасности; опыт работы с базами данных; системное мышление; эмоциональный интеллект; умение работать в команде; желание развиваться и способность к непрерывному обучению; умение решать задачи «под ключ»; гибкость, адаптивность и работу в условиях неопределенности [2]. В современных условиях любое предприятие нуждается в высококвалифицированных специалистах, хорошо ориентирующихся в новых технологиях.

По мнению Л. В. Шмельковой, начальника отдела Департамента государственной политики в сфере подготовки рабочих кадров Министерства образования и науки России, в условиях цифровой экономики сотрудникам необходимо обладать такими компетенциями, как: цифровые компетенции - уверенное и эффективное использование информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) для работы, отдыха и общения; инициативность и предпринимательские компетенции - способности превращать идеи в действия через творчество, инновации и оценку рисков, а также способности планировать и управлять проектами; Soft skills - способности выстраивать межкультурные сетевые коммуникации (социальные и профессиональные), учиться и совершенствоваться и др. [3, 4].

Основной проблемой проектов, интегрированных компаниями в условиях цифровой трансформации, является отсутствие или недостаток персонала, обладающего вышеописанными компетенциями. Кроме того, это, как правило, молодые сотрудники, имеющие взгляды на методы работы, требования к работодателю и мотивы иные, чем у коллег старшей возрастной группы. В свою очередь, это заставляет работодателей, заинтересованных в сотрудниках такого рода, менять взгляды и отношение к методам управления и найма персонала. В результате трансформации оказывается подвержена вся организация, так как меняется вся система управления. Возрастает популярность адаптивных принципов (agile), концепции самообучающихся организаций и концепции бирюзовых организаций. Как следствие, в роли руководителя сдвигается акцент с потребности в управлении в сторону увеличения горизонтальных коммуникаций, что неминуемо изменяет сам характер управления. Для обеспечения высокой эффективности организации в условиях цифровой экономики необходимо переходить от централизации управления к децентрализации, осознавать неэффективность жестких иерархических связей, расширять систему делегирования полномочий своих сотрудников [5].

Цифровая трансформация находится на начальном этапе своего развития. В дальнейшем ожидается большая автоматизация процессов организации, что приведет к новым изменениям в системе управления и новым требованиям к компетенциям сотрудников.

При этом если раньше важность виртуальных образовательных процессов на предприятии не была очевидной [6], то теперь она стала актуальной и необходимой, поскольку сейчас беспрецедентные времена, когда руководители пытаются управлять персоналом в условиях пандемии COVID-19 [7].

На протяжении всей истории человечества пандемии имели разрушительные последствия. Каждый раз, когда появляется биологическая угроза, работодатели должны позаботиться о защите кадровых ресурсов [1].

Во многих странах на предприятиях уже сейчас назначают отдельных представителей или даже создают комитеты по охране труда и технике безопасности сотрудников в кризисных ситуациях, обусловленных биологической угрозой [2, 3].

Руководители должны предвидеть, что они будут периодически сталкиваться с эпидемиями и другими угрозами, и принимать активные меры для защиты своих сотрудников, не забывая при этом об их постоянном развитии [4].

По мере того, как COVID-19 распространяется по всему миру, все предприятия изо всех сил пытаются адаптироваться к новому образу жизни. В то время как некоторые компании были вынуждены уволить сотрудников или сократить их количество, другие смогли продолжить работу, переведя своих сотрудников на удаленную работу, чтобы придерживаться принципов социального дистанцирования [2].

Однако даже в таких условиях были предприятия, в которых было необходимо продолжать нанимать и обучать новых сотрудников для решения возросшей деловой активности или для реализации ключевых стратегических инициатив.

Виртуальное обучение может дополнять существующие программы и поддерживать непрерывность обучения в условиях долгосрочного закрытия предприятия, что все и наблюдали совсем недавно.

В условиях антикризисной трансформации, вызванной пандемией COVID-19, компании подстраивают свои бизнес-процессы под новые условия хозяйствования [8]:

- примерно 5% предприятий отменили доплаты на компенсацию обедов и проезд до места работы;
- 24% опрошенных компаний приостановили отбор персонала;
- большинство компаний сократили программы обучения сотрудников, а 32% временно приостановили процесс обучения.

Но большинство все равно стремится переводить эти процессы на дистанционный формат [8]:

- почти половина компаний (49%) перевела очные собеседования в онлайн-формат;
- 55% перевели часть обучения в онлайнформу и часть отложили на поздний срок.

Некоторые из введенных сейчас практик компании рассматривают как опции для введения на регулярной основе [8]:

- удаленная работа (36%),
- онлайн-отбор (46%),
- онлайн-обучение (41%).

Таким образом, согласно статистике, виртуальное обучение персонала в условиях антикризисной трансформации предприятия вполне перспективно.

Сегодня виртуальное образование персонала на цифровых платформах в условиях антикризисной трансформации предприятия используется все чаще, что приводит к необходимости изучения его перспектив. Для этого в первую очередь обозначим его преимущества (рис. 1).

Рассмотрим указанные преимущества виртуального обучения персонала в условиях анти-



Рис. 1. Ключевые преимущества виртуального обучения персонала в условиях антикризисной трансформации предприятия

кризисной трансформации предприятия более подробно.

Высокая интерактивность виртуального обучения персонала. В традиционной образовательной среде использовался в основном один канал коммуникации — это личное общение между преподавателем (бизнес-тренером, коучем и т. п.) и обучающимися работниками.

В эффективной же виртуальной аудитории появляется несколько таких каналов. Например:

- обмен мгновенными сообщениями,
- голосовой чат,
- видеоконференции.

Это позволяет работникам общаться наиболее удобным для них способом [9], давая при этом преподавателю возможность легко адаптироваться к индивидуальным потребностям каждого обучающегося.

Таким образом, виртуальные занятия обеспечивают такую же обратную связь, как и очные занятия, а общие рабочие области также помогают поддерживать глубокое взаимодействие с материалами курса.

Совместное виртуальное обучение персонала. Одна из самых больших проблем при переходе в пространство цифрового обучения — это потеря физического взаимодействия с другими людьми. Хотя это и серьезная проблема, преподаватели не должны жертвовать совместным обучением в цифровом пространстве.

Имеется множество технологий, позволяющих превратить данную проблему в преимущество — существуют готовые платформы, которые позволяют проводить групповые занятия, аналогичные работе в парах или небольших группах в физическом классе [10-12].

Обучающиеся сотрудники также могут работать вместе с помощью общих файлов, цифровых досок и многого другого.

Разнообразие контента при виртуальном обучении персонала. Многие преподаватели уже используют интерактивные доски в учебной аудитории, а виртуальные классы предоставляют аналогичные преимущества, позволяя вводить файлы различных типов, встраивать мультимедиа и получать доступ к широкому спектру обучающих материалов.

Теперь выделим проблемы перехода из физического обучающего пространства в цифровой формат.

Совершенно очевидно, что переход к пространству цифрового обучения дает множество преимуществ, но при этом создает и ряд проблем (рис. 2).

Рассмотрим основные проблемы виртуального обучения персонала в условиях антикризисной трансформации предприятия.

Конфиденциальность и защита данных. При использовании виртуальной образовательной среды необходимо убедиться, что все программное обеспечение соответствует требованиям безопасности, прежде чем внедрять его [13].

Здесь важно внимательно подумать, как новые программы используют и собирают данные, чтобы избежать обвинений в нарушении прав. Это позволит обеспечить защиту конфиденциальности обучающихся.

Кибербезопасность. Кадровые службы и ИТслужбы предприятий должны обеспечивать защиту всего программного обеспечения, используемого для обучения работников. Обычно это простая задача, поскольку обучающиеся сотрудники используют устройства, предоставленные компанией [14].

Однако в ситуации дистанционного обучения, когда обучающиеся и преподаватели используют свои собственные компьютерные (и другие) устройства, предприятия также должны обучать этих участников защите и кибербезопасности.



Рис. 2. Некоторые проблемы виртуального обучения персонала в условиях антикризисной трансформации предприятия

Доступность технологий. Сегодня существует множество замечательных новшеств, которые помогают продолжить образовательный процесс на предприятии в виртуальном формате (персональные компьютеры, планшеты, смартфоны и т. п.).

Однако до сих пор многие люди, имеющие низкие доходы, не всегда имеют возможность приобрести подобные устройства в индивидуальное пользование и используют одно устройство на семью.

Поскольку среда обучения продолжает развиваться, то организации, внедряющие виртуальное обучение должны стремиться предоставить всем сотрудникам равные возможности.

Ситуация, которая в данный момент сложилась во всем мире по причине пандемии

COVD-19, вынуждает предприятия адаптировать свои HR-системы. По сути это новая реальность, к которой все компании должны адаптироваться в кратчайшие сроки.

Стоит отметить, что поскольку компании продолжают развиваться за пределы физического пространства, крайне важно уметь воспользоваться преимуществами новых технологий для создания взаимосвязанной и гибкой образовательной среды на предприятии.

При этом необходимо расширять набор образовательных инструментов и технологий, но важно сохранять личную конфиденциальность работников, убедившись, что все они имеют равные возможности для обучения.

Библиографический список

- Elsafty A., Ragheb M. The role of human resource management towards employees retention during Covid-19 pandemic in medical supplies sector – Egypt // Business and Management Studies. 2020. Vol. 6. № 2. Pp. 5050-5059.
- Сафонов А. Ю. Управление персоналом в период пандемии // Московский экономический журнал. 2020. № 5. С. 59.
- 3. Adamovic M. An employee-focused human resource management perspective for the management of global virtual teams // The International Journal of Human Resource Management. 2018. № 29. Pp. 2159–2187.
- 4. Дмитриев Н. Д. Оценка интеллектуального капитала организации с помощью выявления его экономического потенциала // Экономика и управление: сборник научных трудов СПбГЭУ. Санкт-Петербург, 2018. С. 115–123.
- Буньковский Д. В. Методы минимизации рисков предприятия // Вопросы управления. 2018. № 5(35). С. 125–129.
- Тополева Т. Н. Формирование инновационной модели развития предприятий промышленного комплекса // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2018. № 4. С. 220–232.
- 7. Caligiuri P, De Cieri H, Minbaeva D, Verbeke A, Zimmermann A. International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice // Journal of international business studies. 2020. Vol. 6. № 2. Pp. 1–17.

- Действия HR в ситуации пандемии. URL: https:// home.kpmg/ru/ru/home/insights/2020/03/hractions-in-pandemic-survey.html (дата обращения: 25.08.2020).
- 9. *Кислов А. Г.* Цифровой урок пандемии // Профессиональное образование и рынок труда. 2020. № 2(41). С. 42–43.
- 10. Шаталов М. А., Бейлина А. Ф. Межотраслевая интеграция в системе устойчивого пространственного развития региона // Вестник НГИЭИ. 2019. № 9(100). С. 79–87.
- 11. Козырь Н. С., Смирнов Н. А., Суслов С. А. Менеджмент. Княгинино: НГИЭУ, 2016. 168 с.
- 12. Алексеева И.А., Трофимова Н. Н. Формирование человеческого капитала в вузах для наукоемких производств в условиях промышленных инноваций и цифровой экономики // Экономика образования. 2020. № 2(117). С. 30–38.
- Рахмеева И. И. Подходы к оценке экономической эффективности системы принятия регуляторных решений // Статистический анализ социально-экономического развития субъектов Российской Федерации // Материалы VI Международной научно-практической конференции. Брянск. 2019. С. 431–435.
- 14. *Трофимова Н. Н.* Перспективы профессиональной подготовки высококвалифицированных специалистов на основе дистанционного обучения в цифровом формате // Инновации в образовании. 2020. № 6. С. 136–146.

V∆K 28 (4–67) ГРНТИ 11.25.40

Е. В. Давыденко

кандидат экономических наук, доцент

Е. А. Бенер

студент

Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения

ИСЛАМИЗАЦИЯ ЕВРОПЫ: ПРИЧИНЫ, ЭВОЛЮЦИЯ И ПОСЛЕДСТВИЯ

В статье рассмотрена проблема исламизации Европы на примере отдельных европейских стран, дана краткая предыстория и причины масштабного процесса миграции. Особое внимание уделено проблеме терроризма и рассмотрены те пути, по которым Европа движется, чтобы устранить нависшую угрозу. Авторы приходят к выводу, что в большинстве стран Европы не предпринимается достаточных мер по обеспечению национальной безопасности и борьбы с терроризмом.

Ключевые слова: Германия, Европейский Союз, исламизация, терроризм, Франция.

E. V. Davydenko

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

E. A. Bener

Student

Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation

THE ISLAMIZATION OF EUROPE: CAUSES, EVOLUTION AND CONSEQUENCES

The article examines the problem of the islamization of Europe on the example of some European countries, gives a brief background and reasons for the large-scale migration process. Special attention is paid to the problem of terrorism and the ways in which Europe is moving to eliminate the impending threat. The authors conclude that the majority of European countries don't take sufficient measures to ensure national security and combat terrorism.

Keywords: Germany, European Union, islamization, terrorism, France.

2020 г. наглядно показал, насколько проблема исламизации Европы актуальна и требует поиска скорейших путей ее решения. Процесс нерегулируемой миграции породил столкновение разных культур, религий и ценностей на территории европейских держав. Ценности коренного населения на сегодняшний день поставлены под удар. Стоит отметить, что исламизация Европы — это длительный исторический процесс, берущий начало в прошлом веке. Сирийская миграция послужила лишь катализатором уже и без того назревших проблем. Проблема исламизации Европы наиболее остро стоит в таких государствах Западной Европы как

Франция, Германия, Австрия и Бельгия. В этой связи в статье особое внимание будет уделено рассмотрению причин и последствий исламизации в вышеупомянутых странах. Самые нашумевшие теракты последних лет произошли во Франции, поэтому с нее и начнем наш анализ.

Мусульманская миграция во Францию началась еще в начале XX в. В период своего колониального правления в Алжире, начиная с 1920-х гг., Франция стала принимать мигрантов. Можно выделить несколько факторов, способствующих миграции во Францию в период первой волны. Демографическая ситуация в стране ухудшилась, соответственно поток выходцев

из Алжира помогал государству справиться с назревшей проблемой.

Еще одним миграционным фактором послужил дефицит дешевой рабочей силы. В начале XX в. высшее образование в стране становилось все более доступным, и коренные французы стали претендовать только на квалифицированный труд. Профессии, которые требовали ручного труда и физической силы, потеряли свою актуальность. Острая нехватка рабочих в строительной и промышленной отраслях привела к тому, что государство было вынуждено привлекать людей из своих колоний. Высокий уровень жизни и достойные зарплаты послужили причиной тому, что большой поток алжирских мигрантов направился во французские города.

Следующая крупная миграционная волна из Алжира началась с 1950-х гг. Французское правительство под давлением бизнеса снова начало привлекать алжирцев в страну. После Второй мировой войны требовалось огромное количество рабочей силы для восстановления экономики в стране. Для структурирования и ускорения восстановительных процессов были созданы специальные фонды, например, самый крупный из них — Фонд социальных действий, учрежденный в декабре 1958 г. Фондом было выделено 500 млн франков на оказание социальной помощи африканским мигрантам.

Эти инициативы послужили толчком к увеличению французского алжирского населения. Более того, с 1960-х гг. Алжир переживал внутренние потрясения в связи с завершением колониального периода в истории. В стране проходили беспорядки, экономика рухнула, поэтому многие алжирцы переезжали во Францию в поисках лучшей жизни. Похожая ситуация сложилась и с мигрантами из Марокко. В целом Франция стала привлекать рабочих из всего магрибского региона.

В период 1954—1962 гг. во Франции происходили глубокие изменения в экономике — резкий промышленный скачок значительно повысил уровень жизни в стране. Во избежание утечки валюты из страны французское правительство начало поощрять семейную миграцию из стран Магриба, что привело впоследствии к резкому росту уровня безработицы. Лозунгом одной из правых партий стал: «1,5 млн безработных означает, что 1,5 млн иммигрантов являются лишними». Правительство попыталось урегулировать миграционный поток, но безуспешно. В 1972 г. Франция установила лимит в 25 тыс. трудовых иммигрантов в год, однако эти действия породили нелегальную миграцию в страну.

Со второй половины 1970-х гг. Франция взяла курс на сокращение иностранцев в стране. Сре-

ди принятых ограничительных мер было введены возобновление «вида на жительство», запрет на въезд в страну семьям тех рабочих, кто заключил контракт с работодателем менее, чем на три года. Помимо этого, всячески поощрялся добровольный выезд из страны мигрантов, чей срок работы закончился [1]. Таким образом, начиная с 1990-х гг. перед Францией встала проблема невозможности урегулирования количества иностранцев в стране [2].

На сегодняшний день процент коренных французов стремительно сокращается. Главная причина тому — низкие демографические показатели по стране. Процент выходцев из мусульманских стран растет. Население Франции на 2020 г. составляло 67 млн чел., из них 17% — выходцы из Алжира, 11,5% — выходцы из Марокко [2]. Это потомки мигрантов постколониального времени, которые уже имеют французское гражданство. К сожалению, точное количество нелегальных мигрантов на данный момент установить не представляется возможным.

Одной из острых проблем, стоящих перед современной Францией и связанных с увеличением доли мусульманского населения, является вопрос религии. Франция - светское государство, где наиболее популярной религией является католицизм. В последние десятилетия Франция стала занимать первое место в Европе по числу приверженцев радикального ислама. Все теракты с 2015 по 2020 гг. были совершены приверженцами радикального ислама. Не все мусульмане, приехавшие из стран Магриба, смогли социализироваться во Франции. Многие мусульманские мигранты остались верны традициям своей родной страны и своей культуры, не принимая и даже осуждая европейские ценности и европейский образ жизни, но при этом, оставаясь на ПМЖ во Франции. Со временем это недовольство вылилось в радикализацию ислама.

Первый теракт во Франции произошел 13 ноября 2015 г. Три смертника с «поясами шахидов» подорвали бистро рядом со стадионом, где проходил футбольный матч между Францией и Германией. В тот же день были атакованы рестораны на северо-востоке Парижа. Вечером того же дня террористы захватили концертный зал, где собралось 1,5 тыс. слушателей. Злоумышленники открыли огонь из автоматов по людям. В общей сложности в тот день погибло 129 чел. Этот инцидент стал первым в цепочке терактов за последние пять лет [3].

В 2020 г. в окрестностях Парижа был обезглавлен школьный учитель Самюэль Пати, который на уроке, посвященном свободе слова, показывал карикатуры на религиозных персонажей, в том

числе пророка Мухаммеда. Террористом оказался 18-летний юноша, приверженный идеям радикального ислама. Нападение на свободу слова, одну из ключевых ценностей европейского общества, повлекло за собой обоснованную реакцию французского правительства и общественности. Действующий президент Франции Эммануэль Макрон выступил с речью, в которой предложил построить «просвещенный» ислам, входящий в рамки правового государства. Просвещенный ислам — мусульманская религия, «живущая в мире с Республикой, уважающая принцип отделения церкви от государства и успокаивающая разгоряченные умы» [4].

Слова Макрона вызвали резкую волну негатива среди мусульманских стран. Так, президент Турции Реджеп Тайип Эрдоган, ранее неоднократно претендовавший на вступление Турции в Евросоюз, оскорбил французского лидера. Во Франции произошла серия вооруженных нападений на жителей. Например, в церкви Ниццы мигрант из Алжира, проникший на территорию страны незаконно, отрезал голову прихожанке, а также серьезно ранил еще несколько человек. Данные события демонстрируют неумение некоторых мусульман ассимилироваться в демократическом обществе.

На фоне усиления полемики в Европе относительно исламизации и террористических угроз в 2020 г. состоялась встреча президента Франции Эммануэля Макрона, канцлера Австрии Себастьяна Курца, канцлера Германии Ангелы Меркель и председателя Европейского Совета Шарля Мишеля. На встрече были выдвинуты предложения о пересмотре функционирования Шенгенской зоны, усилении безопасности границ Евросоюза. Макрон предложил также создать полноценный Совет внутренней безопасности Европейского союза (который пока находится в стадии проекта).

Проблема радикального ислама стала современной реалией Европы. За последние несколько лет террористические акты произошли в Париже, Брюсселе, Вене, Барселоне, Берлине, Мадриде, Копенгагене – все они были совершены радикально настроенными мусульманами. Усиление контроля за приемом беженцев стало вопросом острой необходимости в современной Европе. Сокращение финансирования мечетей, по мнению Макрона, может благотворно повлиять на безопасность внутри страны [5]. По данным института общественного мнения IFOB 30% опрошенных мусульман оправдывают действия террористов на религиозной почве, а 57% молодых мусульман считают шариат важнее законов Франции [6].

На сегодняшний день перед Европой стоит непростая задача — реформирование системы школьного образования, которое будет направлено не только на улучшение качества образования в стране, но и на воспитание моральных ценностей подрастающего поколения. 21 декабря 2020 г. совет министров Франции одобрил законопроект «Об укреплении республиканских ценностей», предложенный Макроном [7].

Согласно положениям нового закона, власти Франции будут бороться с незарегистрированными учебными заведениями, где пропагандируются идеи радикального ислама. Более того, отныне учащимся будет запрещено переходить на домашнее обучение без особых медицинских показаний. Для госслужащих планируется ввести обязательную присягу о религиозной нейтральности. Новый законопроект также подразумевает наказание для медицинских работников за выдачу справки о девственности, а уличенных в многоженстве будут лишать визы и высылать на родину. Кроме того, разглашение в социальных сетях персональной информации о людях, которое привело к организации нападения на них, будет приравниваться к преступлению [8]. Насколько принятые меры эффективны, говорить еще рано, но первый шаг к нормализации ситуации сделан, далее законодательная система, на наш взгляд, будет корректироваться под запросы времени.

Еще одной европейской страной, переживающей миграционный кризис и подверженной исламизации, является Германия. На 2017 г. около 18,6 млн чел. (22,5% населения Германии) являются мигрантами. Колоссальные последствия для экономики и внутренней безопасности страны повлек за собой приток беженцев из Сирии [9].

Миграционный кризис начался в 2015 г. По причине войны в Сирии поток беженцев направился в Германию по «балканскому маршруту» [10]. По данным министерства внутренних дел Германии по всей стране с 2012 по 2020 гг. было зарегистрировано более 2 млн беженцев. Экономические последствия для страны: лишь 49% беженцев смогли найти работу за восемь лет, остальные продолжают жить на пособия. По минимальным подсчетам Германия тратит на содержание беженцев 25 млрд евро в год, по максимальным — 55 млрд евро в год [11]. 23 млрд евро было потрачено в 2020 г. только на помощь в интеграции беженцев [12].

Экономические вопросы тесно сопряжены с культурными. Например, мусульманские традиции не позволяют женщине работать. В связи с этим бремя обеспечения безработных женщин

легло на государство. Ежемесячное пособие беженца в Германии в среднем (варьируется в зависимости от земли) составляет 1000 евро [13]. Государством предусматривается дополнительное пособие на несовершеннолетнего ребенка [13].

Расселение сирийских мигрантов проходило в социальные квартиры. Социальные квартиры – особый вид жилья в Германии, который предоставляется мигранту, пока он не найдет работу. Такие квартиры государство предоставляет на безвозмездной основе [14]. 1557 евро минимальная заработная плата в Германии, т.е. семья беженцев, состоящая из двух взрослых и двух детей, получала ежемесячное содержание, превышающее зарплату немца, занимающегося неквалифицированным трудом [15]. Помимо экономических проблем с 2015 г. в Германии начался резкий рост преступности [16]. Так, на 26,2% увеличилось число карманных краж, на 11,7% - число квартирных краж, на 14,5% выросло число угнанных машин, на 19% увеличилось число изнасилований [17].

С 2016 г. на территории Германии произошло 10 терактов. Еще 22 запланированных теракта сотрудникам правоохранительных органов удалось предотвратить. Большинство терактов были на религиозной почве. Радикальные исламистские организации ведут активную деятельность на территории Германии. Приверженцы «Исламского государства» (ИГ), называющие себя «Воинами Всевышнего», давали клятву верности. Под клятвой верности подразумевается война с представителями других религий. ИГ как конкретного образования больше нет, тем не менее, его идеи до сих пор распространяются по миру. Троих террористов (остальные либо погибли при задержании, либо покончили с собой) удалось допросить. Следствие установило, что ранее им было отказано в статусе беженца. Обида на немецкое правительство послужила благодатной почвой для принятия идеологии ИГ.

До сих пор в интернете легко можно найти материалы, пропагандирующие идеи джихадизма. Правительством было заблокировано внушительное количество сайтов, однако они появляются вновь. Это говорит о том, что механизм распространения радикальной идеологии может существовать и без единого центра. Миру удалось победить ИГ именно как единый центр, но система вербовки все равно работает. Жертвами пропаганды становятся мусульмане по всей Европе. Особенно это касается молодых людей, так как большинство терактов было совершено молодежью в возрасте до 24 лет.

На территории Германии ведет работу террористическая организация «Истинная религия».

Данная организация проводит «семинары ислама». Идеология организации: непринятие конституционного порядка, поддержка вооруженного джихада, вербовка бойцов с неверными. Пропаганда нацелена на молодых мусульман, которые являются школьниками или студентами. Организация пытается дискредитировать свободу слова, свободу выбора и иные европейские ценности в глазах подрастающего поколения и использует подростков в качестве своего оружия.

Борьба с радикальным исламом продолжается в Германии по сей день. На данном этапе правительство Германии пытается сфокусироваться на образовании для мигрантов и получения ими рабочей квалификации [18]. Изначально, пуская сирийских беженцев, Ангела Меркель руководствовалась тем, что данный шаг поможет улучшить демографическую ситуацию в стране и восполнить нехватку рабочих рук [19]. Действительно, сейчас государство вкладывает большие деньги в образование и квалификацию мигрантов. Например, каждый беженец имеет возможность бесплатно учиться на курсах немецкого языка, и создаются все условия для получения образования. Скорее всего, со временем часть сирийских беженцев сможет социализироваться в Германии, найти работу и развиваться в профессиональном плане.

Таким образом, будет закрыта брешь в профессиях, где требуется ручной труд, и деньги, потраченные на содержание сирийцев, окупят себя. По одной из версий, те беженцы, которые все же не смогут прижиться в Германии, вернутся на родину, когда политическая ситуация в Сирии стабилизируется. Натурализация – долгий, глубокий и непростой процесс, особенно для людей, мигрировавших из арабских стран, где совершенно иная культура и жизненные устои. Конечно, сейчас еще рано судить о решении Меркель и Бундестага в глобальной перспективе.

На данном этапе Германия концентрирует свои усилия на решении текущих проблем, которые со временем должны изжить себя. Немецкая политика нацелена на адаптацию сирийских мигрантов к немецким условиям жизни, что подразумевает, в том числе, и разделение церкви и государства. Станет ли вопрос религиозности принципиальным для сирийцев, живущих в Германии, пока остается загадкой.

Интересен тот факт, что многие мусульманские радикалы живут в Европе уже в третьем поколении, и их родители не являются приверженцами радикального ислама. Данный тезис свидетельствует о том, что именно в последние

годы растет радикализация мусульманского населения. Тем не менее, некоторые религиозные исламские семьи выступают против обучения своих детей в европейских школах.

Часто родители считают, что школьная программа не соответствует их религиозным представлениям. Так, в Вене школьная учительница литературы дала интервью, в котором рассказала, что мигрантов-мусульман в классе больше, чем австрийцев-католиков, поэтому иногда провести урок литературы не представляется возможным, поскольку дети отказываются читать школьную программу, называя ее «харамом» (грех).

На данный момент в Вене разрабатывается руководство для преподавателей религии с целью углубить знания учащихся по таким темам, как свобода выражения мнений и свобода религии [20]. В 2020 г. в средние и старшие школы Вены поступило 10734 детей-мусульман, 8632 католика, 4259 православных и 3219 учеников без конкретного вероисповедания [21]. Это отражает тот факт, что количество мусульманских детей растет с каждым годом. Если на австрийскую семью в среднем приходится один ребенок, то на мусульманскую семью трое.

Определенный процент мусульман нарушают внутренние распорядки учебных заведений и отказываются по религиозным соображениям учиться по европейским образовательным программам. Несмотря на это, австрийское правительство пытается идти навстречу мусульманским традициям, в частности, это касается разрешения носить хиджаб. Так, 11 декабря 2020 г. Конституционный суд Австрии отменил запрет носить хиджаб для учениц начальной школы. В Австрии с октября 2017 г. действовал закон о запрете сокрытия лица в общественных местах. В 2018 г. парламент Австрии запретил носить хиджаб в детских садах. В мае 2019 г. был принят запрет на хиджаб в начальных школах. Насколько эта отмена корректна по отношению к другим ученикам школ - остается под вопросом, ведь в школах есть определенная форма, принятая уставом учебного заведения. Делая исключения для определенной группы учащихся, школа дискриминирует остальных детей, которые по-прежнему обязаны соблюдать внешний вид, прописанный в уставе. К сожалению, как показывает практика прошлых лет, все уступки, сделанные мусульманам, оборачиваются против коренного населения страны. Настолько лояльная политика является эффективной и не приводит к росту преступных настроений в обществе - под вопросом.

Еще одним европейским государством с высокой долей мусульманского населения является Бельгия. С 2012 г. в Бельгии зарегистрирована партия «Ислам» [22]. Она выступает за введение законов шариата на территории государства, за ношение всеми женщинами головных уборов, а также разделение транспорта на мужской и женский [23]. На выборах представители этой партии получили места в городском муниципалитете. Причиной этому послужила высокая доля мусульманского населения в брюссельских коммунах Моленбеек и Андерлехт. 40% мусульман Бельгии проживают именно в Брюсселе.

Исследователи отмечали высокую степень сочувствия мусульманского сообщества Бельгии к группировке ИГИЛ. На территории Бельгии долгое время действовала организация Sharia4Belgium (признана террористической с 2015 г.), которая осуждала западную демократию и призывала к преобразованию Бельгии в исламское государство [24]. Руководство организации разжигало ненависть и насилие по отношению к не мусульманам [25]. Организаторы Sharia4Belgium получили тюремные сроки, а некоторые из них были лишены гражданства [26]. Данная мера, как нам кажется, вполне эффективна, так как у лиц, которые имеют два гражданства (бельгийское и арабской страны), всегда будет страх потерять европейское гражданство и быть депортированными в родную страну (где зачастую идет война). На сегодняшний день, такое решение является оптимальным в борьбе с преступниками, замешанными в организации терроризма на территории Бельгии. Однако вопрос, что делать с преступниками, которые живут в Бельгии уже не в первом поколении, но финансируются террористическими структурами извне, попрежнему остается открытым.

Заключение

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы. На данном этапе истории европейским ценностям и европейской культуре брошен серьезный вызов. За сохранение европейской идентичности придется бороться в обозримом будущем. Достаточных мер по обеспечению национальной безопасности и борьбы с терроризмом в большинстве стран не предпринимается. Франция — первая страна в Европе, которая сделала шаг к защите своих интересов и своей идентичности. В случае, если принятые законы будут успешными, другие страны ЕС последуют ее примеру.

Библиографический список

- 1. Морозов Д. Ю. Североафриканская иммиграция во Франции. М.: ИЭА РАН, 2009. Вып. 210. URL: http://static.iea.ras.ru/neotlozhka/210-Morozov.pdf (дата обращения: 10.02.2021).
- 2. Статистика международной миграции. Практическое руководство для стран Восточной Европы и Центральной Азии. ООН. 2011. URL: https://unece.org/fileadmin/DAM/stats/publications/RUS_International_Migration_Statistics_Practical_Guide.pdf (дата обращения: 05.02.2021).
- 3. Баландина А. Пять лет терактам в Париже: как Франция борется с исламистами. 13.11.2020. URL: https://www.gazeta.ru/social/2020/11/12/13358533.shtml (дата обращения: 25.01.2021).
- Macron says Islam «in crisis», prompting backlash from Muslims. 02.10.2020. URL: https://www.aljazeera.com/news/2020/10/2/macron-announcesnew-plan-to-regulate-islam-in-france (дата обращения: 05.02.2021).
- 5. Francois Myriam. France's Treatment of its Muslim Citizens is the True Measure of its Republican Values // Time. 08.12.2020. URL: https://time.com/5918657/frances-muslim-citizens-republican-values/ (дата обращения: 10.02.2021).
- 6. Большинство молодых мусульман оценивают шариат выше законов Франции // Коммерсантъ. 07.11.2020. URL.: https://www.kommersant.ru/doc/4564555 (дата обращения: 10.01.2021).
- 7. Совет министров Франции одобрил законопроект о борьбе с радикальным исламизмом // Коммерсантъ. 10.12.2020. URL: https://www.kommersant.ru/doc/4605674 (дата обращения: 26.01.2021).
- 8. Просвирова О. Справки о девственности и «аллергия на хлорку». С чем борется Эммануэль Макрон // BBC news. Русская служба. 10.12.2020. URL: https://www.bbc.com/russian/features-55250470 (дата обращения: 10.02.2021).
- 9. The Growth of Germany's Muslim Population. Pew Research Center. 29.11.2017. URL: https://www.pewforum.org/essay/the-growth-of-germanys-muslim-population/ (дата обращения: 10.02.2021).
- 10. Беженцы в Германии. 01.01.2021. URL: https://www.dw.com/ru/bezhency-v-germanii/t-47082939 (дата обращения: 10.02.2021).
- 11. Вендик Ю., Успенская А. Мигранты в Германии: права ли была Меркель, открыв двери сотням тысяч беженцев? // BBC NEWS. Русская служба. 24.08.2020. URL: https://www.bbc.com/russian/features-51501662 (дата обращения: 10.02.2021).
- 12. Nienaber M. Germany spends record 23 bln euros on refugees: document. 20.05.2019. URL.: https://www.reuters.com/article/us-germany-budget-refugees-idUSKCN1SQ182 (дата обращения: 15.01,2021).
- 13. Пособия в Германии в 2021, 2020 году: размер и виды пособий по безработице, на детей, пожилым и инвалидам, мигрантам и беженцам. URL: https://ru-geld.de/benefits/#asyl (дата обращения: 10.02.2021).

- 14. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz URL: http://www.gesetze-im-internet.de/wogg/index.html (дата обращения: 15.01.2021).
- 15. Benefits. Information for Refugees. URL.: https://www.berlin.de/fluechtlinge/en/information-for-refugees/benefits/ (дата обращения: 10.02.2021).
- 16. Illegale Einreise und Schleusungskriminalität // Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat. URL: https://www.bmi.bund.de/DE/themen/migration/illegale-migration/illegale-einreise/illegale-einreise-node.html (дата обращения: 15.01.2021).
- 17. Statista. URL.: https://de.statista.com (дата обращения: 10.02.2021).
- 18. Refugees in Germany: Focus on education and qualification. German education server. URL: https://www.eduserver.de/Refugees-in-Germany-Focus-on-Education-11441-en.html (дата обращения: 16.01.2021).
- 19. Toshihiko Hara. Fertility Trend and Family policies in Germany, Austria, Switzerland and the Netherlands // Journal of population and Social Security (Population). Supplement to Vol. 1. P. 172–202. URL: http://www.ipss.go.jp/webj-ad/webjournal.files/population/2003 6/6.hara.pdf(дата обращения: 10.02.2021).
- 20. В Австрии на уроках будут больше говорить на тему свободы религии // Известия. 05.11.2020. URL: https://iz.ru/1083305/2020-11-05/v-avstriina-urokakh-budut-bolshe-govorit-na-temu-svo-body-religii (дата обращения: 18.01.2021).
- В школах Вены мусульман стало больше, чем католиков // Голос Ислама. 31.03.2014. URL: https://golosislama.com/news.php?id=22850 (дата обращения: 17.01.2021).
- 22. В Бельгии требуют запретить «партию Ислама» // РИА Новости. 10.04.2018. URL: https://ria.ru/20180410/1518316190.html (дата обращения: 12.02.2021).
- 23. *Бекетов А.* «Ислам» в Бельгии за половую сегрегацию на транспорте // Euronews. 26.04.2018. URL: https://ru.euronews.com/2018/04/26/belgium-islamparty-controversy (дата обращения: 12.02.2021).
- 24. Sharia4Belgium trial: Belgian court jails members. 11.02.2015. URL: https://www.bbc.com/news/world-europe-31378724 (дата обращения: 14.02.2021).
- 25. Vinayak Dalmia. Islamic Radicalization in Belgium // European, Middle Eastern&African Affairs. Fall 2020. P. 78-83. URL: https &://media.defense.gov/2020/Aug/31/2002487580/-1/-1/1/DALMIA.PDF (дата обращения: 10.02.2021).
- 26. Contacts between the Belgian Islamic radical group, Sharia4Belgium and fellow supporters in rest of Europe has been confirmed // The Brussels Times. 17.11.2015. URL: https://www.brusselstimes.com/news/eu-affairs/35497/contacts-between-the-belgian-islamic-radical-group-sharia4belgium-and-fellow-supporters-in-rest-of-europe-has-been-confirmed/ (дата обращения: 10.02.2021).

VΔK 00 ΓΡΗΤИ 00.08, 14.15

В. Б. Сироткин

доктор экономических наук, профессор Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения

РАЗМЫШЛЕНИЯ О ГУМАНИТАРНОМ ЗНАНИИ¹. УТЕШЕНИЕ КРИТИКОЙ

Статья рассматривает процессы изменений в природе познавательной деятельности, оказывающие влияние на гуманитарную образовательную среду. Показано, что гуманитарное образование допускает воображение и существование противоречий — непременных атрибутов человеческого существования.

Ключевые слова: мышление, разум, познание, критика, образование, просвещение.

V. B. Sirotkin

Doctor of Economic Sciences, Professor Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation

REFLECTIONS ON THE HUMANITIES. CONSOLATION WITH CRITICISM

The article examines the processes of changes in the nature of cognitive activity that affect the humanitarian educational environment. It is shown that humanitarian education allows imagination and the existence of contradictions – indispensable attributes of human existence.

Keywords: thinking, reason, cognition, criticism, education, enlightenment.

Сегодня только ленивый не критикует существующую систему образования. Чтобы аргументированно вменять недостатки, следует выявить изменения в базовых установках познания, на которых базируется форма и содержание гуманитарного образования.

Обнаружив, что ему нечего сказать, деятель образовательной среды ищет способ рассказать об этом. Устав притворяться, что он способен выразить то, на что у него нет ни сил, ни желания, творческий работник слова продолжает выполнять свою обязанность выражать. Указанную программу по оскудению образования следует воспринимать как совершенствование ее опыта, стимулирующее отнестись к образованию более сознательным, концептуальным образом.

Попытаемся выяснить, что сегодня изменяется в природе познания и его возможностях и какие перемены происходят в гуманитарном образовании.

Предварительные замечания

Замечание первое. Франкфуртская школа – критическая теория индустриального общества – собирательное название, применяемое с 1931 г. к мыслителям, связанным с Институтом социальных исследований во Франкфуртена-Майне. Представители данной школы (Теодор Адорно, Максхор Херкхаймер, Герберт Маркузе, Эрих Фротимм, Вальтер Беньямин, Лео Левенталь, Франц Леопольд Пейман, Фридрих

¹Гуманитарное знание − знание, специализирующееся на человеке и его жизнедеятельности в обществе. По объекту, предмету и методологии изучения часто пересекается с общественными науками. Humanitas − многозначное латинское слово, которое означает и «человечество» как совокупность добрых свойств человека и «человечность», «гуманность», «сердечность».

Поллок, Юрген Хабермас) полагали, что буржуазное классовое общество превратилось в минимальную тоталитарную систему, в которой изза низкой активности пролетариата роль преобразователя общества переходит к аутсайдерами интеллигентам. Тоталитарное капиталистическое общество управляется технократами и существует за счет распространения ложного знания посредством массовой информации и популярной культуры (культ потребления).

Франкфуртская школа возникла в среде радикально гуманистических западных интеллектуалов в связи с опасностью распространения фашизма и нацизма и переосмысливанием положений марксизма, отличным от принятого в сталинском СССР. Данная школа полагает равенство перед законом как предварительное условие человеческого процветания и автономии.

К основным идеям Франкфуртской школы следует отнести:

- признание идеалов Просвещения, освобождение человечества от религии. Разум используется для создания изощренных сетей административного и дисциплинарного контроля;
- отрицание революционной роли пролетариата;
- критику тоталитаризма и авторитарной личности;
- представление о позднем капитализме и социализме как разновидностях единого современного индустриального общества.

Основные методологические принципы школы:

- приверженность гуманизму, освобождающему человека от всех форм эксплуатации;
- концентрация на значимости личного начала в социальных отношениях;
- отрицание формальной логики позитивизма, разделяющего ценности и факты.

Представители Франкфуртской школы полагали, что в определенных социальных условиях патологическое может превратиться в доминирующее: люди станут товаром, культурная индустрия превратится в служанку капитализма; приватная жизнь, наполненная конформизмом, разрушит желание преодолевать систему угнетения, а убеждения, обслуживающие капитализм разложат сознание личности [1].

В современном обществе источники существования сопровождаются выдумыванием алгоритмов, заставляющих подчиняться. Тех-

ническая рациональность одержала верх над повседневной жизнью и отобрала у индивида свободу. Только критический, а не позитивистский/инструментальный разум способен различать это новое варварство. Импульсы инструментального разума рассматривались как причина искажения картины мира, ложного чувства связи с миром и главного средства угнетения человечества.

В образовании позитивизм штампует услужливых государственных служащих. Следует обучать не инструментальным приемам, а критическому мышлению. Обезличивающей природе капитализма и разрушающему влиянию государственного управления сопротивляются автономные индивиды. Критически мыслящие личности стремятся расширить публичную сферу, демократические институты и достигать консенсуса.

Мыслители Франкфуртская школы разоблачили англосаксонские позитивизм, бихевиоризм, эмпиризм и прагматизм. Позитивизм, придуманный Огюстом Контом (1798–1857), как подход к социальной теории³, полагал, что: а) общество, как и мир природных объектов, действует по законам; б) все наши осмысленные претензии на знание основаны на данных чувственного опыта, а любые утверждения не основанные на таких данных или действиях, являются метафизическими и поэтому бессмысленными; в) науки об обществе, как и естественные науки, могут устанавливать истины при помощи рациональной формальной логики.

Немецкий социальный психолог, представитель Франкфуртской школы, один из основателей неофрейдизма и фрейдомарксизма Эрих Фромм (1900–1980) разделял со своими коллегами неприятие мира бизнеса и полагал, что немецкий рабочий класс бессознательно ждет господства над собой. Рабочие были готовы не к социалистической революции, а к Третьему рейху. Фромм полагал, что угнетенные утратили надежду на возможность социальных изменений, которые принесет им Мессия Христос, и обратили свою эмоциональную агрессию на самих себя. Образ наказывающего отца был проецирован на авторитет государства. Функции правосудия в современном государстве состоят не в сокраще-

¹Тоталитаризм — это практика стирания грани между приватным и публичным существованием.

²Аутсайдер – нечто последнее. В социологии – член социальной группы, отставший в своей социализации.

³О. Конт надеялся, что созданная им наука — социология — сможет установить позитивную истину. Сторонники критической социологии полагали, что подобная надежда либо наивна, либо воплощает планы тоталитарного господства. Капитал нейтральное социологическое исследование состоит на службе существующего репрессивного общества [1].

нии уровня преступности, а в усилении угнетения и подавления сопротивления.

Фрейд отрицал возможность гармонии между обществом и Я и полагал, что никакого пути к психологическому здоровью не существует. Интеллектуально дистанцируясь от Фрейда, Фромм считал, что инстинкты формируются не столько сублимациями (перенаправлением энергии), сколько социальными условиями; что при капитализме существуют возможности воплотить в жизнь элементы социалистического гуманизма.

Немецкий философ, представитель Франкфуртская школы, один из наиболее влиятельных мыслителей второй половины XX в. Юрген Хамбермас (р. 1929) не разделяет пессимизма своих предшественников. Он полагает, что между рынком и политикой возможно достичь равновесия, чтобы не причинить непоправимого вреда совокупности социальных отношений. Утопический модернист, живущий в антиутопии постмодерна и самый ангажируемый из европейских интеллектуалов утверждает, что мы по-прежнему должны пытаться достичь консенсуса даже если не знаем, возможен ли такой успех вообще [1].

Одним из ответов на крах философского мировоззрения в XIX в. стал подъем идеологий – антифилософских систем мысли, принявших форму положительных (О. Конт) или отрицательных (Маркс, Фрейд, Ницше) наук о человеке.

Другим откликом на провал устоявшихся философских доктрин стал новый тип философствований — антисистемный, личный по форме стиль повествования (Къеркегор, Ницше, Витгенштейн, Чоран).

Замечание второе. Румынский и французский мыслитель — эссеист Эмиль Чоран (1911—1995), получивший в конце 1960-х гг. славу «пророка нигилистической эпохи», отмечал следующее [2]:

- ограничить жизнь рамками мышления невозможно. Западная цивилизация, осуществив картезианский скачок, приравняла существование к мышлению. Философия загнала себя в тупик противоречий – учет против интеллекта. Цивилизация, которая осуждает собственные истины, обречена;

- свободный ум — явление антисоциальное и разрушительное для общественного здоровья. Начиная с эпохи Просвещения, Европа непрерывно обескровливала своих идолов ради терпимости. Все инстинкты были задушены приличиями и идеей благополучия (признак эпох упадка). Европу ждет «судьба провинции».

Идолы предубеждения – выдумки, неотъемлемые для любой цивилизации, – обеспечивают

ей устойчивость и оберегают ее неповторимый облик. Гипертрофированный разум — это первый среди недугов западных цивилизаций, ослабляющий способность к плодотворному порыву.

Человек, взявшийся жить в полную силу, что точнее всего отвечает природному смыслу жизни, берет на себя предельный груз противоречий, беспрерывного труда одновременно и на радость, и на муку.

Цена, которую разум платит за свою выучку — это способность действовать. Сознание, разложив все по полочкам, сужает поле действия или не решается действовать. Хозяевами мира станут те, кто поступает «по-азиатски» — отказывается от разума в пользу инстинктов и предпочитает действовать, а не размышлять.

Ни один человек, озабоченный душевным равновесием не рискнет подниматься над общепринятым уровнем сознания и анализа. Безграничное стремление к ясности разума, которое отстаивает современная либеральная культура, называют «перецивилизованным». Человеку, в такой ситуации «пересыщенного интеллектуала», мысль мешает прямо и энергично переходить к действию.

Разум в его поисках настоящей опоры и надежного места в предательском мире, выхолащивает бытие, активизирует агрессию человека против самого себя и ведет к невыносимой самонедостоверности и самоуничтожению.

Самое большее, на что может надеяться человек, это некий набор ситуаций, образ жизни, среда, в которой есть место сознанию, готовому на риск и свободному от тягот.

В равнодушном к человеку непознаваемом мире, где персонажи теряют индивидуальные черты, рационалистическое мышление наталкивается на противоречия. Поиск смысла индивидуального существования сводится к заурядной судьбе и попыткам подняться на ноги.

Представитель модернизма, писатель и драматург лауреат Нобелевской премии по литературе (1969) Сэмюэл Беккет (1906–1989) утверждал: «Какой прок переходить от одного невыносимого положения к другому, разыскивая смысл там же, где потерял?».

Замечание третье. Идея выдающегося немецкого мыслителя Иммануила Канта (1724—1804) о том, что разум конструирует предмет познания, что связь объектов создается самим субъектом и выражает «акт его самодеятельности», обозначила понимание мышления как неограниченной возможности конструирования/ организации мира. И. Кант в идеалистической форме выразил идею активного продуктивного творчества субъекта в мире, субъекта творче-

ски перерабатывающего данность мира. Кант полагал, бытие и смысл только как вопрос познающего субъекта, что познание есть субъективность, постигающая объективность. В философии личностной истины, истины есть принадлежность каждого индивида и его обстоятельств [3].

Вместо принципа исследования существующего суверенного мира был предложен субъективно идеалистический взгляд на мир в сознании каждого индивида.

Для сохранения себя как личности индивид, ориентированный на непрерывный процесс самостоятельного осознания окружающего его мира, вырабатывает собственное понимание мира и принципов поведения, стремится к сохранению собственной автономности и противостоит навязанным извне стандартам мышления. Истина создается для себя каждым индивидом самостоятельно. Индивидуальное понимание мира не зависит от взглядов доминирующих в окружающем мире и отличается от мыслей человека массового сознания.

Психология структуры каждого индивида позволяет индивиду принимать одни истины и быть абсолютно невосприимчивым к другим. Индивидуальные отличия позволяют индивиду постичь ту часть реальности, которая ему соответствует.

Вместе с тем, идея о множественности истин и их автономности для каждого индивида мешает решению вопроса о достижении истины, способной объединить индивидов, и обостряет проблему одиночества.

Отдельные индивиды наполняют свои сайты в Интернете продукцией, удовлетворяющей потребности «профанного разума» и становятся «элитой». Богатство и известность обретаются за счет слов и образов невысокого уровня. Критерием истинности информации становится положительная оценка масс.

Популизм — политика, апеллирующая к широким массам и обещающая им быстрое и безболезненное решение острых социальных проблем (уменьшить налоги, снизить коммунальные тарифы, побороть коррупцию и преступность, поднять зарплаты и пенсии). В основе популизма лежит стремление к власти. Политику, рвущемуся во власть, необходимо понравиться людям и завоевать их доверие и поддержку. Представляя себя защитником отдельных регионов или социальных групп, популисты утверждают, что выражают интересы большинства. Популисты для подъема собственного рейтинга движутся на поводу у общественного мнения и в целом поддерживают демократические системы.

Главной догмой эпохи Просвещения можно считать убеждение в том, что: а) разум — единственный источник познания человека и общества; б) правит миром единый набор всеобщих и неизменных принципов живой и неживой природы. Фактами и событиями, средствами и целями, частной и общественной жизнью, эпохами и цивилизациями управляют законы; в) только по причине отклонения от законов человек совершает преступления, предается пороку и впадает в нищету.

Провозглашение автономии разума и методов естественных наук деятелями Просвещения столкнулось с релятивистской и скептической традицией, берущей начало в антично мире.

Согласно античному учению о естественном законе природа человека в главных чертах одна и та же во все времена и повсюду. Поэтому, можно найти логически связанную систему законов и обобщений, которыми определены люди, животные и растения. Этой идее противостояло другое античное учение. Протокор, Антифон и Критип полагали, что ценностные суждения и институты основаны не на объективных и неизменных естественных факторах, а на мнениях людей. Такие мнения меняются и различаются в разных обществах и в разные времена, а социальное устройство опирается на изменчивые традиции.

Отличия между естественными и гуманитарными науками

Разрыв между естественными и гуманитарными науками обозначился из сопротивления ряда мыслителей распространению заключения естествознания на поведение человека.

В мире вещей вещи не имеют целей. Они детерминированы и не осуществляют выбор. Мир человека включает разум, волю и чувства, и его нельзя сводить к физическим/естественнонаучным законам.

Профессор риторики в университете Неаполя Джамбаттиста Вико (1668–1744) – страстный сторонник гуманитарного образования, защищая от влияния модернистов рационалисти-

¹Эпоха Просвещения — одна из ключевых эпох в истории европейской культуры, научной и философской мысли. Интеллектуальное движение началось под влиянием научной революции XVII в. и затем распространилось во Францию, Германию и Россию. Полагают, что основы рационализма заложил Декарт работой «Рассуждение о методе» (1637). Конец эпохи Просвещения связывают с началом наполеоновских войн (1800–1815).

ческой науки богатую итальянскую культуру, унаследованную от эпохи Возрождения, уже в 1725 г. полагал [4]:

- математика - это изобретение человека, а природа создана не человеком и обладает своими собственными характеристиками. Математика не является системой законов, а является системой правил, с помощью которых можно делать обобщения о предметах, анализировать и предсказывать их поведение. Целиком познать можно только то, что создал сам человек. Нельзя, играя с абстракциями (аксиомы правила), управлять реальностью;

— история имеет дело с мотивами, целями, надеждами, страхами, ревностью, амбициями, точками зрения, подходами к творчеству отдельных индивидов и групп. Естествознание, обращаясь с человеком как с исключительным природным объектом, таким как растение или камень, совершает кардинальную ошибку. Мы обладает самосознанием, языком слов и символов;

- путь в прошлое/историю открывает три двери: язык, мифы¹ и ритуалы. Перенестись/ войти в прошлое наших предков можно с помощью воображения. Идея некой жизненной духовной сущности, вневременной и неизменной человеческой природы ошибочна. Ценности (справедливость, собственность, свобода, права) как и социальные структуры - это предметы, созданные разумом и воображением. Они изменяются во времени. Нет вездесущего естественного закона - списка абсолютных принципов, составленных стоиками. Каждая цивилизация порождает собственное искусство, свою форму чувствительности и воображения. Поздние формы не лучше и не хуже, чем ранние, они просто другие. Каждая традиция понятна только тем, что ощущает собственные правила и условности, которые ей внутренне присущи.

Идею контрпросвещения Вико изложил в книге «Новая наука» (1725). Он писал о постоянном совершенствовании при переходе от одной культуры к другой. Такие переходы вели к релятивизму и уничтожали понятие прогресса в искусстве. Вико создал новый метод проникновения в сознание и ситуацию прошлого с использованием просвещенного воображения. Он утверждал, что Мир Гражданственности был создан людьми. Поэтому соответствующие основания могут быть найдены в модификаци-

ях нашего собственного человеческого ума. Непреднамеренные последствия действий людей он списывал на счет Провидения, которое ведет людей к их окончательному благу своим собственным непостижимым путем [4].

Раскол представлений о предмете и методе между естествознанием и гуманитарными науками начал неаполитанец Вико.

С XVIII в. нарастало ощущение противопоставления между частным и общим, повторяющимся и всеобщим, конкретным и абстрактным, внешним и внутренним принципом.

Вико положил начало великому спору, который подрывает учение о единстве цивилизаций и научном прогрессе как совокупном росте знания. Гуманитарный подход утверждает, что каждый мир идет к своей собственной цели, а не к единой всеобщей цели, даже если у него много общего с прошлым.

Защитники органических форм жизни

Лютеранский священник, немецкий философ и культуролог Иоганн Гердер (1744–1803) осуждал любые формы навязанной организации. Он упрекал римлян за разрушение захваченных цивилизаций и принуждение к чуждым социальным порядкам, а церковь за насильственное крещение, безжалостно уничтожавшее культуры других народов. Гердер отрицал абсолютные критерии прогресса и проповедовал релятивизм в отношении к отдельному существу, каждой социальной организации и культуры народа. Гердер полагал, что культура – это надприродная сущность и выделял такие ее элементы как: язык, государство, семейные отношения, религию, искусство, науку.

Крупнейший гуманист полагал, что только благодаря богатому разнообразию, основанному на старинных традициях, удалось избежать тирании единообразных систем. Защитники органических форм жизни считали, что системы предназначены для уничтожения спонтанности — свободы.

Гуманисты — защитники органических форм жизни считали, что объединения людей связаны чем-то больше, чем поиск взаимной выгод и власти. В XVIII в. как консерванты, так и социалисты делали акцент на нерациональных факторах: взаимная любовь, общая история, чувства или перспектива. Против рассудочности французских просветителей и упорядоченности жизни по принципам выступали прогрессивные мыслители Германии, Англии и Италии. Движение гуманистов отобразил призыв Гердера. «Я здесь не для того, чтобы мыслить, а чтобы быть, чувствовать, жить».

¹Вольтер — главный авторитет эпохи Просвещения — внушает, что мифы — это бред дикарей и выдумки мошенников. Он полагает, что мифы отражают образы прошлых социальных конфликтов и разнообразные культуры.

И. Кант является одним из основоположников индивидуализма и культа автономной морали. Кант показал, что только тот человек, кто способен противостоять давлению факторов, находящихся вне его контроля (эмоция, желание, привычка) и идти против собственной склонности, может считаться свободным, а его существование нравственным. Активная воля, известная как совесть, сильнее чем разум (голос благоразумия) делает человека свободным и способным устоять перед чувственными соблазнами. Учение Канта о воле, как способности, не обусловленной потоком причин, было направлено против сенсуалистического позитивизма.

Учение Просвещения полагало: а) что мы способны установить, чего действительно хотят люди; б) что мы способны обеспечить технические средства и разработать правила поведения для полного и постоянного удовлетворения этих желаний; в) познание показывает рациональную необходимость устранения препятствий (религия, мораль и др.) на пути прогресса.

Мыслители-антирационалисты XIX в.: Фихте, Гегель, Шопенгауэр и позднее антипозитивисты свои идеи противопоставляли аналитической способности или методу, который занимается сбором данных, классификацией, экспериментальным разложением на части, вторичным сбором, определением и вычислениями вероятностей.

Противники научного метода рассматривают любую человеческую деятельность как способ индивидуального самовыражения, а искусство и любой вид творчества как средства формирования неповторимого лица индивида или коллектива. Люди стремятся реализовать ценности, которые вырабатываются в процессе самого творчества и предустановленные и предписанные природой.

Творчество — это созидание целей и средств, создание ценностей и их воплощение, а не соответствие правилам, продиктованным природой или общественным мнением и поэтому обязательных для всех. Правила могут в чем-то помочь, но они не могу выступать как моя индивидуальная цель. По поводу творческого Я мнения мыслителей существенно отличаются.

Рациональный и экспериментальный метод, разработанный Декартом и Галилеем, критиковали Монтескье, Юм, Руссо и Кант. Поклонники классицизма, эти мыслители полагали, что: ценности не находят, а создают, не открывают, делают; они должны быть реализованы, потому что они мои или наши, какой бы природой их не наделяло то или иное учение.

Принципы французской революции и порядок, установленный Наполеоном, оказались непреодолимым препятствием на пути свободного человеческого самовыражения.

Общим для всего Просвещения было утверждение о том, что источник власти должен быть рациональным. Неудача Французской революции в осуществлении провозглашенных ею целей (свобода, равенство, братство) означало конец французского Просвещения, как движения и как философской системы. В начале XVIII в. были подвергнуты сомнению следующие идеи эпохи Просвещения: а) разум - это очень непрочная преграда против бушующих эмоций; на основе разума нельзя построить никакой постоянной структуры; б) высшая власть, особенно церковь, не должна объяснять или оправдывать себя в рациональных понятиях, т.к. то, что один человек может обосновать, другой может опровергнуть; в) иррациональные институты (церкви, монархии, традиционная семья) исторически ведут к безопасности и могуществу, а рациональные учреждения (республики, демократии, ассоциации) разрушаются быстрее; г) то, что наука называет суевериями и предрассудками, защищает национальное существование людей, привычки, вспоминания, веру и все то, что и делает их теми, кто они есть.

Либеральный индивидуализм привел к бесконечной конкуренции буржуазного общества.

Опровержение гуманистической морали

Гуманистические взгляды о доброте человека, лежащие в основе либеральной мысли, отрицаются не только рациональными и эмпирическими научными представлениями. Языческие убеждения о господстве укрепились в многочисленных интерпретациях произведений великого итальянского мыслителя эпохи Возрождения Никколо Макиавелли (1462—1527) «Государь» и «Рассуждения о первой декаде Тита Ливия».

В этих книгах на основе эмпирических наблюдений реальности автор обосновал необходимость абсолютно централизованной власти и техники правления, отрицающей христианскую мораль с ее идеями милосердия, сострадания, жертвенности, любви к Богу, прощения врагов, презрения к благими делам мира, веры в загробную жизнь и спасение души. Ценности не совместимы с социальными целями, к которым стремятся люди. Если нет твердой руки, то

¹Сенсуализм — убеждение в том, что чувственное восприятие и эмоции являются главным способом достоверного познания мира.

государственный корабль потонет. Для сохранения государств деспотия бывает предпочтительнее, чем слабая республика.

Макиавелли считал, что честные реформаторы Флорентийской республики (Савонарона, Содерини) погубили других главным образом потому, что подменяли представления о сущем представлениями о должном, т. е. утратили чувство реальности. Их разум затуманен страстью (идеей), которая искажает информацию.

Люди неразумны — слабы и постоянно стремятся нарушать нормы, которые только и могут удержать их от саморазрушения. Для того чтобы излечить вырождающееся население от его болезней и создать устойчивый социальный организм, государь вынужден использовать силу и обман, коварство и жестокость.

Макиавелли полагал политику и мораль двумя несовместимыми идеалами жизни — двумя типами морали. Господин должен держать подданных в узде с помощью мер, которые могут не соответствовать христианской морали. Мораль государя поощряет языческие ценности: силу, гордость, стойкость в беде, простоту, порядок, энергию, дисциплину, стабильность, справедливость, общественное служение. Для Макиавелли звездные часы человечества — это Афины в эпоху Перикла и Римская республика до ее падения.

Христианские добродетели являются непреодолимым препятствием для построения реального, а не воображаемого сильного, безопасного и энергичного общества. Выбор в пользу христианской морали означает для человека политическое бессилие — он будет подавлен и порабощен сильными, гражданские ценности и они, оставаясь хорошими с христианской точки зрения людьми, обречены на поражение от реалистов, которые создают прочные институты.

Макиавелли полагал, что: а) правителю следует в моральном отношении выступать и в качестве льва, и как лисица потому, что общества нуждаются в руководстве, без которого не могут стать тем, чем должны стать; б) у тех, кто берет на себя ответственность за жизнь других людей, кодекс личной морали должен быть подчинен целям общественной организации (конфликтующие ценности); испытывать угрызения совести, колебаться означает для них изменять намеченной цели; в) государства, потерявшие вкус к власти обречены на упадок и будут разрушены сильными соседями; г) чтобы сохранять и защищать добродетели в обществе необходим постоянный «резерв насилия».

Макиавелли показал, что нет никакого критерия общего для систем ценностей, позволяющих сделать разумный выбор между ними. Глу-

по следовать принципу, который приведет вас к краху. Справедливость, свобода, величие, слава, знание и другие ценности не всегда соответствуют друг другу. Люди могут выбирать либо спокойную добропорядочную личную жизнь, либо достойное и преуспевающее социальное бытие, но не то и другое вместе.

Цели и целые системы ценностей могут вступать в конфликт, противоречить друг другу не в результате неумения, аномалии, недостаточного стечения обстоятельств или трагической ошибки, а потому что неразрешенная дилемма является элементом нормальной человеческой ситуации. Идея об единственно истинном, объективном и универсальном для всех людей благе и способе существования утопична для практики. Данный вывод открывает путь для эмпиризма, плюрализма и компромисса. Условные человеческие идеалы могут оказаться несовместимыми, поэтому, чтобы выжить следует терпимо относиться к чужому мировоззрению/заблуждению. Дать рациональное основание для действия и осуществить выбор на практике это две разные задачи. Выбор, который предстоит сделать, всегда является тяжелым испытанием (т.к. нет никаких правил) для человека.

История мысли. Разум и спонтанность

Во времена Сократа задачу философии видели в том, чтобы заменить во всех сферах спонтанное на рациональное. Истинной реальностью полагали открытый Платоном мир чистых идей.

В период безграничной веры в разум человек стал осознавать в свою способность открыть раз и навсегда последнюю сущность вещей. Между эпохой Возрождения и Просвещения были созданы великие рационалистические идеи.

Декарт в своем стремлении вычленить и сделать предметом анализа деятельность разума, выдвинул определение человека как мыслящей вещи/субстанции. Он отделил идею души/сознания/разума человека от идеи тела — протяженной, но не мыслящей вещи. Принципиальное различие материи и сознания оставляло открытым вопрос о принципах связи между сознанием/психофизической природой и жизнью человека.

Из понятий ученые стремились и полагали возможным установить вечные законы и окончательное гражданское устройство и право. К концу XIX в. представление о человеке, познающем и преобразовывающем мир с помощью разума, было вытеснено понятием прагматического разума, деятельность которого направлена на получение пользы. Такая заданность предполагала под-

чиненность человека определенным жизненным нормам и правилам, ориентированным на мировоззрение позитивистской ориентации. Проявления чувства (добра, справедливости и пр.) отвергались как метафизические.

Выдающийся испанский мыслитель Ортегаи-Госсет (1883–1955) полагал, что безграничная вера в разум постепенно привела к тому, что саму жизнь стали ставить на службу идеям разума. В очаровании разумом философ усматривал презрение к реальности человеческой природы.

В ответ на тотальное господство позитивизма и прагматизма возникла критическая «философия жизни»¹, отрицающая возможность абстрактного интеллекта заменить собой спонтанную жизнь. Философия жизни зародилась как реакция на рационализм эпохи Просвещения. Постигаемая жизнь рассматривалась как целостная и динамическая развивающаяся реальность. Если мир — это представления, то единственно известной вещью в себе является воля. Представители философии жизни полагали, что специфически человеческое не детерминируется внешними законами, а происходит спонтанно.

В 1960-1970 гг. от классического мышления эпохи модерна европейские философы и деятели искусства стали переходить на постклассический. Постмодернизм возник как реакция на кризис идей (прогресса, гуманизма, языка и др.) эпохи модерна. Подчинение жизни законам вещного мира сопровождается отчуждением индивида, его измельчением, превращением в стадное животное и уменьшением способности к творческим проявлениям.

Постмодернизм, отрицая позитивизм и сциентизм² мира модерна, предлагает сближение не с наукой, а с искусством. Он облекает жизнь в игровую форму, сближая расстояние между массовым и элитарным и низводит элиту в массы. Постмодернистские мыслители утверждают, что объективное познание невозможно и критериев достоверности не существует. Не научный закон, а случай определяет ситуацию индивида. Принцип «методологического

сомнения» распространяется на все позитивные истины, установки и убеждения, выступавшие идеалами модерна (смысл/порядок, справедливое общество). Вся западная логоцентрическая традиция объявляется постмодерном совокупностью идеологий и мифов.

Гуманитарные и общественные науки — это продукт модернизма/рационализма. Исчерпание и недоверие к главным положениям модернизма обозначило дефицит предложения достоверных рационалистических отображений существующей реальности. Погружение масс в сферу развлечений (кино, интернет и др.) ведет к снижению спроса на научные объяснения. Разрыв спроса и предложения интеллектуальной продукции определили движение к деградации образовательной отрасли.

XXI в. – это эпоха агностического позитивизма: рационализм перемещается в сферу литературы и искусства.

Изменение образовательных категорий

Современное существование/бытие оказало существенное влияние на мышление индивидов. Покажем, как изменилось содержание важнейших категорий образовательной среды: способ мышления, анализ содержания объектов и сосредоточенность на изучаемом материале.

Способ мышления

Отрицаются различия между истинным и ложным опытом, состоянием ложного/засоренного языком истинным сознанием.

Современная радикальная критика сознания/разума и языка понижают их статус в качестве средств коммуникации между людьми. Реальность засорена словами, а сознание ложными образами/гештальтами. Человек подобно кукле набит лживым именованием вещей.

Сила языка определяется скудостью значения. Говорение ради говорения вынуждает оказаться от значения как критерия повествования. Поскольку цель обучения — выразить информацию, то использование языка упрощает образы отображаемой реальности. Под доминирующим влиянием североатлантического позитивизма и прагматизма, сознание современных повествователей и студентов разорвано. Разрыв между традиционными предпочтениями православной евразийской культуры и чужими западными ценностями имеет следствием неопределенность/тревогу, двоемыслие и дополнительную психологическую нагрузку.

Современное гуманитарное обучение, несмотря на заявление о необходимости объединения

¹Представители философии жизни (Шопенгауэр, Ницше, Бергсон, Шпенглер, Зиммель, Дильтей) полагали, что жизнь должна быть поставлена в центре мирового целого, а жизненную спонтанность следует очистить от дисциплинирующего и упорядочивающего влияния разумной деятельности человека. Такое мировоззрение содержит опасность попасть под власть неконтролируемых спонтанных/иррациональных сил.

²Сциентизм – это мировоззрение в котором наивысшей культурной ценностью считается научное знание.

процессов образования и исследования, может рассматриваться как набор формальных утверждений. Такой набор подчинен определенным предпочтениям политкорректности — того, что может или не может быть сказано. Многоречивость скрывает недосказанное. Каждый текст создается согласно негласным ограничениям на то, что может быть сказано.

Анализ содержания объектов и процессов

Существуют две антагонистические области смыслов и отношений между ними: собственный смысл повествователя и набор второстепенных смыслов его предшественников и современников. Выбирая между этими возможностями, повествователь либо стремится польстить и угодить слушателям, либо навязывает им то, что они не желают слушать. Переход образовательной среды от принципа «служение истине» к принципу «оплачиваемой образовательной услуги» принуждает повествователя реструктурировать картины действительности так, как предпочитают студенты.

Обучение технике сосредоточенности и навыку внимания

Вероятно, чем меньше информации предлагается вниманию, тем лучше его качество: оно менее рассеяно и искажено. Сосредоточенность на чем-то достигается путем фрагментации, измельчения, конкретики.

Современные студенты признают важными ценности (деньги, власть), отличные от тех, что существовали в СССР (знания, полезность для общества). Фрагментарное измельчение понятий/сущностей ведет к дроблению образовательных дисциплин и их необоснованному дублированию и замусориванию второстепенным материалом.

Пресыщенность информацией представляет значимый фактор, определяющий рассеянное внимание слушателей.

Любому проекту свойственно стремление к самоисчерпанию своих смыслов и понятий, в которых он был сформулирован. Проект сознания и культуры мышления эпохи модерна оказались нарушенными.

Заключение

1. Франкфуртская школа социологии отвергала формальную логику позитивистов и предпочла логику противоречий. Исследуя общественные движения (фашистское, нацистское, советское и др.), сторонники диалектического подхода предупреждали, что под действием

имманентных антиномий протестные явления способны трансформироваться в свою противоположность. Так процессы освобождения способны мутировать в формы собственного подавления: истреблять публичную сферу, которая держит власть под наблюдением народа.

Сторонники Франкфуртской школы предпочитали позицию критического сдерживания и отказывались составлять проекты лучшего будущего и участвовать в реформировании общества. Они полагали, что инструментальный разум¹достиг такого господства, что из тотальной системы заблуждений нет выхода. Господство инструментального разума лишает индивида свободы, в то время как критический/диалектический способ мышления выражает его стремление к свободе.

Системы инструментальной рациональности власти и денег навязали поведению человека ограничения, ускользающие от человеческого контроля. Обитатели индустриального общества превратились в продукты предельной колонизации жизненного мира. Спираль благоразумная/петля обратной связи, при наличии которой система господства может обслуживать жизненный мир, а жизненный мир способен обогащать систему, выглядит как очень отдаленная возможность. Даже в Европейском союзе не создано публичной сферы, в которой граждане могут выражать свои взгляды свободно, без оглядки на чей-либо статус.

2. Система государственного образования (государственные образовательные программы, нормативы аккредитации, отчетные показатели и др.) действует в интересах управляющих, не направлена на развитие критического мышления студентов и имеет задачей развитие инструментального разума. Существующая образовательная система мало способствует удовлетворению потребностей в знании, предназначенном для индивидуальных траекторий существования в подвижной мало предсказуемой социальной среде.

Существующая система образования реализует германскую, а не британскую (тьютор-

¹Инструментальный разум — интерес к техническому обузданию законов природы и манипулированию живой и мертвой природой. По определению Ю. Хабермаса инструментальный разум включает два элемента: абстрактное Я, лишенное всякого содержания кроме стремления превратить все на земле в средства сохранения самого себя, и пустую природу, деградирующую до простого материала, служащего объектом господства такого разума. Хабермас отстаивал концепцию коммуникативного разума [1].

скую) модель образования. Немецкая образовательная модель, главным элементом которой является лектор, а процессы коллективного обсуждения проблем выступают как вторичный компонент, лучше соответствует мировоззрению российских слушателей. В такой материалистской модели заблуждения лектора не могут критиковаться в ходе открытого диспута. Чтобы обезопасить себя от критики, лектор будет склонен утверждать общеизвестные догмы, избегать противоречивых фактов и сохранять идентичность с аудиторией.

Российское обществоведение сегодня находится в кризисном состоянии. Утратив доктринальные критерии истинности, стереотипы поведения и советскую идеологию, оно обратилось к либеральным доктринам Запада, не адекватным мировоззрению населения и условиям существованию в стране. Мировоззрение интеллектуалов западной цивилизации расколото между модернизмом и постмодернизмом. Постмодернистские представления мало полезны для познания мира тем, кто не завершил капиталистической модернизации и остается в позиции непримиримого сопротивления критике.

3. В течение более двух тысячелетий в Европе преобладало мнение, что есть неизменная структура реальности. Великими людьми считались те, кто правильно ее понял в теории или на практике и знает, как добиться своих целей.

Крупное изменение в европейском сознании со времен эпохи Возрождения стало очевидным во второй трети XVIII в. (главным образом в Германии). В этот период на смену герою — открывателю истины пришел творец, не пассивно регистрирующий факты, а реализующий свое Я. На смену рациональным взглядам и уважению к научным и философским системам пришло прославление чувств, эмоций и романтический иррационализм. Великий миф системотворцев о том, что разум способен найти ответы на все фундаментальные вопросы природы и человека был атакован сторонниками не сдерживаемой человеческой воли.

Если некоторые цели, признаваемые человеческими, являются в одно и то же время высшими и взаимно несовместимыми, то представление о совершенном обществе, объединяющем в едином синтезе все правильное, оказывается несостоятельным. Вера в универсальную объективность человеческого поведения и возможность общества свободного от конфликтов, угнетения и несправедливости — есть утопическое мечтание.

Мир, в котором ценности сталкиваются в непримиримом конфликте, не разум, а воля и лич-

ные отношения выступают главным средством социальных преобразований.

К началу XIX в. в Европе возникает страстное стремление к свободе самовыражения у социальных групп, общественных движений и отдельных индивидов. Высвобождаются тенденции, отрицающие детерминизм, механистическую природу французских энциклопедистов и утверждающие свободу воли. Прославляется сопротивление индивида внешним социальным и природным силам (не цели определяют мои действия, а я определяю цели). Это творческий порыв, умение чувствовать разнообразие. Из этих нерациональных идей берут свое начало национализм и популизм.

Гуманитарный подход в познании, лежащий в основе либеральной мысли, предполагает следующие центральные предпосылки:

- человек от природы добр, им движут христианские, а не варварские ценности;
- человек может обладать свободой воли, делать выбор и самоорганизоваться в гармоничное общество;
- плюрализм разнообразных культур и способов организации обществ предпочтительнее, чем стремление к единообразию и универсальным всеобщим и вневременным организациям;
- рационализм и естественно-научные методы неадекватно отображают поведение человеческих индивидов и коллективов.

Перечисленным гуманистическим ценностным установкам могут противостоять противоположные предпосылки, согласно которым:

- люди неразумны, слабы и стремятся удовлетворить свои желания;
- человек постоянно нарушает нормы и требует принуждения, способного удержать его от саморазрушения;
- чтобы защитить в обществе добродетели,
 требуется насилие.

Не существует критериев, позволяющих осуществить разумный выбор в пользу той или иной системы ценностей, потому что сами ценности могут вступить в конфликт и не могут быть согласованы.

4. В IV в. до н.э. возникли две идеи: причинности и индивидуальной моральной ответственности.

Свободу можно понимать как:

- возможность выбора способа действия из нескольких альтернатив/возможностей без принуждения силой. Степень свободы зависит от круга возможностей многообразия, из которого надо выбирать;
- отсутствие препятствий к осуществлению желаний и предпочтений. Утверждая второе

определение свободы, отдельные правители полагают, что, усмиряя соблазны и желания, они обеспечивают больше свободы, чем демократические институты.

Свободное действие – действие не полностью обусловлено предшествующими событиями, природой или врожденными предрасположениями.

Действие — это выбор/обязательство следовать определенной линии. Выбор влечет за собой ответственность. Те, кто желает избежать бремени ответственности, ищут алиби или оправдания — склонны сваливать на действие его обусловленность естественными и социальными законами (Гегель, Маркс, Фрейд и др.). Эта школа мысли — рационализм — объявляет поведение людей в терминах сил.

Задача рационалистической науки — определить силы, законы и условные связи между явлениями (детерминизм/причинность).

Рационализм полагает, что: а) чем больше мы знаем, тем больше сужается степень человеческой свободы, а значит и ответственности; б) возможность счастья как продукта рациональных организаций (сердцевина всех утопий, в т. ч. бюрократических); в) слова/определения тождественны вещам, а метафоры — реальности; г) чувства (любовь, доброта и пр.) и воображение иррациональны, устарели и бессмысленны¹.

Эмпиризм отрицает наличие всеобщих законов и сил, отличных от свободной воли. Эмпирик полагает, что быть свободным означает иметь возможность делать выбор, не навязанный силой.

Библиографический список

- 1. Джеффрис Стюарт. Гранд-отель «Бездна». Биография Франкфуртской школы. М.: Ад Маргинем Пресс, 2018. 447 с.
- 2. *Сонтаг Сюзен*. Образцы безоглядной воли. М.: Ад Маргинем Пресс, 2018. 311 с.
- 3. *Зыкова А. Б.* Учение о человеке в философии Ортегга-и-Гассета. М.: Наука, 1978. 160 с.
- 4. *Берлин И*. Подлинная цель познания. Избранные эссе. М.: Канон, 2002. 799 с.

¹Воображение необходимо человеку для постижения реальности, более сложной, чем та, которая закреплена с помощью категорий и понятий и для домысливания недостающей и информации.

CBENEHMЯ OF ABTOPAX

Бенер Екатерина Андреевна



студент кафедры международного предпринимательства. Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения. Область научных интересов международные отношения, исламизация.

drbener@mail.ru

Дмитриева Светлана Владимировна



кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента наукоемких производств. Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения. Область научных интересов управление человеческими ресурсами, управление персоналом.

DSV949@yandex.ru

Варфоломеева Вера Александровна



кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики высокотехнологичных производств. Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения. Область научных интересов инвестиции.

varfvera@yandex.ru

Дуболазова ... Юлия Андреевна



кандидат экономических наук, доцент кафедры социальноэкономических наук и внешнеэкономической деятельности. Ивангородский гуманитарно-технический институт (филиал) ГУАП.

Область научных интересов финансы, бухгалтерский учет, SAP ERP, 1C ERP, инновации в финансовом секторе.

julia005@mail.ru

Горланов Евгений Александрович



магистрант кафедры информационных технологий предпринимательства.

Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения. Область научных интересов бизнес моделирование, управление проектами, управление рисками, информационный менеджмент.

Gorlanovevgeny@yandex.ru

Жулега Ирина Анатольевна



кандидат экономических наук, доцент кафедры безопасности высокотехнологичных систем. Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения. Область научных интересов анализ финансово-хозяйственной деятельности, контроль и ревизия.

zhulega@mail.ru

Давыденко Елизавета Васильевна



кандидат экономических наук, доцент кафедры международного предпринимательства. Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения. Область научных интересов иностранное инвестирование, внешнеэкономические связи, торгово-экономические отношения Китая и России, международное научно-технологическое сотрудничество.

davvas@mail.ru

Зима Юлия Александровна



старший преподаватель кафедры «Финансы и кредит». Севастопольский государствен-

ный университет.

Область научных интересов – потребительское кредитование, ресурсная база банков.

lulek-06@mail.ru

Иванова Наталия Александровна



кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики высокотехнологичных производств. Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения. Область научных интересов налоги и налогообложение, финансовое управление.

Ivanovanat207301@mail.ru

Колесников Александр Михайлович



доктор экономических наук, профессор кафедры экономики высокотехнологичных производств.

Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения. Область научных интересов – инвестирование, инновации, качество продукции, туризм.

9843039@mail.ru

Иванова Ольга Алексеевна



кандидат педагогических наук, доцент,

старший преподаватель кафедры менеджмента и бизнеса. Сургутский государственный университет.

Область научных интересов управление человеческими ресурсами, управление персоналом, менеджмент, предприятия.

shirinkina86@yandex.ru

Лукина Екатерина Михайловна



кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента наукоемких технологий. Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения. Область научных интересов – методы разработки управленческих решений, антикризисное управление, социальноэкономическое развитие.

Lukina.k.87@yandex.ru

Ильинская Елена Михайловна



доктор экономических наук, профессор кафедры безопасности высокотехнологичных систем. Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения. Область научных интересов — цифровая экономика, синергия, инновационный процесс.

tempra 2001@mail.ru

Макаренко Евгений Александрович



кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента наукоемких производств. Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения. Область научных интересов — страхование; стратегический менеджмент.

ss300@yandex.ru

Канарейко Диана Александровна



ассистент кафедры менеджмента и бизнеса.

Сургутский государственный университет.

Область научных интересов управление знаниями, человеческий капитал, менеджмент, предприятия.

shirinkina86@yandex.ru

Макарова Наталья Владимировна



Заслуженный работник высшей школы РФ, доктор педагогических наук, кандидат технических наук,

профессор кафедры информационных технологий предпринимательства.

Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения. Область научных интересов — информационные системы и технологии, бизнес-аналитика, управление проектами, моделирование, методика обучения.

mak234@mail.ru

Макарова Ольга Всеволодовна



кандидат экономических наук, MBA,

кафедра стратегического и международного менеджмента. Высшая Школа Менеджмента. Санкт-Петербургский государственный университет. Область научных интересов стратегия и бизнес-финансы, эффективности, системы, международный бизнес.

ov.makarova@yahoo.com

Попова Екатерина Владимировна



кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры менеджмента и бизнеса. Сургутский государственный университет.

. Область научных интересов – управление знаниями, человеческий капитал, менеджмент, предприятия.

shirinkina86@yandex.ru

Мартынова Юлия Анатольевна



кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента наукоемких производств. Санкт-Петербургский государ-ственный университет аэрокосмического приборостроения. Область научных интересов – финансовый менеджмент, инвестиционный анализ, оценка рисков

juli ko@list.ru

Посная Елена Анатольевна



кандидат экономических наук. доцент кафедры «Финансы и кредит».

Севастопольский государственный университет.

Область научных интересов банковский капитал, кредитование, ресурсы банковских учреждений.

sntulena@mail.ru

Новиков Андрей Владимирович



кандидат экономических наук, доцент кафедры социальноэкономических наук и внешнеэкономической деятельности. Ивангородский гуманитарно-технический институт (филиал) ГУАП. Область научных интересов экономическое развитие России, национальная экономика, неформальные социально-экономические институты.

a-novikov08@mail.ru

Самойлов Александр Васильевич



доктор экономических наук, профессор,

заведующий кафедрой безопасности высокотехнологичных систем. Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения. Область научных интересов инновационные и инвестиционные аспекты развития предприятий; методы оценки эффективности инвестирования в новые технологии; модели экономического роста; экономическая безопасность и системы управления конкурентоспособностью предприятий, выпускающих высокотехнологичную продукцию. a samoylov@mail.ru

кандидат технических наук, стар-Сироткин Алексей Борисович



Песоцкий

ший научный сотрудник, шии научный согрудник, доцент кафедры менеджмента наукоемких производств. Санкт-Петербургский государ-ственный университе аэрокосмического приборостроения. Область научных интересов - стратегический менеджмент, управлечеловеческими ресурсами, управление проектами в современных организациях.

pab@ou.ru

Владислав Борисович



доктор экономических наук, профессор,

заведующий кафедрой менеджмента наукоемких производств. Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения. Область научных интересов корпоративные финансы, теория организации, использование принуждения для целеуправления организациями.

sirotkin1948@bk.ru

Ситникова Оксана Геннадьевна



ассистент кафедры «Финансы и кредит». Севастопольский государственный университет. Область научных интересов – кре-

Область научных интересов – кредитование физических и юридических лиц, мониторинг в банках.

ogsitnikova@sevsu.ru

Титова Марина Николаевна



доктор экономических наук, профессор кафедры безопасности высокотехнологичных систем. Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения. Область научных интересов — цифровая экономика, синергия, инновационный процесс.

marinatitovasutd@mail.ru

Снетов Сергей Станиславович



кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента наукоемких производств. Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения. Область научных интересов стратегический менеджмент, управление человеческими ресурсами, управление проектами в современных организациях.

snetov@ou.ru

Трофимова Наталья Николаевна



кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента наукоемких производств. Санкт-Петербургский государственный университет аэрокостомического приборостроения. Область научных интересов – менеджмент, цифровая модернизация, инвестиции, инновации, корпоративное управление, рискменеджмент, проблемы развития корпоративной отменести компаний, принятие управленческих решений в условиях неопределенности.

Tnn04@mail.ru

Собиров Бежан Шукриллоевич



ассистент кафедры менеджмента и бизнеса.

Сургутский государственный университет.

упиверенте: Область научных интересов управление знаниями, человеческий капитал, менеджмент, предприятия.

shirinkina86@yandex.ru

Шевцов Артем Олегович



аспирант кафедры «Финансы и кредит».

Севастопольский государственный университет.

Область научных интересов — потребительские кооперативы, кредитование, ресурсы.

shevtsov.artyom@mail.ru

Сычева Эвелина Владимировна



кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и права.

Трамат. Петербургский университет государственной противопожарной службы МЧС России. Область научных интересов — экономическая безопасность, антикризисное управление, стратегическое управление экономикой, цифровая экономика, инновационный менеджмент.

sycheva@mail.ru

COMEDXKAHNE

экономика и финансы		О. А. Иванова. МОДЕЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ	C 4
A A A A A A A A A A A A A A A A A A A		В ЛИДЕРСТВЕ	61
А. М. Колесников, Ю. А. Дуболазова. РАЗВИТИЕ		Е. М. Ильинская, М. Н. Титова. МНОГОМЕРНОЕ	
ЭКОНОМИКИ СОВМЕСТНОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ		СЕТЕВОЕ КОНФИГУРАЦИОННОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ	
В ПРОМЫШЛЕННОСТИ И БИЗНЕСЕ В XXI В	3	ПРИ АДАПТАЦИИ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ	
А. Б. Песоцкий, Е. А. Макаренко. БРЕНДИНГ		ЗНАНИЯМИ К ИЗМЕНЕНИЯММРИНАНЕ	66
КАК ПРОЦЕСС КОМПЛЕКСНОГО РАЗВИТИЯ		Д. А. Канарейко. АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ МЕТОДЫ	
СТРАХОВЫХ УСЛУГ В РОССИИ	8	РАЗРЕШЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КОНФЛИКТОВ	73
Е. А. Посная, А. М. Колесников, Ю. А. Зима,		Е. М. Лукина, Ю. А. Мартынова. МЕНЕДЖМЕНТ	
О. Г. Ситникова, А. О. Шевцов. ОСОБЕННОСТИ		ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА	
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РОССИЙСКИХ БАНКОВ		К ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ	77
В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ	12	<i>Е. М. Лукина.</i> РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ –	
		НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО	
Управление инновациями		РОСТА В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ	82
и инвестиционной деятельностью		Е.В.Попова. «ЗЕЛЕНАЯ» ТРАНСФОРМАЦИЯ	
		БИЗНЕСА: В ПОИСКАХ УСТОЙЧИВЫХ	
Н. А. Иванова, В. А. Варфоломеева. ВЗАИМОСВЯЗЬ		ПРЕИМУЩЕСТВ	87
НАЛОГОВЫХ ЛЬГОТ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ		С. С. Снетов, Н. Н. Трофимова. КЛЮЧЕВЫЕ	
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: РОССИЙСКИЙ ВЗГЛЯД	18	ПРЕИМУЩЕСТВА И ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ	
Е. М. Ильинская, М. Н. Титова. КОНКУРЕНТО-	10	ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	
СПОСОБНОСТЬ И СОСТАВЛЯЮЩИЕ ЭКСПОРТНОГО		ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	95
ПОТЕНЦИАЛА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА		OTTATIONALINE CODI EINETTIDIX 7 CHOBINIX))
А. В. Самойлов, Э. В. Сычева, И. А. Жулега,	23	Инновации в образовании	
А. В. Новиков. ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ		инновации в образовании	
КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ		E III COSUMOO DEDEVOA D DIACTALIIIIAOLIIII.IE	
	27	Б. Ш. Собиров. ПЕРЕХОД В ДИСТАНЦИОННЫЕ	
РОССИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	3/	ФОРМАТЫ ОБУЧЕНИЯ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ	
14		МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО	
Информационные технологии		ПРОЦЕССА	101
в экономике и менеджменте		Н. Н. Трофимова. ПЕРСПЕКТИВЫ ВИРТУАЛЬНОГО	
		ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ	
Е. А. Макаренко. ПРИМЕНЕНИЕ ЛИНЕЙНОЙ		АНТИКРИЗИСНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ	
КОРРЕЛЯЦИИ ПИРСОНА ДЛЯ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ		ПРЕДПРИЯТИЙ	106
БАНКРОТСТВА СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ	41		
Н. В. Макарова, Е. А. Горланов. КОРПОРАТИВНОЕ		Экономика, политика, культура	
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ НА БАЗЕ			
ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ АДВАНТА	45	E. В. Давыденко, Е. А. Бенер. ИСЛАМИЗАЦИЯ	
О. В. Макарова. ТРЕБОВАНИЯ К ИНФОРМАЦИИ		ЕВРОПЫ: ПРИЧИНЫ, ЭВОЛЮЦИЯ	
И ИНФОРМАЦИОННЫМ СИСТЕМАМ. CEO И CFO –		И ПОСЛЕДСТВИЯ	112
БИТВА ГИГАНТОВ	49	В. Б. Сироткин. РАЗМЫШЛЕНИЯ О ГУМАНИТАРНОМ	
		ЗНАНИИ. УТЕШЕНИЕ КРИТИКОЙ	
Управление и планирование в экономик	9	-	
С. В. Дмитриева. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ			
ПРОГРАММ МОТИВАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ			
VCTORIAGY	CC		

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Научный журнал

Выпуск 1(29)/2021

Редактор *В. Н. Соколова* Компьютерная верстка *В. Н. Костиной*

Подписано к печати. Формат 60×84 1/8. Усл. печ. л. 15,6. Уч.-изд. л. 16,8. Тираж 1000 (1-й завод − 100 экз.). Заказ №.

Редакционно-издательский центр ГУАП 190000, Санкт-Петербург, Б. Морская ул., 67