

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАУКИ

Научно-практический журнал

Издается с 2011 года

# MANAGEMENT SCIENCES

Scientific and Practical Journal

Published since 2011

Издание перерегистрировано  
в Федеральной службе по надзору  
в сфере связи, информационных технологий  
и массовых коммуникаций:  
ПИ № ФС77–82266  
от 23 ноября 2021 г.

The edition is reregistered  
in the Federal Service for Supervision  
of Communications,  
Informational Technologies and Media Control:  
PI No. ФС77–82266  
of 23, November, 2021

**Периодичность издания – 4 номера в год**

**Publication frequency – 4 issues per year**

**Учредитель: Финансовый университет,  
Москва, Россия**

**Founder: Financial University,  
Moscow, Russia**

Журнал ориентирован на научное обсуждение  
актуальных проблем в области теории и практики  
управления. Журнал входит в перечень периодических  
научных изданий, рекомендуемых ВАК для публикации  
основных результатов диссертаций на соискание  
ученых степеней кандидата и доктора наук, включен  
в ядро Российского индекса научного цитирования  
(РИНЦ)

The Journal is oriented towards scientific discussion  
of present-day topics in the sphere  
of Theory and Practice of Management.  
The Journal is included in the list  
of academic periodicals recommended by the Higher  
Attestation Commission for publishing the main findings  
of PhD and ScD dissertations, included in the core of the  
Russian Science Citation Index (RSCI)

Все статьи журнала «Управленческие науки»  
публикуются с указанием цифрового идентификатора  
объекта (digital object identifier, DOI)

All articles of journal Management Sciences  
in Russia are published with a digital  
object identifier (DOI)

Журнал распространяется по подписке.  
Подписной индекс 44108 в объединенном  
каталоге «Пресса России»

The Journal is distributed by subscription.  
Subscription index: 44108 in the consolidated  
catalogue “The Press of Russia”

## ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

**Абдикеев Н.М.**, главный редактор, доктор технических наук, профессор, директор Института промышленной политики и институционального развития Финансового университета, Москва, Россия

## ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ

**Баранов А.О.**, доктор экономических наук, профессор, заместитель директора по научной работе Института экономики и организации промышленного производства СО РАН, заведующий кафедрой экономической теории Новосибирского государственного университета, Новосибирск, Россия

**Брусакова И.А.**, доктор технических наук, профессор, заведующая кафедрой инновационного менеджмента Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета, Санкт-Петербург, Россия

**Клейнер Г.Б.**, доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент РАН, заместитель директора по научной работе Центрального экономико-математического института РАН, Москва, Россия

**Ленчук Е.Б.**, доктор экономических наук, директор Института экономики РАН, Москва, Россия

**Маршев В.И.**, доктор экономических наук, профессор кафедры управления организацией экономического факультета Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

**Нуреев Р.М.**, доктор экономических наук, профессор, научный руководитель Департамента экономической теории Финансового университета, Москва, Россия

**Пашенко Ф.Ф.**, доктор технических наук, профессор, главный научный сотрудник Института проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН, Москва, Россия

**Прокофьев С.Е.**, доктор экономических наук, профессор, ректор Финансового университета, Москва, Россия

**Ряховская А.Н.**, доктор экономических наук, профессор, Президент Института экономики и антикризисного управления, профессор Департамента управления бизнесом Финансового университета, Москва, Россия

**Соловьев В.И.**, доктор экономических наук, профессор, декан факультета информационных технологий и анализа больших данных, Москва, Россия

**Ткаченко И.Н.**, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономической теории и корпоративного управления Уральского государственного экономического университета, Екатеринбург, Россия

**Трачук А.В.**, доктор экономических наук, профессор, генеральный директор АО «Гознак», декан факультета «Высшая школа управления» Финансового университета, Москва, Россия

**Цыгалов Ю.М.**, заместитель главного редактора, доктор экономических наук, профессор Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета, Москва, Россия

**Сюй Фанци**, профессор, доктор наук, директор Института креативного менеджмента и инноваций, Университет Киндай, Осака, Япония

**Ахмад Хафиз Имтиаз**, доктор наук, декан и директор по профессиональной подготовке Колледжа высшего технического образования, Абу-Даби, ОАЭ

**Саймон Герман**, профессор, почетный председатель Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants, Бонн, Германия

**Сержи Бруно С.**, доктор наук, профессор Университета Мессины, Мессина, Италия, Школа повышения квалификации, Центр русских и евразийских исследований им. Дэвиса, Гарвардский Университет, ответственной редактор издания «Американский экономист», Кембридж, США

**Рикарду Ди Фигейреду Сумма**, доктор экономики, заместитель редактора журнала «Review of Keynesian Economics», руководитель аспирантуры, Федеральный университет Рио де Жанейро (Бразилия)

## EDITOR-IN-CHIEF

**Abdikeev N.M.**, Editor-in-Chief, Dr. Sci. (Eng.), Professor, Director of the Institute for Industrial Policy and Institutional Development, Financial University, Moscow, Russia

## MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD

**Baranov A.O.**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Deputy Director for Research, Institute of Economics and Industrial Production Organization of Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences, Head of the Department of Economic Theory, Novosibirsk State University, Novosibirsk, Russia

**Brusakova I.A.**, Dr. Sci. (Tech.), Professor, Head of the Department of Innovation Management, St. Petersburg State Electrotechnical University, Saint Petersburg, Russia

**Kleiner G.B.**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Corresponding Member of the RAS, Deputy Director of Science of the RAS Central Economic-Mathematical Institute, Moscow, Russia

**Lenchuk E.B.**, Dr. Sci. (Econ.), Director of the Institute of Economics of the RAS, Moscow, Russia

**Marshev V.I.**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Department of Organization Management, Economic Faculty, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

**Nureev R.M.**, Dr. Sci. (Econ.), Prof., Chairman for Research of the Department of Economic Theory, Financial University, Moscow, Russia

**Pashchenko F.F.**, Dr. Sci. (Engr.), Professor, Chief Scientific Officer, Intelligence Systems for Management and Modeling Laboratory, RAS Trapeznikov Institute of Management Problems, Moscow, Russia

**Prokofiev S.E.**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Rector of Financial University; Moscow, Russia

**Ryakhovskaya A.N.**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, President, Institute of Economics and Crisis Management, Professor, Department of Business Management, Financial University, Moscow, Russia

**Soloviev V.I.**, Dr. Sci. (Econ.), Prof., Dean, Faculty of information technology and big data analysis, Financial University, Moscow, Russia

**Tkachenko I.N.**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department of Economic Theory, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

**Trachuk A.V.**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Director General of Goznak JSC, Dean, Faculty "Higher school of management", Financial University, Moscow, Russia

**Tsigalov Yu.M.**, Deputy Chief Editor, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Department of Corporate Finances and Corporate Management, Financial University, Moscow, Russia

**Xu Fangqui**, Full Prof., PhD, Director of the Institute for Creative Management and Innovation, University Kindai, Osaka, Japan

**Ahmad Hafiz Imitaz**, PhD, Associate Professor & Director of Professional Enrichment, Higher Collage of Technology, Abu Dhabi, UAE

**Simon Hermann**, Prof., Dr. h.c. mult., Honorary Chairman Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants, Bonn, Germany

**Sergi Bruno S.**, PhD, Prof., University of Messina, Messina, Italy, Harvard Extension School, Associate of Davis Center for Russian and Eurasian Studies, Harvard University, Associate Editor of "The American Economist", Cambridge, USA

**Ricardo de Figueiredo Summa**, PhD of Economics, Deputy Editor of the Review of Keynesian Economics, Head of Postgraduate Studies, Federal University of Rio de Janeiro, Brazil

**Управленческие науки /  
Management Sciences**

Том 12, № 1, 2022

Главный редактор:  
**Н.М. Абдикеев**Заведующий Редакцией  
научных журналов:  
**В.А. Шадрин**Выпускающий редактор:  
**А.М. Пересыпкина**Верстка:  
**С.М. Ветров**Корректор:  
**С.Ф. Михайлова**Переводчик:  
**Н.А. Пунтус**Референс-менеджер:  
**В.М. Алексеев****Адрес редакции:**  
125993, ГСП-3, Москва,  
Ленинградский пр-т, 53,  
комн. 5.9**Телефон: 8 (499) 553-10-84**  
(вн. 10-84).

E-mail: uprнауки@mail.ru

**Отдел подписки:**  
тел./факс: **8 (499) 553-10-71**  
(вн. 10-80),  
e-mail: sfmihajlova@fa.ru  
С.Ф. МихайловаПодписано в печать  
04.04.2022Формат 60 × 84 1/8  
Объем 12,25 п. л.  
Заказ № 264Отпечатано  
в отделе полиграфии  
Финансового университета  
(Москва,  
Ленинградский пр-т, 51)© Финансовый университет,  
2022Письменное согласие  
редакции при перепечатке  
материалов издания,  
а также ссылки при  
цитировании на журнал  
Управленческие науки /  
Management Sciences  
обязательны.**МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ И МОДЕЛИ В УПРАВЛЕНИИ***Чернов В.А.***Информационно-аналитическая подготовка решений,  
встраиваемых в алгоритмы цифрового управления . . . . . 6****КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ***Yukhno A.S.***Board of Directors and ICT Governance: A New Paradigm  
for Corporate Relations. . . . . 17****ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ***Пласкова Н.С.***Совершенствование методического инструментария бизнес-анализа  
эффективности деятельности предприятия . . . . . 32***Донецкова О.Ю.***Внедрение ESG-принципов в банковский бизнес . . . . . 42****ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ***Гаврилин Е.В., Гаврилин А.Е.***Направления и способы управления процессом сокращения объектов  
незавершенного строительства в промышленности . . . . . 56***Витовски С.Л., Гуторова И.И.***Совершенствование системы управления ресторанным бизнесом  
в Республике Беларусь . . . . . 66****УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ***Маршев В.И., Неизвестный С.И.***Развитие взглядов на компетентности управленцев в России:  
прошлое и настоящее . . . . . 79****КОНГРЕССЫ, КОНФЕРЕНЦИИ, СЕМИНАРЫ****XXII Международная конференция по Истории управленческой мысли  
и бизнеса «Развитие взглядов на управление хозяйством регионов  
в странах мира: история, современность» . . . . . 96**

**MATHEMATICAL METHODS AND MODELS IN MANAGEMENT***Chernov V.A.*

- Informational and Analytical Work on Decisions Embedded  
in Digital Control Algorithms** ..... 6

**CORPORATE GOVERNMENT***Yukhno A.S.*

- Board of Directors and ICT Governance: A New Paradigm  
for Corporate Relations** ..... 17

**FINANCIAL MANAGEMENT***Plaskova N.S.*

- Improvement of Methodological Tools for Business Analysis  
of the Effective Company's Performance** ..... 32

*Donetskova O. Yu.*

- Implementation of Environmental, Social and Governance Principles  
in the Banking Business** ..... 42

**THEORY AND PRACTICE OF MANAGEMENT***Gavrilin E.V., Gavrilin A.E.*

- Ways and Methods of Managing the Process of Reducing  
the Objects of Unfinished Construction in Industry** ..... 56

*Witowski S.L., Hutarava I.I.*

- Improvement of the Restaurant Business Management System  
in the Republic of Belarus** ..... 66

**PERSONNEL MANAGEMENT***Marshev V.I., Neizvestny S.I.*

- Evolution of Views on the Managers' Competence in Russia:  
Past and Present** ..... 79

**CONGRESSES, CONFERENCES, SEMINARS**

- XXII International Conference on the History of Management Thought  
and Business "Development of Views on Regional Economic Management  
in the Countries of the World: History and Modernity"** ..... 96

**Management Sciences**

Vol. 12, No. 1, 2022

Editor-in-Chief:  
**N.M. Abdikeyev**Head of Scientific Journals  
Editorial Department:  
**V.A. Shadrin**Managing Editor:  
**A.M. Peresyphina**Design, make up:  
**S.M. Vetrov**Proofreader:  
**S.F. Mikhaylova**Translator:  
**N.A. Puntus**Reference Manager:  
**V.M. Alekseev****Editorial office address:**  
125993, GSP-3,  
Moscow,  
Leningradskiy prospekt, 53,  
room 5.9**Tel.: 8 (499) 553-10-84  
(internal 10-84).**  
E-mail: uprnauki@mail.ru**Subscription department:**  
tel.: +7 (499) 553-10-71  
(internal 10-80),  
e-mail: sfmihajlova@fa.ru  
S.F. MihaylovaSigned for press on  
04.04.2022  
Format 60 × 84 1/8  
Length 12,25 p. s.  
Order № 264Printed in the Publishing  
House of the Financial  
University  
(51, Leningradsky prospect,  
Moscow)© **Financial University, 2022**Editorial body written  
consent for edition  
materials reprinting  
as well as quotation  
references to the journal  
"Managerial Sciences"  
are binding.

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-1-6-16

УДК 338.242(045)

JEL G32

## Информационно-аналитическая подготовка решений, встраиваемых в алгоритмы цифрового управления

В.А. Чернов

ННГУ им. Н.И. Лобачевского, Нижний Новгород, Россия

### АННОТАЦИЯ

Для решения существующих проблем в виде потери продаж и неудовлетворенности клиентов требуется оперативное совершенствование свойств изготавливаемых изделий в соответствии с динамично меняющимися запросами рынка. В условиях неопределенности и риска это предполагает разработку специальных методик и моделей принятия управленческих решений, которые могут стать алгоритмом искусственного интеллекта цифровых технологий, что и определяет **актуальность** исследования. **Предметом** исследования является процедура выбора наиболее значимых решений в вышеупомянутых условиях, а его **целью** — поиск возможностей принятия обоснованных решений для слабоструктурируемых, неформализуемых процессов при разработке новых конструкций изделий с характеристиками, соответствующими быстро меняющимся запросам бизнес-среды. В решении использован **метод** расстановки приоритетов с экспертными оценками, группировками, сравнениями. **Результат** исследования — разработка модели расстановки приоритетов с выявлением существующих недостатков и предложением изменений и дополнений по их устранению применительно к решаемой проблеме. Автор пришел к **выводу**, что разработанная модель, при ее использовании в управленческих решениях, позволяет: выявить наилучшие функции изделия с целью включения их в конструкцию инновационной модели; составить рейтинг значимости функциональных для потребителя и производителя свойств.

Разработка методики отличается **научной новизной**, в ней устранены недостатки предыдущих исследований. Полученный результат способствует максимизации спроса и конкурентоспособности модели управления, оперативным инновационным изменениям в свойствах товара, соответствующим быстро меняющимся запросам конкурентной бизнес-среды и может быть использована при формировании базы знаний в нейронных сетях цифровых технологий, что и определяет **практическую значимость** исследования.

Именно решение задачи реагирования на динамические изменения пристрастий потребителей, а также внедрение технологических новшеств в производство товара влекут за собой изменения бизнес-процессов компании, ориентированных на улучшение качества конечного продукта, что и определяет успех стратегического развития бизнеса. Полученные результаты могут использоваться руководством организаций при разработке стратегий корпоративного управления, научными работниками, студентами вузов и др.

**Ключевые слова:** индивидуальные решения, инновационные проекты; стратегические инвестиционные решения; метод расстановки приоритетов; компенсирование недостатка информации; неопределенность и риск; неформализуемый процесс; экспертный метод; бизнес-среда

**Для цитирования:** Чернов В.А. Информационно-аналитическая подготовка решений, встраиваемых в алгоритмы цифрового управления. *Управленческие науки*. 2022;12(1):6-16. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-1-6-16

## ORIGINAL PAPER

## Algorithms for Making Managerial Decisions in the Digital Economy

V.A. Chernov

Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod, Russia

### ABSTRACT

For solving the existing problems such as loss of sales and customer dissatisfaction, it is necessary to improve promptly the properties of manufactured products in accordance with the dynamically changing market demands. This requires

© Чернов В.А., 2022

the development of special methods and models for making managerial decisions in conditions of uncertainty and risk. Such decisions could become an algorithm for artificial intelligence of digital technologies, which determines the relevance of the study. The subject of the study is choosing the most significant decisions in conditions of uncertainty and risk. The goal is to find opportunities for making informed decisions for poorly structured, non-formalized processes when developing new product designs with characteristics that meet the rapidly changing needs of the business environment. The solution uses the method of prioritization with expert assessments, groupings, comparisons. The result of the research is the development of a priority setting model with the identification of existing shortcomings and the proposal of changes and additions that eliminate shortcomings in relation to the problem being solved. The author concluded: the developed model, when used in management decisions, allows us to determine the best functions of the product for their inclusion in the design of the innovative model; to make a rating of the significance of functional properties for the consumer and the manufacturer. The development of a methodology with the elimination of the shortcomings of previous studies is a scientific novelty. The obtained methodology contributes to maximizing the demand and competitiveness of the management model, operational innovative changes in the properties of the product corresponding to the rapidly changing demands of the competitive business environment and can be used in the formation of a knowledge base in neural networks of digital technologies. It solves the problem of responding to dynamic changes in consumer preferences, as well as introducing technological innovations in the production of goods, that entail changes in the company's business processes focused on improving the quality of the final product, which determines the success of strategic business development. The companies' management may apply the results of the research in the development of corporate governance strategies, researchers, university students, etc.

**Keywords:** custom solutions; innovative projects; strategic investment decision making; prioritization method; compensation for lack of information; uncertainty and risk; non-formalized process; expert method; business environment

**For citation:** Chernov V.A. Algorithms for making managerial decisions in the digital economy. *Management Sciences*. 2022;12(1):6-16. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-1-6-16

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях цифровой трансформации важно, чтобы экономико-математические методы управления могли использоваться в качестве алгоритмов искусственного интеллекта. Для этого необходимо, чтобы разрабатываемые модели давали готовые управленческие индивидуальные решения, способствующие достижению успеха данного бизнеса в конкретных условиях с учетом места, времени и обстоятельств. Перед производственными организациями все чаще встает задача перехода от ориентации на оборудование к ориентации на индивидуальные решения, и они начинают предлагать эти решения. В то же время они периодически сталкиваются с серьезными проблемами, такими как потеря продаж и неудовлетворенность клиентов [1].

При решении задач организации в различных секторах рассматривают либо индивидуальный жизненный цикл проекта, либо индивидуальное управление проектом по отдельным секторам [1]. Опираясь на цикличность, А.В. Колобов предлагает при анализе устойчивости компании применять матрицу оценки уровня зрелости в разрезе этапов развития компании [2, с. 21–32]. Предлагаемая нами методика расстановки приоритетов, помимо

оценки уровня зрелости, позволяет адаптировать производство под динамично изменяющиеся запросы бизнес-среды так, чтобы уровень зрелости переходил в активный рост.

В инновационных проектах разработчики нередко сталкиваются с организационной инерцией, препятствующей инновационным процессам. Это явление исследовано в специальной литературе, где также рассмотрено положительное влияние инноваций на производительность [3].

Как известно, инновационные процессы невозможны без стратегических инвестиционных решений [strategic investment decision making (SIDM)]. В открытых источниках встречается четыре различных стиля (или акцента) SIDM: управленческая власть, финансовый анализ, высшее руководство и инвестирование, основанное на стратегии. Так, авторы из Пакистана в результате эмпирического исследования влияния контекстуальных переменных на стили принятия стратегических инвестиционных решений пришли к выводу, что высокая предполагаемая прибыльность связана только с инвестиционным стилем, основанным на финансовом анализе и четырех вышеперечисленных стилях (или акцентах) SIDM [4].

В качестве дополнения мы предлагаем в виде ключевых инструментов достижения высокой предполагаемой прибыльности инвестиционным стилем, основанным на финансовом анализе и четырех акцентах, методы управления эффективностью деятельности [5].

Тут необходимы фундаментальные подходы к управлению ценами [6] и рациональное международное сотрудничество на равноправной взаимовыгодной основе [7]. Но чтобы достичь высокой прибыльности в указанных условиях, необходимы оперативные инновационные изменения в свойствах товара, соответствующих быстро меняющимся запросам конкурентной бизнес-среды [1]. Для этого мы предлагаем использовать модель на базе метода расстановки приоритетов.

Существуют и другие значимые факторы, которые в разной степени определяют инновационность компаний [8, с. 24–35]. Модель расстановки приоритетов обладает преимуществом, позволяющим не только выделять существенные параметры, но и определять их значимость количественно. Сформировать исходный массив данных для разработки типовой управленческой модели инновационного развития компании позволяет практическая апробация предложений, сделанных на конкретных хозяйствующих субъектах. В нашем случае мы получаем массив в виде интеллектуальной базы, дающей возможность совершенствовать качество выпускаемой продукции в соответствии с быстро меняющимися запросами рынка.

Немаловажно при определении значимости параметров и факторов учитывать мнение заинтересованных сторон. Для этого мы предлагаем включать их представителей в группу экспертов и использовать оценки последних при создании модели расстановки приоритетов, ориентированной на создание ценности для заинтересованных сторон (модель рассмотрена в [9, с. 2–16]).

## МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

При формировании искусственного интеллекта в цифровом управлении [10, с. 1–9; 11, с. 283–297] используют детерминированные и стохастические методы и модели. Когда возможно принятие однозначных решений (с функциональными зависимостями и полной информацией), алгоритм расчета и управления «ложится» в программу искусственного интеллекта без каких-либо затруднений, формируя базу знаний на основе

детерминированных методов экономического анализа, что в условиях рыночной экономики наблюдается редко. На практике бизнес сталкивается с условиями, когда информация неполная, а процессы управления слабо структурируемы или не поддаются формализации. Таким образом, возникает неопределенность и связанный с нею риск, что изначально свойственно рыночным отношениям. Для решения подобных задач требуются методы, компенсирующие недостаток информации, а для цифровизации управления — алгоритмы с использованием стохастических методов и моделей.

В процессе генерирования отсутствующих данных привлекаются эксперты для применения эвристических методов (методов экспертных оценок), с помощью которых формируется база данных, необходимая для создания базы знаний искусственного интеллекта в цифровых нейронных сетях. На цифровом уровне в роли экспертов могут использоваться автоматизированные экспертные системы при условии наличия в них соответствующих алгоритмов искусственного интеллекта [10, с. 1–9; 11, с. 283–297]. Предметом нашего исследования является создание подобных алгоритмов, а его целью — разработка методики формирования функций модели изделия, которые востребованы потребителем, с минимально возможными производственными, а затем и эксплуатационными затратами.

Таким образом, мы решаем задачу функционально-стоимостного анализа (ФСА) в условиях неопределенности и риска. Для снижения затрат исследуется степень необходимости и востребованности предлагаемых функций модели, их количественные характеристики и выявляются наиболее экономичные пути достижения выполнения этих функций. Тем самым мы можем получить экономический эффект, который не может быть достигнут другими методами в решении слабоструктурируемых, не поддающихся формализации задач, а предполагаемые разработки способны стать алгоритмом искусственного интеллекта цифровых нейронных сетей для указанных условий.

Значимость функций лучше всего определять на основе статистических опросов потребителей. При невозможности или значительных затруднениях, связанных с затратами времени и средств на получение результатов таких опросов, а также при наличии достаточно полной информации у специ-



алистов из состава руководителей, практиков из экономической сферы, непосредственно работающих в данном виде производства, задача может решаться с помощью таких экспертов.

Значимость каждой функции оценивается в баллах. Для этого мы воспользуемся методом расстановки приоритетов, при котором для выражения суждений экспертов используют метод попарных сравнений [12]. Попарные сравнения освобождают нас от требования транзитивности, их логические взаимосвязи не прямолинейны, а относительны и более гибки. Именно это обстоятельство позволяет использовать метод в решении слабоструктурируемых задач, не поддающихся формализации.

Нетранзитивность (несоответствие формальной логике в цепи сравнений) в системе попарных сравнений возникает по разным причинам. Например, если эксперт в разной степени знаком с оцениваемыми объектам, из чего следует возможность допущения неточности в оценке некоторых из них.

Мнения экспертов, оценивающих множество объектов по одному единственному признаку, могут не совпадать (особенно, если каждый из них оценивает лишь часть объектов), и тогда возможно возникновение некоторых противоречий.

У одного эксперта, оценивающего все объекты, может быть неодинаковый порог различия по отношению к некоторым из них. Если же при оценке различными экспертами одних и тех же объектов по установленному признаку достигнуты транзитивные результаты, то при их группировке не исключены нарушения этого принципа.

Поэтому попарные сравнения в большей степени соответствуют субъективному характеру предпочтений: они менее ограничены и не имеют жестких априорных условий транзитивности.

В транзитивной системе сравнений при сопоставлении какой-либо пары объектов в случае получения ошибочного результата следует учитывать его при сравнении других пар, что может привести к новым ошибкам. Если парные сравнения не ограничены требованиями транзитивности, объекты сравниваются независимо от результатов других сопоставлений. Поэтому ошибка в одном из сравнений не уменьшит достоверность других, что позволит снизить влияние возможных неверных результатов на точность, необходимую и достаточную для принятия верного управленческого решения.

Итак, главное преимущество метода расстановки приоритетов в том, что он применим при любых

способах обработки результатов экспертизы: как транзитивных, так и нетранзитивных. Математическое содержание данного метода составляет так называемая «задача о лидере». Обычно выявление лидера (объекта с наивысшим рейтингом) и распределение мест среди участвующих объектов производится суммированием набранных очков; при этом не вполне учитывается сила участвующих в конкурсе объектов, не ставших лидерами рейтинга. Метод расстановки приоритетов учитывает силу всех участников с наиболее точным распределением мест.

Для построения модели ранжирования исследуемых объектов обозначим их через  $X_i$ , где  $i$  — порядковый номер исследуемых объектов от 1 до  $n$ . Затем составляем матрицу из парных сравнений  $R = \|r_{ij}\|$ , где  $j$  — порядковый номер объекта  $X_j$ , сопоставляемого с объектом  $X_i$ .

$$\begin{pmatrix} r_{11} & r_{12} & \dots & r_{1j} & \dots & r_{1n} \\ r_{21} & r_{22} & \dots & r_{2j} & \dots & r_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ r_{i1} & r_{i2} & \dots & r_{ij} & \dots & r_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ r_{n1} & r_{n2} & \dots & r_{nj} & \dots & r_{nn} \end{pmatrix},$$

$$\text{где } r_{ij} = \begin{cases} 1,5, & \text{если } X_i \succ X_j \\ 1, & \text{если } X_i = X_j \\ 0,5, & \text{если } X_i \prec X_j \end{cases},$$

где  $X_i \succ X_j$  означает, что  $i$ -й объект более предпочтителен по анализируемому признаку, чем  $j$ -й объект, или удовлетворяет условию  $j$ -го объекта, либо устраняет недостаток, обозначенный  $X_j$ .

$X_i = X_j$  указывает на то, что  $i$ -й и  $j$ -й объекты равнозначны по рассматриваемому признаку либо находятся в критическом соотношении, когда объект  $i$  не способствует, но и не препятствует реализации условия  $j$  объекта  $X_j$ , либо данные условия  $i$  и  $j$  не связаны и не зависят друг от друга.

Условие  $X_i \prec X_j$  свидетельствует о меньшей предпочтительности объекта  $i$  объекту  $j$ . Или объект  $i$  не удовлетворяет условию объекта  $j$ . Либо  $i$ -й объект препятствует реализации условия  $j$ , или исключает возможность устранения недостатка  $j$ .

Недостаток данной методики в том, что сравнение  $X_i$  и  $X_j$  отражает предпочтения изучаемых функциональных характеристик, но не отра-

жает их значимость относительно предпочтений других изучаемых характеристик. Три числовые оценки от 0,5 до 1,5 дают ответ на вопрос: удовлетворяет или нет характеристика свойству  $j$  либо не связана с ним? Но при выборе функций также важно знать, насколько значима характеристика. В противном случае значимые и незначимые характеристики получают одинаковые оценки, если обе они удовлетворяют условию соответствующего свойства  $j$ .

Поэтому мы рекомендуем в зависимости от свойства исследуемой функции использовать нечеткое множество:

при  $X_i \succ X_j$  выбирать оценку в диапазоне от 1,5 до 2;

при  $X_i \prec X_j$  выбирать оценку в диапазоне от 0 до 0,5.

В процессе решения применяют множество порядков расчетов  $k$  для объекта  $X_i$ . В интегрированной оценке нулевого порядка объекта  $X_i$  используем обозначение  $S_i(0)$ . И проводим расчет с помощью выражения:

$$S_i(0) = \sum_{j=1}^n a_{ij}. \quad (1)$$

Таким образом, мы получили начальную итерацию к результативной оценке. Переходим к следующей итерации с помощью формулы, именуемой основным управлением метода расстановки приоритетов:

$$S_i^n(k+1) = \sum_{i=1}^n a_{ij} S_j^N(k), \quad (2)$$

где  $S_j^N(k)$  — нормированная интегрированная оценка порядка  $k$  для объекта  $X_j$ , которая определяется выражением:

$$S_j^N(k) = \frac{S_i(k)}{\sum_{j=1 \rightarrow n} S_i(k)}. \quad (3)$$

Решение прекращается на той итерации порядка  $k$ , при расчете которой получается величина точности приближения, удовлетворяющая предвзительно заданному достаточно малому числу  $\xi$ . В этом случае выполняется неравенство:

$$S_i(k) - S_i(k-1) \leq \xi; \quad i = 1, 2, 2, \dots, n. \quad (4)$$

В обычных случаях принято выбирать значение  $\xi$  в диапазоне 0,01÷0,001, при котором ранжирование считается достаточно точным.

В решении условимся использовать следующие обозначения:

$S(k) = \{S_i(k)\}$  — вектор-столбец интегрированных оценок порядка  $k$ ;

$S^N(k) = \{S_i^N(k)\}$  — вектор-столбец нормированных интегрированных оценок порядка  $k$ .

Тогда ранжирование будет проводиться с помощью выражений:

$$P(k) = \begin{Bmatrix} S_1(k) \\ S_2(k) \\ \dots \\ S_i(k) \\ S_n(k) \end{Bmatrix} \text{ и } S^N(k) = \begin{Bmatrix} S_1^N(k) \\ S_2^N(k) \\ \dots \\ S_i^N(k) \\ S_n^N(k) \end{Bmatrix}. \quad (5)$$

В этой связи выведем основное уравнение метода расстановки приоритетов в матричном виде:

$$S^N(k+1) = A \cdot S^N(k). \quad (6)$$

## РАСЧЕТЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ

В примере, рассмотренном Е. А. Приходько [12], для решения задачи составляют матричную таблицу, в которой по горизонтали и по вертикали размещены задачи краткосрочной финансовой политики. В решении проводится попарное сравнение задач краткосрочной политики.

Данный метод дает значимые результаты, но у него есть один существенный недостаток: одинаковые порядковые номера по вертикали и по горизонтали соответствуют одной и той же задаче, поэтому при расстановке приоритетов не учитываются функциональные возможности, слабые места варианты их исправления.

Чтобы устранить данный недостаток и учесть эти факторы, предлагаем модель, где в столбцах попарного сравнения размещаются объекты, подлежащие оценке, а в строках размещаются недостатки и достоинства, которые соотносятся с оцениваемыми объектами на предмет их обладания этими достоинствами и возможностей преодоления недостатков каждым из объектов. Таким образом мы получим два ряда цифровых обозначений. Причем в данной методике, в отличие от предыдущей, количество функциональных возможностей в вертикальном



Таблица 1 / Table 1

## Результаты попарного сравнения / Pairwise comparison results

| Функции $X_i$ /<br>Functions $X_i$ | Свойственные недостатки и достоинства $X_j$ / Inherent disadvantages and advantages $X_j$ |     |     |     |     |     |     |     |   |     |     |     |     |
|------------------------------------|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|-----|-----|-----|-----|
|                                    | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9 | 10  | 11  | 12  | 13  |
| 1                                  | 1   | 0,5 | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2 | 1   | 1   | 1   | 1   |
| 2                                  | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1,8 | 1   | 1 | 1   | 1   | 1   | 1   |
| 3                                  | 1   | 1   | 1   | 0,5 | 1   | 1   | 1   | 1   | 1 | 1   | 1   | 1,5 | 1   |
| 4                                  | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1,5 | 1   | 1 | 1   | 1   | 1   | 1,5 |
| 5                                  | 0,5   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1,7 | 1   | 1 | 1   | 1,5 | 1   | 1,5 |
| 6                                  | 1   | 0,5 | 1,5 | 1   | 1   | 1,5 | 1   | 1,9 | 1 | 1   | 1   | 1   | 1   |
| 7                                  | 0,5   | 1   | 1   | 0,5 | 1   | 1   | 1,8 | 1   | 1 | 1   | 1,5 | 1   | 1,5 |
| 8                                  | 0,5   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1 | 1   | 1   | 1   | 1,6 |
| 9                                  | 0,5   | 1   | 1   | 0,5 | 1   | 1   | 1   | 1   | 1 | 1,5 | 1   | 1,5 | 1   |
| 10                                 | 0,5   | 1   | 1   | 1   | 1,5 | 1   | 1   | 1   | 1 | 1   | 1   | 1   | 1   |
| 11                                 | 1   | 0,5 | 1,5 | 1   | 1   | 1   | 1   | 1,5 | 1 | 1   | 1   | 1   | 1   |
| 12                                 | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1 | 1   | 1   | 1,5 | 1   |
| 13                                 | 0,5   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1 | 1,5 | 1   | 1   | 1   |

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

ходим аналогично, используя все 13 показателей соответствующей графы.

После этого переходим ко второму порядку с аналогичными расчетами, а затем к третьему в той же последовательности до того момента, когда разница между последующим и предыдущим значениями порядков  $k$  и  $(k - 1)$  интегрированных оценок будут не больше  $\xi = 0,00010$ .

В нашем случае (табл. 2) разница между суммарными значениями третьего и второго порядка интегрированных оценок равна 0,0001, что удовлетворяет условию выражения (4):

$$13,50723 - 13,50713 = 0,00010 \leq \xi.$$

Следовательно, данную итерацию мы примем как окончательную. По величине  $S(3)$  мы видим, что наиболее приоритетным является установка п. 6. Операционная система «Андроид». И далее выстроим рейтинг приоритетов по данной графе:

6. Операционная система «Андроид».
5. Технология Quantum HDR 4x.
4. Технология PurColour.
2. Передача изображения 4K (UHD).

7. Дисплей на квантовых точках по Технологии QLED.

12. Наличие Blu-ray плеера.

11. Режим просмотр контента со смартфона на телевизоре Mobile View.

1. Поддержка Smart TV.

8. Технология двойной подсветки Dual LED.

10. Интерьерный режим Ambient+.

13. DST аудиоформат.

3. Мощность фронтальных АС 2×20 Вт.

9. Активный усилитель речи AVA.

Полученная модель служит поставленной цели в качестве методической разработки, которую можно встроить в алгоритм программы нейронных сетей интеллектуальных цифровых технологий для управления организацией в условиях неопределенности и риска.

## ВЫВОДЫ

В процессе исследования мы разработали модель для регулирования функциональных свойств товара, наиболее соответствующих быстро меняющимся запросам бизнес-среды на основе метода расстановки приоритетов. Нами были выявлены

Таблица 2 / Table 2  
 Расчет значимости функциональных характеристик телевизора / Calculation of the TV-set functional characteristics' significance

| Функции $X_j$ / Functions $X_j$ | 0,00010 Свойственные недостатки и достоинства $X_j$ / Inherent disadvantages and advantages $X_j$ |     |     |     |     |     |     |     |   |     |     |     |     | $P(0)$ | $P^M(0)$ | $P(1)$   | $P^M(1)$ | $P(2)$   | $P^M(2)$ | $P(3)$   |
|---------------------------------|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|-----|-----|-----|-----|--------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                                 | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9 | 10  | 11  | 12  | 13  |        |          |          |          |          |          |          |
| 1                               | 1   | 0,5 | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2 | 1   | 1   | 1   | 1   | 13,5   | 0,0768   | 1,03470  | 0,0766   | 1,03448  | 0,0766   | 1,03450  |
| 2                               | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1,8 | 1   | 1   | 1 | 1   | 1   | 1   | 1   | 13,8   | 0,0785   | 1,06280  | 0,0787   | 1,06278  | 0,0787   | 1,06278  |
| 3                               | 1   | 1   | 1   | 0,5 | 1   | 1   | 1   | 1   | 1 | 1   | 1   | 1,5 | 1   | 13     | 0,0739   | 0,99858  | 0,0739   | 0,99860  | 0,0739   | 0,99860  |
| 4                               | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1,5 | 1   | 1   | 1 | 1   | 1   | 1,5 | 1   | 14     | 0,0796   | 1,07622  | 0,0797   | 1,07620  | 0,0797   | 1,07621  |
| 5                               | 0,5   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1,7 | 1   | 1   | 1 | 1   | 1,5 | 1   | 1,5 | 14,2   | 0,0808   | 1,09192  | 0,0808   | 1,09191  | 0,0808   | 1,09192  |
| 6                               | 1   | 0,5 | 1,5 | 1   | 1   | 1,5 | 1   | 1,9 | 1 | 1   | 1   | 1   | 1   | 14,4   | 0,0819   | 1,10575  | 0,0819   | 1,10559  | 0,0819   | 1,10559  |
| 7                               | 0,5   | 1   | 1   | 0,5 | 1   | 1   | 1,8 | 1   | 1 | 1   | 1,5 | 1   | 1,5 | 13,8   | 0,0785   | 1,05995  | 0,0785   | 1,05992  | 0,0785   | 1,05993  |
| 8                               | 0,5   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1 | 1   | 1   | 1   | 1,6 | 13,1   | 0,0745   | 1,00597  | 0,0745   | 1,00606  | 0,0745   | 1,00607  |
| 9                               | 0,5   | 1   | 1   | 0,5 | 1   | 1   | 1   | 1   | 1 | 1,5 | 1   | 1,5 | 1   | 13     | 0,0739   | 0,99716  | 0,0738   | 0,99739  | 0,0738   | 0,99740  |
| 10                              | 0,5   | 1   | 1   | 1   | 1,5 | 1   | 1   | 1   | 1 | 1   | 1   | 1   | 1   | 13     | 0,0739   | 1,00199  | 0,0742   | 1,00212  | 0,0742   | 1,00213  |
| 11                              | 1   | 0,5 | 1,5 | 1   | 1   | 1   | 1   | 1,5 | 1 | 1   | 1   | 1   | 1   | 13,5   | 0,0768   | 1,03498  | 0,0766   | 1,03486  | 0,0766   | 1,03487  |
| 12                              | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1 | 1   | 1   | 1,5 | 1   | 13,5   | 0,0768   | 1,03840  | 0,0769   | 1,03844  | 0,0769   | 1,03844  |
| 13                              | 0,5   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1 | 1,5 | 1   | 1   | 1   | 13     | 0,0739   | 0,99858  | 0,0739   | 0,99879  | 0,0739   | 0,99880  |
| Итого / Total                   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | - | -   | -   | -   | -   | 175,8  | 1        | 13,50700 | 1        | 13,50713 | 1        | 13,50723 |

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

недостатки этого метода и предложены способы их устранения:

1) установление предпочтения изучаемых функциональных характеристик не отражает их значимость относительно предпочтений других изучаемых характеристик.

Данный недостаток устранен введением в модель диапазона оценок в виде нечетких множеств;

2) при расстановке приоритетов не учитываются функциональные возможности, недостатки и варианты их преодоления, так как одинаковые порядковые номера по вертикали и по горизонтали соответствуют одной и той же задаче.

Недостаток устраняется введением второго ряда цифровых обозначений, так что в столбцах попарного сравнения размещаются объекты, подлежащие оценке, а в строках размещаются недостатки и достоинства.

В результате использования управленческой модели мы выявили наилучшие функциональные характеристики для выбора и включения их в конструкции телевизоров, путем рейтинговой оценки распределили их значимость для потребителя и производителя с учетом качеств, способствующих: повышению спроса и конкурентоспособности создаваемой модели; оперативным инновационным изменениям в свойствах товара, соответствующим быстро меняющимся запросам конкурентной бизнес-среды.

Используя предлагаемую модель, предприятие может достичь экономического эффекта, который

недостижим другими методами при решении слабоструктурируемых, не поддающихся формализации задач в условиях неопределенности и риска. Предполагаемые разработки могут быть встроены в алгоритм программ искусственного интеллекта цифровых нейронных сетей для указанных условий.

Полученная методика предполагает ее включение в цифровые технологии автоматизированных информационно-аналитических функций компенсирования, генерирования недостающей информации, перехода от базы данных к базе знаний, наполняющей нейронные сети искусственным интеллектом, обеспечивающим проектирование управленческих решений, инновационное устойчивое развитие в условиях неопределенности и риска.

Дальнейшим направлением данного исследования может стать более детальный отбор и группировка свойств (с их недостатками и преимуществами) для более точной характеристики и разработки инновационных компонентов конструкций. Причем в условиях кластеризации науки и производства работа может проводиться с учетом условий сетевого взаимодействия рынка [19].

Следующий этап — встраивание моделей в процессы принятия управленческих решений на уровне элементов информационно-аналитических приложений комплекса ИС компании/организации достигим в технической сфере путем составления компьютерных программ.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Teoh C. H., Zain Z. M., Lee C. C. Manufacturing organization transformation — How customization of project life cycle and project governance for custom solution enhances the chances of success. *Asia Pacific Management Review*. 2021;26(4):226–236. DOI: 10.1016/j.apmr.2021.03.003
2. Колобов А.В. Ключевые принципы устойчивого развития бизнес-системы предприятия. *Управленческие науки*. 2020;10(3):21–32. DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-3-21-32
3. Moradi E., Jafari S. M., Doorbaset Z. M., Mirzaei A. Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance. *Asia Pacific Management Review*. 2021;26(4):171–179. DOI: 10.1016/j.apmr.2021.01.003
4. Imran S., Rautiainen A. Effects of contextual variables on strategic investment decision-making styles: An empirical study from Pakistan. *Asia Pacific Management Review*. 2022;27(1):1–9. DOI: 10.1016/j.apmr.2021.03.004
5. Chernov V.A. Managing the performance of transport organizations. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 2020;918(1):012036. DOI: 10.1088/1757-899X/918/1/012036
6. Чернов В.А. Противоречивость рыночных законов в изменении цен и ценообразующий аттрактор. *Финансы: теория и практика*. 2018;22(2):124–133. DOI: 10.26794/2587-5671-2018-22-2-124-133
7. Chernov V.A. Conditions and factors of foreign economic cooperation in the management of the Russian economy. *SHS Web of Conferences*. 2021;94:01015. DOI: 10.1051/shsconf/20219401015
8. Зотов В.М. Факторы инновационного развития машиностроительных компаний: управленческий аспект. *Управленческие науки*. 2021;11(2):24–35. DOI: 10.26794/2404-022X-2021-11-2-24-35

9. Ткаченко И.Н. Актуализация стейкхолдерского подхода корпоративного управления в условиях коронакризиса: от декларирования приверженности к прикладным моделям. *Управленец*. 2021;12(2):2–16. DOI: 10.29141/2218–5003–2021–12–2–1
10. Maran T., Ravet-Brown T., Angerer M., Furtner M., Huber S.H. Intelligence predicts choice in decision-making strategies. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*. 2020;84:101483. DOI: 10.1016/j.socec.2019.101483
11. Чернов В.А. Реализация цифровых технологий в финансовом управлении хозяйственной деятельностью. *Экономика региона*. 2020;16(1):283–297. DOI: 10.17059/2020–1–21
12. Приходько Е.А. Краткосрочная финансовая политика. М.: Инфра-М; 2019. 332 с.
13. Яносова П. Деятельность промышленных предприятий в рамках концепции устойчивого развития: ожидания потребителей. *Управленец*. 2021;12(1):91–101. DOI: 10.29141/2218–5003–2021–12–1–7
14. MacDonald D., Dildar Y. Social and psychological determinants of consumption: Evidence for the lipstick effect during the Great Recession. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*. 2020;86:101527. DOI: 10.1016/j.socec.2020.101527
15. Wu L., Liu P., Chen X., Hu W., Fan X., Chen Y. Decoy effect in food appearance, traceability, and price: Case of consumer preference for pork hindquarters. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*. 2020;87:101553. DOI: 10.1016/j.socec.2020.101553
16. Payangan O.R. The effect of consumer learning on customer loyalty: A study on BRI customers in Southeast Sulawesi. *International Journal of Applied Behavioral Economics*. 2020;9(1):41–53. DOI: 10.4018/IJABE.2020010104
17. Pujara P., Joshi B.P. Indian behavioral finance: Review of empirical evidence. *International Journal of Applied Behavioral Economics*. 2020;9(3):54–67. DOI: 10.4018/IJABE.2020070104
18. Васькина М.Г., Букреева А.А., Иванникова М.С., Стариков А.К. Нейромаркетинг в концептуальных координатах современного исследования потребительского поведения. *Международный журнал экономики и образования*. 2018;4(4):43–52.
19. Орехова С.В., Заруцкая В.С., Кислицын Е.В. Эмпирическое исследование сетевого взаимодействия на рынке. *Управленец*. 2021;12(1):32–46. DOI: 10.29141/2218–5003–2021–12–1–3

## REFERENCES

1. Teoh C.H., Zain Z.M., Lee C.C. Manufacturing organization transformation — How customization of project life cycle and project governance for custom solution enhances the chances of success. *Asia Pacific Management Review*. 2021;26(4):226–236. DOI: 10.1016/j.apmr.2021.03.003
2. Kolobov A.V. Key principles of sustainable development of a company's business system. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2020;10(3):21–32. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404–022X–2020–10–3–21–32
3. Moradi E., Jafari S.M., Doorbaset Z.M., Mirzaei A. Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance. *Asia Pacific Management Review*. 2021;26(4):171–179. DOI: 10.1016/j.apmr.2021.01.003
4. Imran S., Rautiainen A. Effects of contextual variables on strategic investment decision-making styles: An empirical study from Pakistan. *Asia Pacific Management Review*. 2022;27(1):1–9. DOI: 10.1016/j.apmr.2021.03.004
5. Chernov V.A. Managing the performance of transport organizations. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 2020;918(1):012036. DOI: 10.1088/1757–899X/918/1/012036
6. Chernov V.A. Inconsistency of market laws in price changes and price-forming attractor. *Finansy: teoriya i praktika = Finance: Theory and Practice*. 2018;22(2):124–133. DOI: 10.26794/2587–5671–2018–22–2–124–133
7. Chernov V.A. Conditions and factors of foreign economic cooperation in the management of the Russian economy. *SHS Web of Conferences*. 2021;94:01015. DOI: 10.1051/shsconf/20219401015
8. Zotov V.M. Factors of innovative development of engineering companies: Management aspect. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2021;11(2):24–35. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404–022X–2021–11–2–24–35

9. Tkachenko I.N. Rethinking the stakeholder approach to corporate governance amid the coronavirus crisis: From commitment declaration to applied models. *Upravlenets = The Manager*. 2021;12(2):2–16. (In Russ.). DOI: 10.29141/2218–5003–2021–12–2–1
10. Maran T., Ravet-Brown T., Angerer M., Furtner M., Huber S.H. Intelligence predicts choice in decision-making strategies. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*. 2020;84:101483. DOI: 10.1016/j.socec.2019.101483
11. Chernov V.A. Implementation of digital technologies in financial management. *Ekonomika regiona = Economy of Region*. 2020;16(1):283–297. (In Russ.). DOI: 10.17059/2020–1–21
12. Prikhod'ko E.A. Short-term financial policy. Moscow: Infra-M; 2019. 332 p. (In Russ.).
13. Jánošová P. Sustainable activities in manufacturing enterprises: Consumers' expectations. *Upravlenets = The Manager*. 2021;12(1):91–101. DOI: 10.29141/2218–5003–2021–12–1–7
14. MacDonald D., Dildar Y. Social and psychological determinants of consumption: Evidence for the lipstick effect during the Great Recession. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*. 2020;86:101527. DOI: 10.1016/j.socec.2020.101527
15. Wu L., Liu P., Chen X., Hu W., Fan X., Chen Y. Decoy effect in food appearance, traceability, and price: Case of consumer preference for pork hindquarters. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*. 2020;87:101553. DOI: 10.1016/j.socec.2020.101553
16. Payangan O.R. The effect of consumer learning on customer loyalty: A study on BRI customers in Southeast Sulawesi. *International Journal of Applied Behavioral Economics*. 2020;9(1):41–53. DOI: 10.4018/IJABE.2020010104
17. Pujara P., Joshi B.P. Indian behavioral finance: Review of empirical evidence. *International Journal of Applied Behavioral Economics*. 2020;9(3):54–67. DOI: 10.4018/IJABE.2020070104
18. Vaskina M. G., Bukreeva A. A., Ivannikova M. S., Starikov A. K. Neuromarketing within the conceptual framework of the contemporary consumer behavior analytics. *Mezhdunarodnyi zhurnal ekonomiki i obrazovaniya = International Journal of Economics and Education*. 2018;4(4):43–52. (In Russ.).
19. Orekhova S.V., Zarutskaya V.S., Kislitsyn E.V. An empirical investigation of network relationships in the market. *Upravlenets = The Manager*. 2021;12(1):32–46. (In Russ.). DOI: 10.29141/2218–5003–2021–12–1–3

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



**Владимир Анатольевич Чернов** — доктор экономических наук, профессор кафедры финансов и кредита Института экономики и предпринимательства, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, Нижний Новгород, Россия

**Vladimir A. Chernov** — Dr. Sci. (Econ.), Professor of the Department of Finance and Credit of the Institute of Economics and Entrepreneurship of the Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod. Nizhny Novgorod, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-7703-1660>

[chernovva@rambler.ru](mailto:chernovva@rambler.ru)

*Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.*

*Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила в редакцию 16.08.2021; после рецензирования 19.10.2021; принята к публикации 28.01.2022. Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.*

*The article was submitted on 16.08.2021; revised on 19.10.2021 and accepted for publication on 28.01.2022.*

*The author read and approved the final version of the manuscript.*



## ORIGINAL PAPER



DOI: 10.26794/10.26794/2304-022X-2022-12-1-17-31

УДК 330.88:004.738.5:336.747.5(045)

JEL D02, G30, G32, G34, M14, M15, O33

## Board of Directors and ICT Governance: A New Paradigm for Corporate Relations

A.S. Yukhno

Office of the Civic Chamber of Russia, Moscow, Russia

### ABSTRACT

The following paper's **research subject** is to determine the role of the board of directors of an organization in the framework of information and communication technologies governance (hereinafter – ICT governance) at a company's digital transformation stage. The article **aims** to study and identify trends and features of ICT governance, taking Russian and foreign experience into account. **Methods** of generalization, synthesis, comparative analysis of up-to-date approaches are used in the paper to outline the role of the board of directors during a period of dynamic technological changes in the company and factors increasing its ICT governance effectiveness. The author summarizes and analyzes the ICT governance specifics, including the features of its application, the necessary organizational changes, as well as the main tasks of the board of directors in this domain, which determines the scientific **novelty** of the study. The effectiveness of ICT governance exercised by the board of directors is considered by the author as an assessment criterion of a company's readiness for digital transformation and a necessary tool to ensure that members of the boards of directors perform their duties. It is **concluded** that it depends on many factors and requires considering various organization specifics and its development strategy on a case-by-case basis. The research results may be relevant for the Russian corporate practice and further studies in this area.

**Keywords:** digital economy; corporate governance; ICT governance; board of directors; board of directors' meeting agenda

**For citation:** Yukhno A.S. Board of directors and ict governance: a new paradigm for corporate relations. *Management Sciences*. 2022;12(1):17-31. (In Russ.). DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-1-17-31

## ORIGINAL PAPER

## Совет директоров организации и корпоративное управление информационно-коммуникационными технологиями: новая парадигма корпоративных отношений

А.С. Юхно

Федеральное казенное учреждение «Аппарат Общественной палаты Российской Федерации», Москва, Россия

### АННОТАЦИЯ

**Предметом** исследования является определение роли совета директоров организации в рамках корпоративного управления информационно-коммуникационными технологиями (далее – корпоративное управление ИКТ) на этапе ее цифровой трансформации. **Цель статьи** – исследование и выявление тенденций и специфики такого управления с учетом российского и зарубежного опыта. В работе используются **методы** обобщения, синтеза, сравнительного анализа подходов к определению роли совета директоров в период активных технологических изменений в организации и факторов, повышающих эффективность осуществления корпоративного управления ИКТ. Автором обобщена и проанализирована специфика такого управления, включая особенности его применения, необходимые организационные изменения, а также основные задачи совета директоров в этой области, что определяет **научную новизну** исследования. Эффективность корпоративного управления ИКТ советом директоров рассматривается автором в качестве критерия оценки готовности организации к цифровой трансформации и необходимого инструмента обеспечения исполнения членами советов директоров своих обязанностей. Делается **вы-**

© Yukhno A.S., 2022

вод о том, что она зависит от множества факторов и требует учета специфики конкретной организации и стратегии ее развития. Результаты работы могут быть актуальны для российской корпоративной практики и дальнейших научных исследований в данной области.

**Ключевые слова:** цифровая экономика; корпоративное управление; корпоративное управление информационно-коммуникационными технологиями; совет директоров; повестка дня заседаний совета директоров

**Для цитирования:** Южно А.С. Совет директоров организации и корпоративное управление информационно-коммуникационными технологиями: новая парадигма корпоративных отношений. *Управленческие науки*. 2022;12(1):17-31. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-1-17-31

## INTRODUCTION

Corporate scandals (Enron, WorldCom, etc.) and the bursting of the dot-com bubble in the early 2000s have led to a tightening of corporate governance legislation [1] and a revision of approaches to company governance. The adoption of new control and management standards has also contributed to a subsequent price surge for information and communication technologies (hereinafter — ICT, IT).<sup>1</sup> In 2004, at the beginning of a new legislative requirements introduction to comply with the Sarbanes-Oxley Act, US corporations spent more than 5 billion dollars, including \$ 1 billion spent on ICT-related issues [2, p. 717].

Currently, the ICT market (Internet of Things, Big Data, Artificial Intelligence [3], etc.) is one of the most developed sectors of the global economy. In 2021, according to forecasts by Gartner, Inc., global ICT spending will be \$ 3.9 trillion (up 6.2% compared to 2020).<sup>2</sup> The active digital transformation of business and society following the beginning of the COVID-19 pandemic in 2020 has reduced the negative impact of the pandemic on the ICT-associated costs (3.2% decrease compared to 2019<sup>3</sup>), proving the key importance of digital initiatives for organizations' success in the digital era. There is noted in the publication "Indicators of the Digital Economy: 2021: Statistical Book" that in 2020 ICT sector in the Russian Federation reached a volume of 2,985 trillion rubles and a growth rate of 103% compared to 2019, with a decrease in the GDP growth rate to 97%. In 2020, the share of households with Internet access increased significantly — 80% (in 2019—76.9%), including broadband — 77% (in 2019—73.6%). Exports

of ICT services reached \$ 5.9 billion and increased over the previous year (108%). The share of employees in ICT-related industries also increased (12% in 2019) and reached 13% of the Russian total employed population (9.2 million people), with the total number of ICT specialists employed in Russia making up to 2.5% (in 2019—2.3%).<sup>4</sup>

With the ever-growing demand for improving the ICT investment efficiency, ICT governance<sup>5</sup>[4] during an organization's digital transformation, being, as a rule, one of the most underdeveloped elements of the corporate governance system, attracts more and more attention from experts [5]. The subject of the analysis in this article is the study of the role of the board of directors in the implementation of ICT governance, the tasks it solves, and the ongoing changes in the organizational structure of organizations during their digital transformation.

## BOARD OF DIRECTORS AND ICT GOVERNANCE

It is noted that the difficulties in the digital transformation of an organization include ample factors, e.g., insufficient understanding of what additional value it brings to the organization, the company's unwillingness to integrate ICT into its activities, the issues of adapting the organizational structure to new digital tasks, ensuring a continuous improvement in the quality of business processes, complication of operational activities, ineffective use of data, lack of understanding of the potential volumes of ICT financing, harmo-

<sup>1</sup> In this paper, the terms information and communication technology and information technology are used as synonyms.

<sup>2</sup> Gartner. 2021. Newsroom. Gartner Forecasts Worldwide IT Spending to Grow 6.2% in 2021. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-01-25-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-6-point-2-percent-in-2021> (accessed on 10.03.2021).

<sup>3</sup> Op. cit.

<sup>4</sup> Digital Economy Indicators in the Russian Federation. Data Book. Moscow: HSE University. 2021. URL: <https://issek.hse.ru/news/484525255.html> (accessed on 19.03.2021).

<sup>5</sup> Within the framework of this study, ICT governance is understood as an integral component of the corporate governance system, the functionality of which is to make decisions in the field of ICT and establish appropriate responsibilities in order to coordinate the business strategy and the ICT strategy of the organization.

nization of business and ICT strategies, data and information confidentiality, human factor, negative user reactions in social networks, etc.<sup>6</sup> [6, 7].

ICT governance of emerging risks by the board of directors becomes an adequate response to ongoing technological changes [8] and necessitates taking into account many factors to form a balanced approach to tackle the issue. First of all, it is aimed at establishing responsibility for the implementation of the organization's business strategy, and its absence exposes the organization to significant risks [9] (operating costs, losses, etc.) [8]. In addition, it allows taking into account the interests of a wide range of stakeholders, including the company's employees, who are directly involved in implementing the digital transformation strategy.

Accenture's 2020 Global Digital Fluency study finds that only 14% of organizations have transitioned to digital maturity. By analogy with language skills, the authors propose using the term "digital fluency" concerning businesses, by which they mean an integrated model determined by the coefficient of technological intelligence of workers, use of digital technologies in business processes and operations, adoption of digital technologies and IT architecture, commitment to digital leadership and culture. Companies demonstrating "digital fluency" experienced a 20% increase in profits 2.7 times more often than other survey participants in the three-year study. That said, technologically advanced businesses are projected to be 5.4 times more likely to receive 20% profit growth over the next three years than their less technologically advanced competitors.<sup>7</sup> Given that digital transformation affects the entire enterprise and involves regular adjustments to the implementation plan, its planning should begin with assessing the organization's readiness for change and an analysis of the ICT benefits for its business model, sustainability, and efficiency. According to recent scholarship, readiness for digital transformation is proposed to be assessed based on the analysis of the operational and business models of the organization, as well as the model of interaction with customers [10]. In turn, the board of directors' governance over this process should ensure systematic implementation of the company's business

strategy changes in compliance with approved standards and policies.

It appears that ICT governance exercised by the board of directors, along with innovation and data corporate governance, can be a starting point in assessing a company's digital transformation readiness [10]. However, effective ICT governance requires considering multiple factors. For example, the COBIT 5 methodology identifies seven factors contributing to the exercise of effective governance:

1. Principles, policies, and frameworks.
2. Processes.
3. Organizational structures.
4. Culture, ethics, and behavior.
5. Information.
6. Services, infrastructure, applications.
7. People, skills and competencies [11].

However, current corporate practice shows that boards of directors are not always able to pay due attention to these issues. Moreover, despite significant investments and associated risks, such issues are not a priority topic at board meetings and are most often addressed in the paradigm of traditional corporate governance with an emphasis on compliance and risk issues. The Information Systems Audit and Control Association (hereinafter — ISACA) explains this state of affairs for the following reasons:

- need for more technical knowledge of the subject compared to other items on the agenda;
- considering such issues as detached concerning the company's business;
- the complicity of the subject.<sup>8</sup>

Statistics show that board members do not always have the necessary technological and professional knowledge and competencies required for executing a company's digital transformation.<sup>9</sup> The 2019 National Corporate Governance Index study indicates that among board members of the 100 Russian largest public companies in terms of capitalization, whose shares are listed on the Moscow Stock Exchange, there are only 3% of experts in the field of ICT, innovation,

<sup>6</sup> Forbes, One CEO Club. Digital transformation: The 5 most common challenges. URL: <https://www.forbesindia.com/article/one-ceo-club/digital-transformation-the-5-most-common-challenges/53167/1> (accessed on 03.02.2021).

<sup>7</sup> Accenture. 2020. Honing your digital edge. URL: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-141/Accenture-Honing-your-Digital-Edge-POV.pdf#zoom=40](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-141/Accenture-Honing-your-Digital-Edge-POV.pdf#zoom=40) (accessed on 04.02.2021).

<sup>8</sup> IT Governance Institute. 2003. Board briefing on IT governance, 2-nd ed. p. 14. URL: [https://eventosfehosp.com.br/2017/material/sao\\_paulo/ti/jose/ITGI-Instrucoes-de-Governanca-de-TI-para-a-Alta-Administracao.pdf](https://eventosfehosp.com.br/2017/material/sao_paulo/ti/jose/ITGI-Instrucoes-de-Governanca-de-TI-para-a-Alta-Administracao.pdf) (accessed on 05.08.2021).

<sup>9</sup> Deloitte. 2017. Bringing the boardroom's technology gap. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/cio-insider-business-insights/bridging-boardroom-technology-gap.html> (accessed on 13.05.2021).

and digital technologies, i.e., averagely one specialist per board of directors.<sup>10</sup>

PwC's 2018 survey of board members of Russian enterprises shows that only 7% of respondents are involved in ICT implementation. In other cases, they hold responsibility for the company's management. In addition, 57% of board members meet with the Chief Information Officer (CIO) no more than once or twice a year, which goes against the emerging global practice of holding such meetings regularly. As a recommendation, the survey authors asked board members to improve their ICT knowledge, identify priority technologies and integrate them into the strategic governance process.<sup>11</sup>

Deloitte's data analysis on more than 4,000 US public companies tells that from 2010 to 2016 number of board members with ICT experience was insignificant. Still, the percentage of corporations that have appointed board members specializing in ICT grew from 10% to 17% during this period. However, the figure almost doubles (32%) for the companies with the highest performance. The study concludes that while having an ICT specialist among the board members may not be the only reason beyond the company's improved performance, many scholars have already recognized the benefits of having those experts among the high-rank managers.<sup>12</sup> Thus, the lack of understanding of digital transformation and ICT governance may hinder the board of directors' duty performance [12].

Initially, the placement of ICT experts in the boards of directors has been driven by the need to respond to transformation processes in the economy. Companies have been interested in professionals with ICT leadership experience who could bring a technological mindset to the company. Systematically, they can be grouped into four categories of managers:

1. Digital thinker. A board member who does not have extensive digital experience but has a conceptual understanding of the digital environment; has been a board member or a digital business adviser.

2. Digital disruptor. A board member who is deeply embedded in digital issues and generally has less general management breadth.

3. Digital leader. A board member with significant experience in managing a traditional business, which to some extent mitigates limited experience in the ICT field.

4. Digital transformer. A board member who has participated and succeeded in the digital transformation of traditional businesses; has no digital leadership experience but is competent enough in this area.

As a trend, it is noted that companies prefer to hire digital transformers with expertise in implementing digital transformation strategies, reengineering business processes and data-driven decision-making algorithms, and changing the corporate culture of the organization [13].

It should be noted that a digital board member is not a full-fledged replacement for the rest of the board due to their lack of digital transformation expertise. "Digital" board members may not have the requisite board experience, thus preventing them from contributing to the company's broader activities. It seems that all board members should be more or less knowledgeable about digital transformation and be collectively responsible for the bottom line. This position implies constant training of board members, attracting external experts for joint discussions, investing in tech startups, etc. Experience has shown that the most effective board members are those who are broad-minded, can educate other board members, and articulate how technological and digital change can impact an organization's business strategy [14].

### BOARD OF DIRECTORS' MEETING AGENDA DURING THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ORGANIZATION

As digital transformation becomes an increasingly important tool for maintaining the organizational resilience of enterprises, it becomes critical to ensure that the board agenda is aligned with ongoing technological changes in terms of business strategy and increase of company's competitiveness. Between 2010 and 2015, security-related issues (cybersecurity, data privacy, etc.) were the primary technology topics discussed by boards of directors. A more proactive approach to studying the results of ICT implementation as part of the board of directors' activities could significantly contribute to the

<sup>10</sup> Top Competence. 2019. National Corporate Governance Index. URL: <https://corpshark.ru/wp-content/uploads/2019/12/National-CG-Index-2019-TopCompetence.pdf>

<sup>11</sup> PwC (2018). Corporate digital governance. Results of a survey of board members of Russian companies. URL: [www.pwc.ru/ru/services/corporate-governance/publications/russian-boards-survey-2018.html](http://www.pwc.ru/ru/services/corporate-governance/publications/russian-boards-survey-2018.html) (accessed on 20.01.2019).

<sup>12</sup> Deloitte. 2017. Bringing the boardroom's technology gap. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/cio-insider-business-insights/bridging-boardroom-technology-gap.html> (accessed on 13.05.2021).

discussion on technological business opportunities and digital transformation.<sup>15</sup>

To assist organizations in setting priorities in this area, we will highlight the most common topics in this context that can be included in the agenda of board meetings:

- Information Security;
- Data confidentiality;
- Artificial Intelligence;
- Internet of Things;
- Mobile devices;
- Digital platforms;
- Digital business models;
- Cloud services and software rental;
- Audit and compliance in the field of ICT;
- Amount of investment and operating expenses related to ICT;
- Optimization of business processes using ICT [15].

The specified list of topics is not conclusive and should be arranged depending on the company's needs and development strategy.

### DETERMINING THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION

Although digital transformation and ICT issues are being increasingly addressed at board meetings, the meeting agenda must not be overwhelmed by technical details. First of all, the board of directors should determine the extent of its influence on the company's strategic development and oversee its implementation.

Given that there is no one-size-fits-all approach to managing digital transformation, Nikolaus Obwegeser, Tomoko Yokoi, Michael Wade, and Tom Voskes highlight 7 key principles for successful digital transformation that businesses can rely on:

1. Inventory and centralization of information on digital initiatives instead of control over them.
2. Decentralization of digital initiatives governance as digital maturity grows.
3. Centralized idea evaluation and prioritization.
4. Making sure that KPIs measure the real impact of digital initiatives on organizational performance.
5. Ensuring data compatibility, technical consistency, and continuous integration of new digital initiatives with existing systems.

<sup>15</sup> Deloitte. 2017. Bringing the boardroom's technology gap. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/cio-insider-business-insights/bridging-boardroom-technology-gap.html> (accessed on 13.05.2021).

6. Categorizing digital initiatives according to the degree of potential value to the company and their feasibility.

7. Evaluation of various scenarios for implementing digital initiatives to achieve a full-scale impact on the company's activities [6].

Harvard Business Review (hereinafter — HBR) differentiates between board participation in ICT discussion and decision-making. The first set of board activities demonstrates how the company relies on the use of ICT to ensure the reliability of its performance. In this case, maintenance and operation of ICT systems become more important than winning the market competition. The board's ICT-related decision-making defines how the company uses ICT to produce new goods and services while quickly responding to customer requests, thus securing its competitive advantage. Both types of board activities usually involve changing the company's business strategy and deepening understanding of various ICT topics at all managerial levels.

Depending on the chosen approach, it is proposed to use the four modes outlining the company's stance on the ICT role in its strategic development: support mode, factory mode, turnaround mode, and strategic mode [8].

Enterprises operating in **support** mode are the least dependent on ICT, as their core function is to support the staff activities, while customers and suppliers do not have access to internal systems. Notably, the 2005 HBR study on the dynamics of the company's development cites Zara, presently one of the world leaders in digital retailing, as an example of shifting from support to strategic mode [16].

In the **factory** mode, businesses are considerably dependent on ICT, and most business systems are connected to the network; however, the company management is still reluctant to advance currently used ICT any further. Therefore, the board of directors and the company's management need to keep abreast of the brand-new technology practices and monitor the market in order to be ready to revitalize their ICT business.

In a **turnaround** mode, companies aim to improve business processes, quality of service delivery, reduce costs and increase their competitiveness in the market by extensive use of ICT [16]. As a rule, turnaround mode is transitional for companies implementing comprehensive ICT projects, a junction between factory and strategic modes. The participation of the board of directors in this process is essential and desirable.

Under the **strategic** mode, businesses need reliable ICT systems and new technologies to maintain and advance their market position and increase the speed and quality of their operations. This endeavor requires much investment in ICT and at least a capable and professional board committee to oversee these activities [8].

Thus, depending on the chosen mode, companies have to independently determine their need for a depth of expertise in ICT and digital transformation in general.

### ICT GOVERNANCE FRAMEWORK: A PRACTICAL OVERVIEW

To facilitate effective work of ICT decision-makers in the organization, PwC experts have developed the IT Oversight Framework, which consists of six steps:

1. Assessing the ICT role in the company's activities (state of ICT infrastructure, ICT budget, expected changes from ICT implementation, etc.);
2. Appointing a specialist or managerial body responsible for ICT oversight (board of directors, committee of the board of directors, digital director, etc.);
3. Setting company's ICT priorities;
4. Determining the role of ICT priorities in the company's business strategy;
5. Integrating ICT risks in the company's risk management oversight;
6. Implementing constant monitoring of the company's ICT development [15].

Once a company has identified and agreed on a vision for the steps outlined above, the board of directors can move on to formulating an ICT strategy [18, p. 5–7] and prioritize areas of ICT governance. The IT Governance Institute identifies five main areas of ICT governance within the framework of the activities of the board of directors:

1. ICT strategic alignment — the connection between the company's business and ICT strategy to achieve its strategic goals and objectives;
2. ICT value delivery — optimization of costs and benefits generated by ICT;
3. ICT risk management — solution of protection issues associated with ICT assets, understanding of emerging risks and their management;
4. ICT resource management — optimal investment, use, and distribution of ICT resources (employees, applications, technologies, data, etc.) while serving the company's needs;
5. Performance management — development and monitoring of the implementation of the ICT

strategy implementation and provision of ICT services [19].

ICT strategic alignment, ICT resource management, and performance measurement are seen as drivers of these activities, while ICT value delivery and ICT risk management are deemed as their outcomes.<sup>14</sup> The main tasks of the board of directors in each of the aforementioned areas of governance concerning its activities and overall organizational changes are presented in *Table 1*.

A. Parisa, R. Lazar, and V. Dragos note that most organizational models for ICT governance address the areas examined above [21, p. 4]. Therefore, using this approach can help develop, approve, and implement the board of directors' work plan.

### CHANGES IN THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF ORGANIZATIONS: A NECESSITY OR A NEW FASHION?

It should be noted that in the period of digital transformation, all companies exercise ICT governance to a certain extent. The only difference between them is that the companies implementing it more effectively have developed a set of mechanisms (board committees, departments responsible for digital transformation, digital transformation councils, etc.) and created the necessary work conditions relevant to the company's changing business strategy, values, and culture [22, p. 3].

The digital transformation is driving changes in the organizational structure of corporations. As a result, digitally mature companies at the operational level tend to recruit digital transformation (Chief Digital Transformation Officer (CDTO) [23, p. 79] and ICT roles (Chief Information Officer, CIO)<sup>15</sup>) at the operational level (*Table 2*), while at the strategic level, they create specialized committees of the board of directors or entrust this topic to a committee operating under the board of directors.

In addition, advisory boards covering a wide range of digital transformation issues are being increasingly created by many companies [25]. This trend can be ex-

<sup>14</sup> ITGI. 2003. Board Briefing on IT Governance. Rolling Meadows, IL: IT Governance Institute. URL: [https://eventosfehosp.com.br/2017/material/sao\\_paulo/ti/jose/ITGI-Instrucoes-de-Governanca-de-TI-para-a-Alta-Administracao.pdf](https://eventosfehosp.com.br/2017/material/sao_paulo/ti/jose/ITGI-Instrucoes-de-Governanca-de-TI-para-a-Alta-Administracao.pdf) (accessed on 18.05.2021).

<sup>15</sup> PwC, Strategy& 2017. The 2016 Chief Digital Officer (CDO) Study. Global findings. URL: <https://preview.thenewsmarket.com/Previews/PWC/DocumentAssets/476557.pdf> (accessed on 08.09.2021).

Table 1

## The main tasks of the board of directors in the framework of the ICT governance

| Areas of ICT governance | Area of responsibility of the board of directors   |  |
|-------------------------|--|--|
|                         | Task   | Structure  |
| ICT strategic alignment | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ensuring compliance of the ICT strategy with the company's business strategy.</li> <li>2. Ensuring that ICT solutions are aligned with the company's business goals.</li> <li>3. Creation of the company's competitive advantages, ensuring compliance with legal and internal requirements.</li> <li>4. Monitoring the strategic importance of ICT in the company</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Creation of the ICT strategy committee of the board of directors (hereinafter – the ICT strategy committee) to oversee ICT (if necessary).</li> <li>7. Appointment of independent directors to the ICT strategy committee including at least one ICT specialist. The committee chair does not need to be an ICT expert but must demonstrate experience in using ICT in another organization.</li> <li>8. Observing the interaction of the ICT strategy committee with the audit committee (ensuring that both committees have at least one common member).</li> <li>9. Ensuring cooperation between the ICT strategy committee and the strategy committee</li> </ol> |
| ICT value delivery      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ensuring that the company management implements processes and practices that bring real benefits from introducing ICT for business.</li> <li>2. Ensuring investment in ICT at the appropriate level.</li> <li>3. Monitoring investments in ICT to generate profits at the appropriate level.</li> <li>4. Control over the implementation of ICT plans in accordance with the approved schedule.</li> <li>5. Ensuring the quality and safety of investments in ICT</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Establish an ICT Strategy Committee to validate that ICT/Business Architecture delivers maximum benefits from ICT for Business.</li> <li>7. Ensuring cooperation between the ICT strategy committee and the strategy committee</li> </ol>  |
| ICT risk management     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Making a list of ICT risks.</li> <li>2. Monitoring the effectiveness of internal control.</li> <li>3. Control over ICT risk management.</li> <li>4. Ensuring cooperation between the ICT strategy committee and the audit committee on the main ICT risks</li> </ol>   |  |
| ICT resource management | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Understanding the overall software architecture of the company, as well as its ICT asset management strategy.</li> <li>2. Prioritization of activities and control over resource allocation to ensure effective ICT productivity.</li> <li>3. A guide to finding resources.</li> <li>4. Control over the use of the necessary management methods to prevent obsolescence of ICT equipment, software, and systems in operation</li> </ol>                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Establish an ICT Strategy Committee to track ICT investments, prioritize and allocate limited resources.</li> <li>6. Ensuring cooperation of the ICT strategy committee with the audit committees on investment in core resources</li> </ol>   |
| Performance measurement | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Observing the development of ICT key performance indicators and their monitoring</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Ensuring cooperation between the ICT strategy committee and the remuneration committee on measuring the company's performance indicators</li> </ol>  |

Source: compiled based on [20].

emphied by the Advisory Council of Shareholders of VTB Bank (PJSC),<sup>16</sup> and the Advanced Technology External

<sup>16</sup> VTB Bank. Shareholders Consultative Council of VTB Bank PJSC. URL: <https://www.vtb.ru/akcionery-i-investory/informaciya-dlya-akcionerov/konsultacionnyj-sovet-akcionerov/> (accessed on 07.08.2021).

Advisory Council of Google [26]. Interestingly, partially for tax incentives for the IT industry in the Russian Federation, some individual Russian companies have begun to reorganize their IT departments as independent subsidiary business entities (Post Digital LLC, MTS Artificial Intelligence Center LLC, Sberbank-Service LLC, Rusatom – digital solutions LLC, etc.) [27].

Table 2

## The selected Russian practice of appointing leaders for digital transformation

| Organization           | Digital Transformation Leader  |
|------------------------|--|
| PJSC "Aeroflot"        | Deputy Director General for Information Technology*                                      |
| PJSC "Gazprom Neft"    | Head of Directorate for Digital Transformation [24]                                      |
| JSC "Russian Post"     | Deputy Director General for Information Technology and Development of Digital Services** |
| JSC "Russian Railways" | Deputy Director General (issues of digital transformation and information technology)*** |

Note: \* Aeroflot. Organisational structure of Aeroflot PJSC. URL: <https://www.aeroflot.ru/media/aflfiles/media/about/structure/structure-ru.jpg> (accessed on 07.08.2021).

\*\* Russian Post. The board of JSC Russian Post. URL: <https://www.pochta.ru/pravlenie> (accessed on 07.08.2021).

\*\*\* Russian Railways. Russian Railways Management Board. URL: <https://company.rzd.ru/ru/9349/page/105554?id=98&accessible=true> (accessed on 07.08.2021).

The expertise in the field of digital transformation of the organization and ICT becomes a priority criterion when appointing candidates to these positions. Corporate and digital competencies and knowledge allow companies better understand and control technology initiatives and emerging opportunities. These factors also contribute to a change in the company's corporate culture and the way it thinks.<sup>17</sup> In this context, it is essential to note the widespread use of the competence-based approach in selecting candidates for filling positions in the field of digital transformation. It is strategically vital that in Russia the same approach is actively employed in public administration.<sup>18</sup> So, at the state level, the need for the formation of civil servants' competencies has been recognized that would allow them to effectively carry out the digital transformation of public administration and effectively resolve issues that arise on the ground. According to the instruction of Russia's Prime Minister,<sup>19</sup> the federal executive bodies have introduced the position of the deputy head of the federal executive authority responsible for digital

transformation (or the indicated powers have been entrusted to the current deputy head of the federal executive authority), and professional requirements were established for the candidates applying for these positions.<sup>20</sup>

The role of committees under boards of directors is also changing. According to general practice, they are created to tackle topics that require special expertise and go beyond the scope of the board's usual activities. ICT issues are usually dealt with by an audit committee (less often by a risk committee), whose operations in the Russian Federation under the requirements of the MICEX Stock Exchange<sup>21</sup> for corporate governance of listed organizations<sup>22</sup>

<sup>17</sup> Deloitte. 2017. Bringing the boardroom's technology gap. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/cio-insider-business-insights/bridging-boardroom-technology-gap.html> (accessed on 13.05.2021).

<sup>18</sup> RANEPА. Competency model for a digital transformation team in public administration. 2020. 84 p. URL: [https://digital.ac.gov.ru/upload/iblock/af2/Competency\\_Model\\_CDTO\\_RANEPА.pdf](https://digital.ac.gov.ru/upload/iblock/af2/Competency_Model_CDTO_RANEPА.pdf) (accessed on 15.08.2021).

<sup>19</sup> Instruction of the Prime Minister of the Russian Federation Mishustin M. V. No. MM-II10-502, dated 01.02.2020. URL: <https://d-russia.ru/premer-ministr-poruchil-v-techenie-nedeli-vvesti-v-foivah-dolzhnost-zamrukovoditelya-otvetstvennogo-za-tsifrovuyu-transformatsiyu.html>

<sup>20</sup> Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media of the Russian Federation (2020). Requirements for candidates for the position of deputy head of the federal executive body responsible for digital transformation and methodological guidelines for testing their managerial skills. URL: <https://d-russia.ru/wp-content/uploads/2020/02/Trebovaniya.pdf> RANEPА. Competency model for a digital transformation team in public administration. 2020. 84 p. URL: [https://digital.ac.gov.ru/upload/iblock/af2/Competency\\_Model\\_CDTO\\_RANEPА.pdf](https://digital.ac.gov.ru/upload/iblock/af2/Competency_Model_CDTO_RANEPА.pdf) (accessed on 15.08.2021).

<sup>21</sup> Moscow Exchange. Corporate governance requirements for the issuer, Compliance with which is a condition for inclusion of shares in Tier 1 and Tier 2. URL: <https://www.moex.com/a2585> (accessed on 16.08.2021).

<sup>22</sup> Center for Audit Quality (2018), An Oversight Tool for Audit Committees. The Center for Audit Quality (CAQ) has developed this tool to help audit committees execute their governance responsibilities for financial reporting impacted by emerging technologies. URL: [https://www.thecaq.org/wp-content/uploads/2019/03/caq\\_emerging\\_technologies\\_oversight\\_tool\\_2018-12.pdf](https://www.thecaq.org/wp-content/uploads/2019/03/caq_emerging_technologies_oversight_tool_2018-12.pdf) (accessed on 20.08.2021).



are mandatory. Considering the specifics of the audit committee's activities, some of the ICT issues, for example, cyber security, logically fit into its agenda. However, since digital solutions do not always allow to assess and minimize potential risks, the main focus of the audit committee's work may be extended to a broader range of emerging technology topics, including issues of innovation and the competitiveness of the organization. In the digital era, risks cannot always be predicted, which can impede the use of financial controls. In addition, the audit committee tends to view ICT as an operating expense rather than as a strategic opportunity-building tool. It can also lead to over-focusing on technology risks (e.g., cyber risks) and compliance issues [28].

The Bank of Russia recommends that the boards of directors consider the feasibility of creating an information technology committee. If such a decision is made, the chairman is recommended to appoint those members of the board of directors who possess relevant competencies and expertise. The main tasks of the committee shall include the development of recommendations for the board of directors regarding the approval of the ICT strategy and policy, control over the information technology management processes, monitoring and response to changes in the development of information technology.<sup>23</sup>

In practice, individual organizations (FedEx,<sup>24</sup> Procter and Gamble,<sup>25</sup> Russian Post JSC,<sup>26</sup> Freight One PJSC,<sup>27</sup> M. Video PJSC,<sup>28</sup> etc.) have begun to form

special information technology committees along with committees for audit, HR, remuneration, and risks (e.g., digital development, digital transformation, ICT governance, ICT strategies committees). For instance, Russian Post JSC has created a committee on digitalization and technologies under the board of directors,<sup>29</sup> whereas Russian Railways JSC created a committee for digital transformation and innovative development.<sup>30</sup>

Traditionally, when such committees are established, special attention is paid to their composition. The role of the committee chairman is of paramount importance. It is also strategically important to include independent directors in such a committee<sup>31</sup> [29]. At the same time, understanding not only the company's current business needs in the field of technological solutions but also a general understanding of the company's tasks and the dynamics of change in the relevant industry becomes a key factor in the committee's work effectiveness. To form and implement a consolidated development strategy for the company, it seems rational and logical to bolster the interaction between the information technology committee and other committees under the board of directors. Moreover, the admission of at least one member of the information technology committee into other committees sounds reasonable for the company's interests [8].

It seems appropriate to ensure that the company's corporate structure is consistent with the changing agenda of the board of directors' meetings [30, p. 59]. However, the creation of a committee at the level of the board of directors is not always the best solution and can be a waste of time and resources, yet it depends on the company's specifics (industry, degree of digital transformation, level of the company's ICT development, etc.) [8]. In practice, ad hoc committees that help the board of directors delve into the subject matters are seldom created [30, p. 65]. According to the US 2019 Technology Spencer Stuart Board Index, the science and technology committees under the board of directors are created by only 8% of 200 surveyed leading US

<sup>23</sup> Information letter of the Bank of Russia No. IN-06-28/45, dated 24 May 2019. On Recommendations for a Board of Directors (Supervisory Board) to Participate in Information Technology Development and Management, and in the Management of Information Security Risk at a Public Joint-stock Company. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_325684/8376e92eaf725b692ce9bfac52a83e1640d346c4/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_325684/8376e92eaf725b692ce9bfac52a83e1640d346c4/)

<sup>24</sup> FedEx. Board of directors. URL: <https://investors.fedex.com/esg/board-of-directors/default.aspx> (accessed on 20.08.2021).

<sup>25</sup> P&G. Board Committees & Charters. URL: <https://us.pg.com/structure-and-governance/board-committees-and-charters/> (accessed on 20.08.2021).

<sup>26</sup> Russian Post. Digitalization and Technology Committee. URL: <https://www.pochta.ru/komitet-po-cifrovizacii-i-tehnologiam> (accessed on 20.08.2021).

<sup>27</sup> Freight One. Committees. URL: <https://pgkweb.ru/investors/corporate-governance/committees/> (accessed on 20.08.2021).

<sup>28</sup> M. Video-Eldorado Group. Board of Directors, Digital Transformation Committee. URL: <https://www.mvideoeldorado.ru/ru/corporate-governance/sovet-direktorov#cid2> (accessed on 20.08.2021).

<sup>29</sup> Russian Post. Digitalization and Technology Committee. URL: <https://www.pochta.ru/komitet-po-cifrovizacii-i-tehnologiam>. (accessed on 20.08.2021).

<sup>30</sup> Russian Railways. Board of directors. URL: <https://company.rzd.ru/ru/9349/page/105554?id=998#6059> (accessed on 20.08.2021).

<sup>31</sup> Some research shows that a greater number of independent directors reduces information asymmetry in shareholder-management relations.

technology companies.<sup>32</sup> Thus, the issue of creating a separate committee on information technology requires further careful study.

### DIGITAL TRANSFORMATION AS A FACTOR OF THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONS IN THE RUSSIAN FEDERATION

According to current scholarship, the Russian Federation's development resources are depleted; therefore, searching for new ICT-related growth sources is crucial [31]. The priority of developing the digital economy in the Russian Federation is designated at the highest state level.<sup>33</sup> Its impact on implementing a companies' business strategies nationwide contributes to forming a new technological market agenda. The strategy of the information society development in 2017–2030, in particular, fixes the following ICT priorities for the Russian Federation:

- formation of the information space, taking into account the needs of citizens and society in obtaining high-quality and reliable information;
- development of the information and communication infrastructure in the Russian Federation;
- creation and application of Russian ICT, ensuring their competitiveness at the international level;
- formation of a new technological basis for the development of the economy and social sphere;

<sup>32</sup> SpencerStuart (2019). U. S. Technology. SpencerStuart Board Index. p. 12. URL: <https://www.spencerstuart.com/-/media/2019/techbi-2019/us-tech-board-index-2019.pdf> (accessed on 30.08.2021).

<sup>33</sup> Decree of the President of the Russian Federation No. 474, dated 21 July 2020 "On the national development goals of the Russian Federation until 2030. Collection of the Legislative Acts of the Russian Federation". No. 30. Art. 4884. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726>. Decree of the President of the Russian Federation No. 203, dated 9 May 2017 "Strategy of the Information Society Development in the Russian Federation for 2017–2030". Collection of the Legislative Acts of the Russian Federation. 2017. No. 20. Art. 2901. URL: <http://government.ru/docs/all/111459/> Passport of the national project National Programme "Digital Economy of the Russian Federation". Approved by the minutes of the meeting of the Presidium of the Presidential Council for Strategic Development and National Projects of 4 June 2019, No. 7. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_328854/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328854/). Decree of the Government of the Russian Federation No. 313, dated 15 April 2014 On Approval of the State Programme of the Russian Federation "Information Society". Collection of the Legislative Acts of the Russian Federation. 2014. No. 18. Art. 2159. URL: <http://government.ru/docs/all/91296/>

- safeguarding Russian national interests in the sphere of the digital economy.<sup>34</sup>

As part of the implementation of the national program "Digital Economy of the Russian Federation" in order to provide methodological support for the development and updating strategies for the digital transformation of Russian businesses, Methodological Recommendations for the digital transformation of state corporations and enterprises with state participation have been developed (hereinafter — Methodological Recommendations).<sup>35</sup> This document is primarily aimed at ensuring the synchronization of the efforts of the state and business for the digital transformation of the economy and assessing the level of businesses' digital maturity. Sending regular reports on digital transformation progress to the Ministry of Digital Development, Communications, and Mass Media of the Russian Federation will allow accumulating the experience in this area to exchange best practices and promptly adjust ICT strategies. In addition, the achievement of these goals will be facilitated by the directives on the digital transformation of state-owned companies approved by the Government of the Russian Federation, according to which representatives of the Russian Federation on the boards of directors of state corporations and enterprises with state participation are obliged to initiate boards of directors' meetings to discuss the progress of digital transformation strategies until 2024.<sup>36</sup>

In this context, it is strategically essential to synchronize the efforts of state corporations and enterprises with state participation and state authorities in terms of the overall task of digital transformation of the Russian economy. According to ABBYY and

<sup>34</sup> Decree of the President of the Russian Federation No. 203, dated 9 May 2017 "Strategy of the Information Society Development in the Russian Federation for 2017–2030". Collection of the Legislative Acts of the Russian Federation. No. 20. Art. 2901. URL: <http://government.ru/docs/all/111459/>

<sup>35</sup> Methodological recommendations on the digital transformation of state corporations and state-owned companies. Approved at the meeting of the bureau of the government commission on digital development, use of information technologies to improve the quality of life and environment of business on 6 November 2020. URL: <https://digital.gov.ru/ru/documents/7342/> (accessed on 04.09.2021).

<sup>36</sup> ConsultantPlus. 2021. Ministry of digital development, communications and mass communications of the Russian Federation (19.04.2021). The government approved the directives on the digital transformation of state companies. URL: <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/68694.html/> (accessed on 04.09.2021).

PwC's Digital IQ 2020 study, which was attended by more than 100 executives and specialists from large businesses, Russian organizations rate their level of digital maturity at 2.8 points out of 5. Such an assessment can be explained by Russian companies' relatively recent start of implementing digital transformation strategies. 77% of respondents indicated that digital technology is a hallmark of companies with high digital maturity to make decisions and improve business processes. Among the critical areas in the digitalization of companies' business strategies, the respondents named the increase in investments in solutions for automation and robotization of processes, transition to cloud services, and modernization of infrastructure to ensure cybersecurity. More than half of them see digital transformation as a continuous process of improving business efficiency, which, among other things, led to the absence of budget cuts for innovative projects and digital initiatives for 94% of respondents during the pandemic in 2020.<sup>37</sup>

Presently, the strategic goal of digital transformation has been set and approved by the boards of directors of leading Russian corporations (JSC "Russian Post",<sup>38</sup> PJSC "Gazprom Neft",<sup>39</sup> PJSC "Rosseti",<sup>40</sup> etc.). JSC "Russian Railways" has become one of the first companies to introduce Methodological Recommendations into its activities. In order to implement a long-term development program until 2025<sup>41</sup> and fulfill

the Decree of the President of the Russian Federation dated May 7, 2018 No. 204,<sup>42</sup> the strategy for the company's digital transformation until 2025, approved by the board of directors, provides for the formation of 8 digital platforms (multimodal passenger transportation, multimodal freight transportation, transport and logistics hubs, linear infrastructure operator, e-commerce logistics operator, transportation process management, traction rolling stock, non-production processes). The platforms will become the basic elements of the company's ICT infrastructure and allow creating new services and integrating end-to-end information technologies into its work. In addition, it will increase the efficiency of business processes, increase the number of services offered to the market and begin the process of changing the corporate culture.<sup>43</sup> The projected economic effect of digital transformation for Russian Railways will be approximately 153 billion rubles and for the national economy approximately 400 billion rubles.<sup>44</sup>

Thus, the emerging practice in Russia is aimed at creating a technological ecosystem and conditions in which the board of directors acts as the enterprise's key body to discuss digital transformation and the feasibility of introducing ICT into its activities while also overseeing emerging ICT risks within the overall company's risk management system.

\* \* \*

The ongoing digital transformation of organizations poses new challenges for businesses. Previously boards of directors and company management could delegate or neglect decision-making regarding digital transformation and ICT governance. However,

<sup>37</sup> ABBYY. 2021. PwC and ABBYY measured the Digital IQ of Russian businesses for the first time. URL: <https://www.abbyy.com/ru/news/2021/02/pwc-i-abbyy-vpervye-izmerili-digital-iq-rossijskogo-biznesa/> (accessed on 04.09.2021).

<sup>38</sup> Russian Post. Mission and development strategy. URL: <https://www.pochta.ru/mission-and-strategy> (accessed on 04.09.2021).

<sup>39</sup> Gazprom Neft. 2019. The Gazprom Neft Board of Directors confirms the company's digital transformation strategy to 2030. URL: <https://www.gazprom-neft.ru/press-center/news/sovet-direktorov-gazprom-nefti-utverdil-strategiyu-tsifrovoy-transformatsii-kompanii-do-2030-goda/> (accessed on 10.09.2021).

<sup>40</sup> Rosseti. 2018. Rosseti's Board of Directors Approved the Concept of Digital Transformation of the Power Grid Complex until 2030. URL: [http://www.rosseti.ru/press/news/?ELEMENT\\_ID=34455](http://www.rosseti.ru/press/news/?ELEMENT_ID=34455) (accessed on 10.09.2021).

<sup>41</sup> Order of the Government of the Russian Federation No. 466-r, dated 19 March 2019 On the Long-Term Development Programme of JSC Russian Railways until 2025. Collection of the Legislative Acts of the Russian Federation. 2019. No. 12. Art. 1354. (with The Long-Term Development Programme of JSC Russian Railways until 2025). URL: <https://rulings.ru/government/Rasporyazhenie-Pravitelstva-RF-ot-19.03.2019-N-466-r/>

<sup>42</sup> Decree of the President of the Russian Federation No. 204, dated 7 May 2018 On the national goals and strategic objectives for the development of the Russian Federation until 2024. Collection of the Legislative Acts of the Russian Federation. 2018. No. 20. Art. 2817. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201805070038>

<sup>43</sup> Gudok (2019), online edition. Russian Railways board of directors approves digital transformation strategy until 2025. URL: <https://gudok.ru/news/?ID=1482450> (accessed on 20.09.2021).

<sup>44</sup> Tadviser. 2020. Russian Railways' digital transformation strategy. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F\\_%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9\\_%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8\\_%D0%A0%D0%96%D0%94](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F_%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9_%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8_%D0%A0%D0%96%D0%94) (accessed on 20.09.2021).

nowadays, such behavior seems counterproductive for the strategic development of companies in multiple industries since ICT has already become a major means for development and economic growth. At the same time, governance of ICT-related activities in corporations is becoming an increasingly important tool for ensuring strategic goals achievement. In the context of the development of ICT governance, the boards of directors are recommended to:

- define the role of ICT in the organization's activities;
- approve the priorities of the organization in the field of ICT governance;
- transform the work of the board of directors in accordance with the chosen vector of strategic development;

- update a board meetings agenda due to technological changes and challenges;
- ensure that the organizational structure of the organization is in line with the changing board meetings agenda and the corporate objectives to be solved.

Nevertheless, ICT governance methods' effectiveness in one case does not guarantee similar outcomes in another, as it depends on numerous factors that need to be taken into account while choosing and implementing a suitable development strategy. Thus, digital transformation and ICT governance, being one of the main tasks of the board of directors, require undertaking a systematic and holistic approach, considering the specifics of a particular business and its development strategy.

## REFERENCES

1. Damianides M. Sarbanes-Oxley and its governance: New guidance on its control and compliance. *Information Systems Management*. 2005;22(1):77–85. DOI: 10.1201/1078/44912.22.1.20051201/85741.9
2. Smith H.A., McKeen J.D. Developments in practice XXI: IT in the new world of corporate governance reforms. *Communications of the Association for Information Systems*. 2006;17(32):714–727. DOI: 10.17705/1CAIS.01732
3. Yukhno A.S. Prospects and risks of using smart contracts in corporate governance. *Strakhovoe pravo = Insurance Law*. 2020;(1):40–43. (In Russ.).
4. Yukhno A.S. ICT governance in the digital age. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossiiskoi akademii nauk = Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*. 2021;(6):127–145. (In Russ.). DOI: 10.52180/2073–6487\_2021\_6\_127\_145
5. Brown A.E., Grant G.G. Framing the frameworks: A review of IT governance research. *Communications of the Association for Information Systems*. 2005;15(38):696–712. DOI: 10.17705/1CAIS.01538
6. Obwegeser N., Yokoi T., Wade M., Voskes T. 7 Key principles to govern digital initiatives. In: *Embracing reinvention: How companies are transforming in the digital age*. Cambridge, MA: MIT Sloan Management Review; 2021:1–9. URL: [https://www.kommunikationsraum.at/wp-content/uploads/2021/04/Going-Digital\\_Howtoembracechange.pdf](https://www.kommunikationsraum.at/wp-content/uploads/2021/04/Going-Digital_Howtoembracechange.pdf) (accessed on 08.06.2021).
7. Tannou M., Westerman G., Bonnet D., Ferraris P. Governance: A central component of successful digital transformation. Paris: Capgemini Consulting; 2012. 16 p. URL: [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Governance\\_A\\_Central\\_Component\\_of\\_Successful\\_Digital\\_Transformation.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Governance_A_Central_Component_of_Successful_Digital_Transformation.pdf) (accessed on 02.03.2021).
8. Nolan R., McFarlan F.W. Information technology and the board of directors. *Harvard Business Review*. 2005;83(10):96–106,157. URL: <https://hbr.org/2005/10/information-technology-and-the-board-of-directors> (accessed on 05.06.2021).
9. Peterson R. Crafting information technology governance. *EDPACS*. 2004;32(6):1–24. DOI: 10.1201/1079/44819.32.6.20041201/85112.1
10. Pearce G. Digital transformation governance: What boards must know. *Governance Directions*. 2020;72(5). URL: <https://www.governanceinstitute.com.au/resources/governance-directions/volume-72-number-5/digital-transformation-governance-what-boards-must-know/> (accessed on 07.04.2021).
11. Tapia D.M. COBIT 5 Principles and enablers applied to strategic planning. ISACA. Apr. 20, 2015. URL: <https://www.isaca.org/resources/news-and-trends/industry-news/2015/cobit-5-principles-and-enablers-applied-to-strategic-planning>. (accessed on 06.06.2021).
12. Read T.J. Discussion of director responsibility for IT governance. *International Journal of Accounting Information Systems*. 2004;5(2):105–107. DOI: 10.1016/j.accinf.2004.01.003

13. Rickards T., Grossman R. The board directors you need for a digital transformation. *Harvard Business Review*. 2017;(July). URL: <https://hbr.org/2017/07/the-board-directors-you-need-for-a-digital-transformation> (accessed on 17.03.2021).
14. Hodkinson P., Stadolnik E. Making successful transition from technology leader to board director. SpencerStuart. 2019. URL: <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/making-a-successful-transition-from-technology-leader-to-board-director> (accessed on 17.03.2021).
15. Cloyd M.A. Directors and information technology oversight. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. 2013. URL: <https://corpgov.law.harvard.edu/2013/02/14/directors-and-information-technology-oversight/> (accessed on 28.03.2021).
16. D'Onofrio T. Zara's new concept store showcasing fast fashion future of retail. The Digital Transformation People. May 15, 2018. URL: <https://www.thedigitaltransformationpeople.com/channels/customer-engagement/zaras-new-concept-store-showcasing-fast-fashion-future-retail/> (accessed on 08.04.2021).
17. Kohli R. Innovating to create IT-based new business opportunities at United Parcel Service. *MIS Quarterly Executive*. 2007;6(4). URL: <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol6/iss4/3/> (accessed on 12.06.2021).
18. Debreceny R., Gray G.L. IT governance drivers of process maturity. June 2011. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.800.2633&rep=rep1&type=pdf> (accessed on 18.07.2021).
19. De Haes S., Joshi A., Huygh T., Jansen S. Exploring how corporate governance codes address IT governance. *ISACA Journal*. 2017;4:1–7. URL: <https://www.isaca.org/resources/isaca-journal/issues/2017/volume-4/exploring-how-corporate-governance-codes-address-it-governance>
20. Fletcher M. Five domains of information technology governance for consideration by boards of directors. Portland, OR: University of Oregon; 2006. 100 p. URL: <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/7820/2006-fletcher.pdf;sequence=1#:~:text=Domains%20include%3A%20IT%20Strategic%20Alignment,Management%2C%20and%20IT%20Performance%20Management>
21. Aasi P., Rusu L., Vieru D. The role of culture in IT governance five focus areas: A literature review. *International Journal of IT/Business Alignment and Governance*. 2017;8(2):42–61. DOI: 10.4018/IJITBAG.2017070103
22. Weill P. Don't Just Lead, Govern: How Top-Performing Firms Govern IT. *MIS Quarterly Executive*. 2004;3(1):1–17. URL: <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol3/iss1/3/> (accessed on 09.08.2021).
23. McDonald M.P., Rowsell-Jones A. The digital edge: Exploiting information & technology for business advantage. Stamford, CT: Gartner, Inc.; 2012. 105 p. URL: <https://www.gartner.com/imagesrv/books/digital-edge/TheDigitalEdge.pdf> (accessed on 12.06.2021).
24. Belevtsev A. The key to successful digital transformation is business engagement. *Sibirskaya Neft'*. 2020;(10):56–59. (In Russ.).
25. Bamford T., Dawkins W., Elliott S., House W., Le Goff P. The digital dilemma: Optimising board composition in the digital era. SpencerStuart. 2019. URL: <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/the-digital-dilemma> (accessed on 07.08.2021).
26. Walker K. An external advisory council to help advance the responsible development of AI. AI. Mar. 26, 2019. URL: <https://www.blog.google/technology/ai/external-advisory-council-help-advance-responsible-development-ai/> (дата обращения: 07.08.2021).
27. Mingazov S. Big business has singled out IT companies for a tax maneuver. *Forbes*. Apr. 02, 2021. URL: <https://www.forbes.ru/newsroom/biznes/425183-krupnyy-biznes-vydelil-iz-sebya-it-kompanii-pod-nalogovyy-manevr> (accessed on 07.08.2021). (In Russ.).
28. Leatherberry T., Kark K., McCormack D., Lamm R. The tech-savvy board: Engaging with CIOs and management on strategy, risk, and performance. Deloitte. May 15, 2019. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/cio-boards-strategy-risk-performance.html> (accessed on 20.08.2021).
29. Wee Gog B., Lee J., Ng J., Ow Yong K. The effect of board independence on information asymmetry. *European Accounting Review*. 2016;25(1):155–182. DOI: 10.1080/09638180.2014.990477
30. Bankewitz M., Åberg C., Teuchert C. Digitalization and board of directors: A new era of corporate governance? *Business and Management Research*. 2016;5(2):58–69. DOI: 10.5430/bmr.v5n2p58
31. Belousov D.R., Penukhina E.A. On the construction of a qualitative model of the Russian ICT ecosystem. *Studies on Russian Economic Development*. 2018;29(3):295–302. (In Russ.: *Problemy prognozirovaniya*. 2018;(3):94–104).

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Damianides M. Sarbanes-Oxley and its governance: New guidance on its control and compliance. *Information Systems Management*. 2005;22(1):77–85. DOI: 10.1201/1078/44912.22.1.20051201/85741.9
2. Smith H.A., McKeen J.D. Developments in practice XXI: IT in the new world of corporate governance reforms. *Communications of the Association for Information Systems*. 2006;17(32):714–727. DOI: 10.17705/1CAIS.01732
3. Южно А. С. Перспективы и риски применения умных контрактов в корпоративном управлении. *Страховое право*. 2020;(1):40–43.
4. Южно А. С. Корпоративное управление информационно-коммуникационными технологиями в цифровую эпоху. *Вестник Института экономики Российской академии наук*. 2021;(6):127–145. DOI: 10.52180/2073–6487\_2021\_6\_127\_145
5. Brown A.E., Grant G.G. Framing the frameworks: A review of IT governance research. *Communications of the Association for Information Systems*. 2005;15(38):696–712. DOI: 10.17705/1CAIS.01538
6. Obwegeser N., Yokoi T., Wade M., Voskes T. 7 Key principles to govern digital initiatives. In: Embracing reinvention: How companies are transforming in the digital age. Cambridge, MA: MIT Sloan Management Review; 2021:1–9. URL: [https://www.kommunikationsraum.at/wp-content/uploads/2021/04/Going-Digital\\_Howtoembracechange.pdf](https://www.kommunikationsraum.at/wp-content/uploads/2021/04/Going-Digital_Howtoembracechange.pdf) (дата обращения: 08.06.2021).
7. Tannou M., Westerman G., Bonnet D., Ferraris P. Governance: A central component of successful digital transformation. Paris: Capgemini Consulting; 2012. 16 p. URL: [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Governance\\_A\\_Central\\_Component\\_of\\_Successful\\_Digital\\_Transformation.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Governance_A_Central_Component_of_Successful_Digital_Transformation.pdf) (дата обращения: 02.03.2021).
8. Nolan R., McFarlan F. W. Information technology and the board of directors. *Harvard Business Review*. 2005;83(10):96–106,157. URL: <https://hbr.org/2005/10/information-technology-and-the-board-of-directors> (дата обращения: 05.06.2021).
9. Peterson R. Crafting information technology governance. *EDPACS*. 2004;32(6):1–24. DOI: 10.1201/1079/44819.32.6.20041201/85112.1
10. Pearce G. Digital transformation governance: What boards must know. *Governance Directions*. 2020;72(5). URL: <https://www.governanceinstitute.com.au/resources/governance-directions/volume-72-number-5/digital-transformation-governance-what-boards-must-know/> (дата обращения: 07.04.2021).
11. Tapia D. M. COBIT 5 Principles and enablers applied to strategic planning. ISACA. Apr. 20, 2015. URL: <https://www.isaca.org/resources/news-and-trends/industry-news/2015/cobit-5-principles-and-enablers-applied-to-strategic-planning> (дата обращения: 06.06.2021).
12. Read T.J. Discussion of director responsibility for IT governance. *International Journal of Accounting Information Systems*. 2004;5(2):105–107. DOI: 10.1016/j.accinf.2004.01.003
13. Rickards T., Grossman R. The board directors you need for a digital transformation. *Harvard Business Review*. 2017;(July). URL: <https://hbr.org/2017/07/the-board-directors-you-need-for-a-digital-transformation> (дата обращения: 17.03.2021).
14. Hodkinson P., Stadolnik E. Making successful transition from technology leader to board director. SpencerStuart. 2019. URL: <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/making-a-successful-transition-from-technology-leader-to-board-director> (дата обращения: 17.03.2021).
15. Cloyd M. A. Directors and information technology oversight. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. 2013. URL: <https://corpgov.law.harvard.edu/2013/02/14/directors-and-information-technology-oversight/> (дата обращения: 28.03.2021).
16. D’Onofrio T. Zara’s new concept store showcasing fast fashion future of retail. The Digital Transformation People. May 15, 2018. URL: <https://www.thedigitaltransformationpeople.com/channels/customer-engagement/zaras-new-concept-store-showcasing-fast-fashion-future-retail/> (дата обращения: 08.04.2021).
17. Kohli R. Innovating to create IT-based new business opportunities at United Parcel Service. *MIS Quarterly Executive*. 2007;6(4). URL: <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol6/iss4/3/> (дата обращения: 12.06.2021).
18. Debreceny R., Gray G.L. IT governance drivers of process maturity. June 2011. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.800.2633&rep=rep1&type=pdf> (дата обращения: 18.07.2021).

19. De Haes S., Joshi A., Huygh T., Jansen S. Exploring how corporate governance codes address IT governance. *ISACA Journal*. 2017;4:1–7. URL: <https://www.isaca.org/resources/isaca-journal/issues/2017/volume-4/exploring-how-corporate-governance-codes-address-it-governance>
20. Fletcher M. Five domains of information technology governance for consideration by boards of directors. Portland, OR: University of Oregon; 2006. 100 p. URL: <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/7820/2006-fletcher.pdf;sequence=1#:~:text=Domains%20include%3A%20IT%20Strategic%20Alignment,Management%2C%20and%20IT%20Performance%20Management>
21. Aasi P., Rusu L., Vieru D. The role of culture in IT governance five focus areas: A literature review. *International Journal of IT/Business Alignment and Governance*. 2017;8(2):42–61. DOI: 10.4018/IJITBAG.2017070103
22. Weill P. Don't Just Lead, Govern: How Top-Performing Firms Govern IT. *MIS Quarterly Executive*. 2004;3(1):1–17. URL: <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol3/iss1/3/> (дата обращения: 09.08.2021).
23. McDonald M.P., Rowsell-Jones A. The digital edge: Exploiting information & technology for business advantage. Stamford, CT: Gartner, Inc.; 2012. 105 p. URL: <https://www.gartner.com/imagesrv/books/digital-edge/TheDigitalEdge.pdf> (дата обращения: 12.06.2021).
24. Белевцев А. Главный фактор успешной цифровой трансформации — вовлеченность бизнеса. *Сибирская нефть*. 2020;(10):56–59.
25. Bamford T., Dawkins W., Elliott S., House W., Le Goff P. The digital dilemma: Optimising board composition in the digital era. SpencerStuart. 2019. URL: <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/the-digital-dilemma> (дата обращения: 07.08.2021).
26. Walker K. An external advisory council to help advance the responsible development of AI. AI. Mar. 26, 2019. URL: <https://www.blog.google/technology/ai/external-advisory-council-help-advance-responsible-development-ai/> (дата обращения: 07.08.2021).
27. Мингазов С. Крупный бизнес выделил из себя IT-компании под налоговый маневр. *Forbes*. 02.04.2021. URL: <https://www.forbes.ru/newsroom/biznes/425183-krupnyu-biznes-vydilil-iz-sebya-it-kompanii-pod-nalogovu-manevr> (дата обращения: 07.08.2021).
28. Leatherberry T., Kark K., McCormack D., Lamm R. The tech-savvy board: Engaging with CIOs and management on strategy, risk, and performance. Deloitte. May 15, 2019. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/cio-boards-strategy-risk-performance.html> (дата обращения: 20.08.2021).
29. Wee Gog B., Lee J., Ng J., Ow Yong K. The effect of board independence on information asymmetry. *European Accounting Review*. 2016;25(1):155–182. DOI: 10.1080/09638180.2014.990477

## ABOUT THE AUTHOR / ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ



**Alexander S. Yukhno** — Cand. Sci. (Law), Associate Professor, Deputy Head, Office of the Civic Chamber of Russia, Moscow, Russia

**Александр Сергеевич Юхно** — кандидат юридических наук, доцент, заместитель руководителя, Федеральное казенное учреждение «Аппарат Общественной палаты Российской Федерации», Москва, Россия

<https://orcid.org/0000-0003-2999-2982>

[alexander\\_yukhno@mail.ru](mailto:alexander_yukhno@mail.ru)

*Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.*

*Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.*

*The article was submitted on 29.12.2021; revised on 02.02.2022 and accepted for publication on 14.02.2022.*

*The author read and approved the final version of the manuscript.*

*Статья поступила в редакцию 29.12.2021; после рецензирования 02.02.2022; принята к публикации 14.02.2022.*

*Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.*

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/10.26794/2304-022X-2022-12-1-32-41

УДК 336.66(045)

JEL M41

## Совершенствование методического инструментария бизнес-анализа эффективности деятельности предприятия

Н.С. Пласкова

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, Россия

### АННОТАЦИЯ

**Предметом** исследования является совершенствование методических подходов к формированию объективной оценки системы финансовых индикаторов, всесторонне отражающих достигнутый и прогнозируемый уровень развития экономических субъектов. При этом актуализируются вопросы обоснования периметра и контента системы информационно-аналитического обеспечения функций оперативного и стратегического управления бизнесом.

**Целью** исследования является разработка методики анализа и алгоритмов расчета важнейших характеристик оценки результативности деятельности экономических субъектов для внутреннего менеджмента и внешних заинтересованных стейкхолдеров на основе комплементарного подхода к использованию классических методик формирования информационно-аналитической базы посредством уточнения значений используемых показателей финансовой и управленческой отчетности и дополнения перечня аналитических индикаторов. Для достижения цели определен ряд задач, связанных с критическим анализом существующего методического аппарата оценки результативности деятельности коммерческих организаций; обновлением контента и уточнением алгоритмов расчета показателей для формирования надежной информационно-аналитической базы, необходимой для принятия управленческих решений различными субъектами бизнес-отношений; дополнением системы аналитических индикаторов оценки и прогнозирования эффективности бизнеса в соответствии с положениями доктрины устойчивого развития; расширением модельного ряда факторного анализа для получения целостного представления о воздействии внешних и внутренних драйверов на уровень финансовой устойчивости и рентабельности деятельности субъектов в сфере предпринимательства. Для обоснования научной гипотезы, формирования методических положений в рамках тематики исследования, обобщения эмпирической базы и разработки практических предложений уточнены и дополнены традиционно используемые в аналитической практике алгоритмы расчетов ряда результативных показателей и привлечены соответствующие исходные данные финансовой и управленческой отчетности. Практическое применение скорректированных процедур расчета способствует получению достоверной и объективной оценки качества системы управления организациями реального сектора экономики, надежному измерению влияния факторов внешней и внутренней среды бизнеса на его эффективность, разработке оптимальной политики управления ресурсным потенциалом в целях роста конкурентоспособности, укрепления финансовой устойчивости и повышения инвестиционной привлекательности.

**Ключевые слова:** информационно-аналитическая база; методическое обеспечение; аналитическое моделирование; система показателей; эффективность; ресурсоотдача

**Для цитирования:** Пласкова Н.С. Совершенствование методического инструментария бизнес-анализа эффективности деятельности предприятия. *Управленческие науки*. 2022;12(1):32-41. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-1-32-41

## ORIGINAL PAPER

## Improvement of Methodological Tools for Business Analysis of the Effective Company's Performance

N.S. Plaskova

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

### ABSTRACT

The subject of the paper is the improvement of methodological approaches to the formation of an objective assessment of the system of financial indicators that comprehensively reflect the achieved and projected level of development of

© Пласкова Н.С., 2022



economic entities. In these conditions, the issues of substantiating the perimeter and content of the information and analytical support system for the functions of operational and strategic business management are being updated. The purpose of the study is to develop methods of analysis and algorithms for calculating the most important characteristics of assessing the performance of economic entities for internal management and external stakeholders based on a complementary approach to the use of classical methods of forming a piece of information and analytical base by clarifying the values of the indicators used in financial and management reporting and supplementing the list of analytical indicators. To achieve the goal, the author has identified several tasks related to the critical analysis of the existing methodological apparatus for evaluating the performance of commercial organizations. Also, the author updated the content, and clarified the algorithms for calculating indicators to form reliable information and analytical base necessary for making managerial decisions by various subjects of business relations. The author analyzed the supplementing the system of analytical indicators for assessing and forecasting business performance in accordance with the doctrine of sustainable development; expansion of the model range of factor analysis to get a holistic view of the impact of external and internal drivers on the level of financial stability and profitability of business entities. To substantiate the scientific hypothesis, form methodological provisions within the scope of the research, generalize the empirical base and develop practical proposals, the research clarified and supplemented the algorithms for calculating several performance indicators traditionally used in analytical practice, as well as initial indicators of financial and management reporting, have been involved. The practical application of the proposed adjusted procedures for calculating indicators contributes to getting a reliable and aimed assessment of the quality of the management system of organizations in the real sector of the economy. Also, it promotes a reliable measurement of the influence of factors of the external and internal business environment on its effectiveness, the development of an optimal resource potential management policy in order to increase competitiveness, strengthen financial stability and increase investment attractiveness.

**Keywords:** information and analytical base; methodological support; analytical modeling; system of indicators; efficiency; resource efficiency

**For citation:** Plaskova N.S. Improvement of methodological tools for business analysis of the effective company's performance. *Management Sciences*. 2022;12(1):32-41. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-1-32-41

## ВВЕДЕНИЕ

Для успешного управления деятельностью организации необходима качественная информация о ее финансовом положении и финансовых результатах, аналитическую часть которой составляют показатели деловой активности, рентабельности, финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности. Каждая компания раскрывает для заинтересованных пользователей в составе пояснений к корпоративной и финансовой отчетности некоторый варьируемый по объему информационный наполняемости перечень финансовых и нефинансовых индикаторов. В определенных обстоятельствах, например, в рамках составления кредитной заявки, необходимой инвестору (кредитной организации и т.п.) для принятия решения о предоставлении (или отказе в предоставлении) финансового ресурса, результаты такой аналитической работы могут формироваться и в виде локальных аналитических обзоров.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

К числу наиболее востребованных финансовых характеристик бизнеса относится рентабель-

ность, описываемая целым набором относительных процентных показателей (рентабельность капитала, активов, продаж, производства и т.п.), ориентированных на интересы собственников (акционеров, участников), руководителей и менеджеров организации, кредиторов, инвесторов и т.д. Деловую активность предприятия отражают также показатели ресурсоотдачи, т.е. комплекс коэффициентов, формируемых как отношение совокупных доходов или доходов от обычных видов деятельности (выручки от продаж) к величине ресурса (материального, трудового, финансового и т.д.) или к затратам, связанным с использованием ресурса (материальные затраты, расходы на оплату труда, управленческие, коммерческие, финансовые и т.д.) [1, 2].

Для каждого предприятия характерны определенные, обусловленные принадлежностью к той или иной отрасли, спецификой бизнеса, стадией жизненного цикла и т.д. уровни ресурсоотдачи. При этом их рост оказывает непосредственное положительное влияние на рентабельность деятельности предприятия, поскольку этот процесс напрямую влияет на увеличение прибыли при усло-

вии определенного сдерживания роста расходов, а точнее, — при недопущении опережающего темпа роста расходов над темпом роста доходов.

Различным субъектам бизнес-отношений необходима специфическая адресная информация относительно рентабельности и деловой активности. Так, кредиторов интересует в первую очередь платежеспособность предприятия-заемщика, руководителей предприятия — рентабельность и оборачиваемость активов, менеджеров по продажам — скорость (оборотность) продаж товаров (произведенной продукции), финансовых менеджеров — своевременность и полнота погашения клиентской дебиторской задолженности. Главным субъектам бизнес-отношений — собственникам предприятий, не принимающим непосредственного участия в управлении операционной деятельностью, в наибольшей степени важна информация о дивидендной доходности акции (доли участия в прибылях), а также об уровне и динамике индикатора рентабельности собственного капитала. Значения приведенных оценочных показателей варьируются в зависимости от полученных за отчетный период финансовых результатов (чистой прибыли), которые в свою очередь подвержены воздействию отраслевых и рыночных трендов, влиянию макроэкономических, политических и социальных факторов окружающей среды.

Методологический системный подход к рассмотрению агрегированных показателей в финансовом анализе деятельности компаний был представлен в зарубежных публикациях еще в первой половине прошлого века благодаря ставшей к этому времени довольно известной среди экономистов методике многофакторного моделирования, основу которой заложила предложенная специалистами компании «Дюпон» (*The DuPont-System of Analysis*) древовидная структура детализации рентабельности собственного капитала ROE<sup>1</sup> и разложение ее на три фактора — рентабельность операционной деятельности, оборачиваемость совокупных активов и финансовый рычаг [3–6].

Рассматривая структуру ROE, следует отметить, что традиционный алгоритм его расчета (отношение чистой прибыли к капиталу) [3, с. 496;

<sup>1</sup> Коэффициент рентабельности собственного капитала ROE (Return on Equity) отражает отношение чистой прибыли компании к ее собственному капиталу, выражается в процентах и позволяет инвесторам оценить, насколько эффективно компания использует свой капитал.

4, с. 199; 7, с. 178; 8; 9] не является адекватным для понимания реального уровня эффективности средств собственников (акционеров), обеспечивающих финансирование определенной части активов организации. Если сравнивать этот алгоритм с простейшим расчетом уровня рентабельности любой инвестиции, то не вызывает сомнения, что ROE определяется как процентное отношение планируемой (или уже полученной) прибыли к величине начальной инвестиции, под которой подразумевается депозитный вклад, вложение средств в инвестиционный проект и т.п. При этом сумма прибыли в расчете рентабельности любого инвестиционного вложения не присоединяется к величине самой инвестиции.

При проведении анализа по данным финансовой отчетности измерение величины собственного капитала (как инвестиционного вложения в бизнес, принадлежащий собственникам компании) при расчете уровня его рентабельности производится несколько иначе. Традиционно рентабельность собственного капитала — это отношение чистой прибыли отчетного периода к величине собственного капитала за этот период. Чаще всего для этой цели используется среднегодовая балансовая величина собственного капитала (величина итога 3-го раздела бухгалтерского баланса «Капитал и резервы», увеличенная на сумму показателя «Доходы будущих периодов», отражаемого в разделе 5 «Краткосрочные обязательства» бухгалтерского баланса), рассчитываемая как средняя арифметическая величина балансовых показателей на две последовательные отчетные даты либо как средняя хронологическая величина собственного капитала, если есть возможность воспользоваться более короткими отчетными периодами (кварталы, месяцы)<sup>2</sup>.

При этом сумма чистой прибыли (или убытка) отчетного года, относительно которой рассчитывается рентабельность собственного капитала, уже включена в сумму нераспределенной прибыли, которая отражается в составе раздела 3 «Капитал и резервы» по строке «Нераспределенная прибыль» на отчетную дату, поскольку это обусловлено пра-

<sup>2</sup> Приказ Минфина РФ от 02.07.2010 № 66н «О формах бухгалтерской отчетности организаций». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103394/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103394/) (дата обращения: 03.01.2022). Приказ Минфина РФ от 28.08.2014 № 84н «Об утверждении порядка стоимости чистых активов» URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_169895/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_169895/) (дата обращения: 03.01.2022).

вилами проведения так называемой «реформации бухгалтерского баланса» в соответствии с заключительной бухгалтерской записью отчетного периода, когда сумма сальдо по счету 99 «Прибыли и убытки» переносится на счет 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)».

Таким образом, уровень рентабельности капитала за отчетный год искажается в сторону уменьшения: как при получении чистой прибыли, так и чистого убытка. Совсем парадоксальная ситуация складывается, когда итогом отчетного года является убыток, и балансовая величина собственного капитала также отрицательна, что практически всегда является следствием накопленных непокрытых убытков, превышающих сумму всех других положительных элементов собственного капитала, включая уставный. В этом случае рентабельность оказывается со знаком плюс.

Подтверждением уникальной ценности коэффициента рентабельности для оценки эффективности капитала, но и серьезной опасности искажения ее значения является мнение зарубежного классика финансового анализа А.Л. Бернштейна: «Коэффициенты следует интерпретировать с большой осторожностью, так как факторы, воздействующие на числитель, могут коррелировать с факторами, воздействующими на знаменатель» [3, с. 68].

На наш взгляд, целесообразным является такой алгоритм расчета рентабельности собственного капитала, в котором из знаменателя (балансовой величины собственного капитала) изымается чистая прибыль, полученная в отчетном периоде (за который производится расчет). Аргументом в пользу данного уточнения является также тот факт, что чистая прибыль, полученная за отчетный год, в течение этого отчетного года не являлась элементом собственного капитала, а была присоединена к нему только 31 декабря в результате реформации бухгалтерского баланса. Предложенное уточнение алгоритма расчета рентабельности собственного капитала позволит получить реальное значение его уровня, что необходимо стейкхолдерам для адекватного понимания выгод от инвестиций в деятельность того или иного экономического субъекта предпринимательства, для сопоставления его значения с альтернативной выгодностью вложений капитала в другие объекты, а также с доходностью инвестиционных вложений на безрисковой основе (государственные краткосрочные ценные бумаги, депозитные вклады и т.п.).

Величина того или иного уровня рентабельности собственного капитала зачастую требует объективной оценки повлиявших на него факторов и обоснованных аргументов сложившейся ситуации.

Одним из наиболее распространенных приемов, который может обеспечить решение этой задачи, является факторный анализ.

Для проведения непосредственных расчетов воздействия факторов необходимо описать оцениваемый показатель рентабельности с помощью модели, простейшей из которых, но от этого не менее информативной, является система «Дюпон». Предложенное в ней использование нескольких элементарных арифметических действий и создание трехфакторной модели рентабельности для оценки воздействия нескольких драйверов на динамику ее уровня в ретроспективном плане может использоваться и для целей ее прогнозирования с помощью бюджетных значений элементов этой модели. Следует отметить, что развитие методологического подхода, положенного в основу моделирования по системе «Дюпон», представлено многими авторами и в работах в области финансового анализа. Они предложили использовать аналогичную технику моделирования для показателя рентабельности операционной деятельности ROS<sup>3</sup> [10; 11, с. 104; 12, с. 458; 13, с. 611].

С точки зрения практического использования модели рентабельности капитала можно привести пример трансформации *ROE* с целью получения трехфакторной модели смешанного типа с использованием приемов удлинения, сокращения и расширения исходной двухфакторной модели.

$$\begin{aligned}
 ROE &= \frac{NP}{E} = \frac{NP \times NS \times \overline{TA}}{E \times NS \times \overline{TA}} = \frac{\overline{TA}}{E} \times \frac{NS}{\overline{TA}} \times \frac{NP}{NS} = \\
 &= \frac{\overline{E} + \overline{TL}}{E} \times \frac{NS}{\overline{TA}} \times \frac{NP}{NS} = \left(1 + \frac{\overline{TL}}{E}\right) \times \frac{NS}{\overline{TA}} \times \frac{NP}{NS} = \\
 &= (1 + K_{FL}) \times \lambda_{TA} \times ROS \quad (1) \\
 &\text{или} \\
 &y = (1 + x_1) \times x_2 \times x_3,
 \end{aligned}$$

<sup>3</sup> Коэффициент рентабельности продаж ROS (Return on Sales) отражает отношение чистой прибыли компании к ее выручке, выражается в процентах и позволяет инвесторам оценить, какую долю прибыли получает компания на каждый вырученный ей рубль.

где  $ROE$  (Return on Equity,  $y$ ) — рентабельность собственного капитала;

$NP$  (net profit) — чистая прибыль;

$\bar{E}$  (equity) — средняя балансовая величина собственного капитала;

$NS$  (net sales) — выручка от продаж;

$\bar{TA}$  (total assets) — средняя балансовая величина совокупных активов (равна среднегодовой балансовой величине валюты бухгалтерского баланса, а следовательно, среднегодовой балансовой величине пассивов);

$\bar{TL}$  (total liabilities) — средняя балансовая величина совокупных обязательств (долгосрочных и краткосрочных);

$K_{FL}$  (financial leverage,  $x_1$ ) — финансовый рычаг (коэффициент);

$K_{TTA}$  (turnover of total assets,  $x_2$ ) — оборачиваемость совокупных активов (коэффициент);

$ROS$  (Return on sales,  $x_3$ ) — рентабельность продаж (по чистой прибыли), %.

Как видно из модели (1), на рентабельность капитала оказывают непосредственное прямое воздействие три важнейших фактора — финансовый рычаг, оборачиваемость активов и рентабельность продаж, что подтверждается и простейшей математической логикой, и финансово-экономическими связями между факторами ( $x_3$ ,  $x_2$ ,  $x_1$ ) и результативным показателем ( $y$ ).

Вместе с тем стоит отметить, что использованный в классической трансформации показатель выручки от продаж может существенно исказить результаты расчетов влияния на рентабельность собственного капитала факторов оборачиваемости совокупных активов и рентабельности продаж. Поскольку изначально рентабельность собственного капитала рассчитывается по чистой прибыли, то для ее моделирования уместнее использовать вместо выручки от продаж показатель совокупных доходов, включая финансовые результаты от прочих доходов и расходов, в том числе расход по налогу на прибыль. Это уместнее и для расчета показателя рентабельности продаж (в этом случае его следует назвать рентабельностью совокупных доходов), и для расчета оборачиваемости совокупных активов, так как последние генерируют не только выручку от продаж, но и прочие доходы. Тогда уточненная трехфакторная модель рентабельности собственного капитала примет следующий вид:

$$\begin{aligned}
 ROE &= \frac{NP}{E} = \frac{NP \times TI \times \bar{TA}}{E \times TI \times \bar{TA}} = \frac{\bar{TA}}{E} \times \frac{TI}{\bar{TA}} \times \frac{NP}{TI} = \\
 &= \frac{\bar{E} + \bar{TL}}{\bar{E}} \times \frac{TI}{\bar{TA}} \times \frac{NP}{TI} = \left(1 + \frac{\bar{TL}}{\bar{E}}\right) \times \frac{TI}{\bar{TA}} \times \frac{NP}{TI} = \\
 &= (1 + K_{FL}) \times \lambda_{TA} \times ROTI \quad (2) \\
 &\text{или} \\
 y &= (1 + x_1) \times x_2 \times x_3,
 \end{aligned}$$

где  $ROE$  (Return on Equity,  $y$ ) — рентабельность собственного капитала, %;

$NP$  (net profit) — чистая прибыль;

$\bar{E}$  (equity) — средняя балансовая величина собственного капитала;

$\bar{TI}$  (total income) — совокупные доходы;

$\bar{TA}$  (total assets) — средняя балансовая величина совокупных активов (равна среднегодовой балансовой величине валюты бухгалтерского баланса, а следовательно, среднегодовой балансовой величине пассивов);

$\bar{TL}$  (total liabilities) — средняя балансовая величина совокупных обязательств (долгосрочных и краткосрочных);

$K_{FL}$  (financial leverage,  $x_1$ ) — финансовый рычаг (коэффициент);

$K_{TTA}$  (turnover of total assets,  $x_2$ ) — оборачиваемость совокупных активов (коэффициент);

$ROTI$  (profitability of total income,  $x_3$ ) — рентабельность совокупных доходов (по чистой прибыли), %.

Рассматривая факторы, включенные в вышеприведенные модели (1), (2), следует отметить, что они имеют характер производных показателей, связанных с воздействием показателей-драйверов следующего, более глубокого порядка. Для управленческих целей необходима их детализация, обязательное рассмотрение в исследовании влияния конкретных факторов: оборачиваемости каждого элемента активов, прибыльности каждого элемента расходов и т.д. Предлагаем методический подход к формированию углубленной многофакторной модели (3), который путем адаптации под конкретные управленческие цели при наличии соответствующей информационной базы может послужить практическим алгоритмом не только для расчета и оценки влияния на рентабельность уже свершившихся фактов хозяйственной деятельности, но и для получения прогнозных харак-

теристик воздействия факторов в предстоящем бюджетном периоде.

$$\begin{aligned}
 ROE &= \frac{NP}{E} = \frac{NP \times TI \times \overline{TA}}{E \times TI \times \overline{TA}} = \frac{\overline{TA}}{E} \times \frac{TI}{\overline{TA}} \times \frac{NP}{TI} = \\
 &= \frac{\overline{E} + \overline{TL}}{E} \times \frac{TI}{\overline{TA}} \times \frac{NP}{TI} = \left(1 + \frac{\overline{TL}}{E}\right) \times \frac{TI}{\overline{TA}} \times \frac{NP}{TI} = \\
 &= \left(1 + \frac{\overline{TL}}{E}\right) \times \frac{TI}{\overline{TA}} \times \left(\frac{TI - C_1 - C_2 - \dots - C_n}{TI} \times 100\right) = (3) \\
 &= \left(1 + \frac{\overline{TL}}{E}\right) \times \frac{TI}{\overline{TA}} \times \left[1 - \left(\frac{C_1}{TI} + \frac{C_2}{TI} + \dots + \frac{C_n}{TI}\right)\right] \times 100 = \\
 &= (1 + K_{FL}) \times K_{TTA} \times \left[1 - (K_{C_1} + K_{C_2} + \dots + K_{C_n})\right] \times 100 \\
 &\quad \text{или} \\
 y &= (1 + x_1) \times x_2 \times [1 - (x_3 + x_4 + \dots + x_n)] \times 100,
 \end{aligned}$$

где ROE (Return on Equity, y) – рентабельность собственного капитала, %;

$\overline{NP}$  – чистая прибыль;

$\overline{E}$  – средняя балансовая величина собственного капитала;

$\overline{TI}$  (total income) – выручка от продаж;

$\overline{TA}$  – средняя балансовая величина совокупных активов (равна среднегодовой балансовой величине валюты бухгалтерского баланса, а следовательно, среднегодовой балансовой величине пассивов);

$\overline{TL}$  – средняя балансовая величина совокупных обязательств (заемного капитала);

$\frac{NP}{TI}$  (ROTI, profitability of total income, y) – рентабельность совокупных доходов, %;

$C_1$  – 1-й элемент расходов;

$C_2$  – 2-й элемент расходов;

$C_n$  – n-й элемент расходов;

$K_{FL}$  (financial leverage,  $x_1$ ) – финансовый рычаг (коэффициент);

$K_{TTA}$  (turnover of total assets,  $x_2$ ) – оборачиваемость совокупных активов (коэффициент);

$K_{C_1}$  ( $x_3$ ) – 1-й коэффициент расходоемкости;

$K_{C_2}$  ( $x_4$ ) – 2-й коэффициент расходоемкости;

$K_{C_n}$  ( $x_n$ ) – n-й коэффициент расходоемкости.

Основываясь на общем подходе к созданию многофакторных моделей, использование которых не-

обходимо для получения измеримой информации о воздействии различных показателей на те или иные оцениваемые результативные показатели, можно модифицировать его для решения практически любой аналитической многофакторной задачи. Так, одним из важнейших индикаторов деловой активности компании является продолжительность операционного цикла, сокращение которого зависит от времени нахождения средств в каждом конкретном виде (элементе) сырья, готовой продукции, товаров, задолженности конкретного дебитора и т.д. Для своевременного и адекватного реагирования на замедление скорости оборота руководству компании необходимо видение конкретных причин «застаивания» средств.

Для определения влияния элементов оборотных активов на динамику операционного периода можно также применять базовый подход трансформации этого результативного показателя, использованный в модели «Дюпон»:

$$\begin{aligned}
 L_{CA} &= \frac{\overline{CA}_{total}}{N} \times 365 = \frac{\overline{CA}_1 + \overline{CA}_2 + \dots + \overline{CA}_n}{N} \times 365 = \\
 &= \left(\frac{\overline{CA}_1}{N} + \frac{\overline{CA}_2}{N} + \dots + \frac{\overline{CA}_n}{N}\right) \times 365, \quad (4)
 \end{aligned}$$

где  $L_{CA}$  – средняя продолжительность одного оборота (операционного цикла) средней балансовой величины совокупных оборотных активов за анализируемый год (в днях);

$\overline{CA}_{total}$  – средняя балансовая величина совокупных оборотных активов за анализируемый год;

$N$  – выручка от продаж (доходы от обычных видов деятельности);

365 – количество дней в анализируемом периоде (год);

$\overline{CA}_1 + \overline{CA}_2 + \dots + \overline{CA}_n$  – показатели средних балансовых величин каждого вида (элемента) оборотных активов за анализируемый год;

$n$  – количество видов (элементов) оборотных активов;

$\frac{\overline{CA}_1}{N} + \frac{\overline{CA}_2}{N} + \dots + \frac{\overline{CA}_n}{N}$  – коэффициенты закрепления каждого вида (элемента) оборотных активов.

Как видно из вышеприведенной модели, средняя продолжительность одного оборота (операционного цикла) совокупных оборотных активов находится в прямой аддитивной форме зависимости от каждо-

го коэффициента закрепления оборотных активов. Следовательно, влияние каждого коэффициента закрепления оборотных активов на среднюю продолжительность операционного цикла рассчитывается как отклонение его отчетного значения от базисного, а его прирост при этом будет удлинять на определенное количество дней среднюю продолжительность операционного цикла.

Для более детального анализа динамики оборачиваемости по отдельным элементам оборотных активов аналитические модели и исходные значения используемых показателей следует уточнять. Например, для управленческих целей зачастую требуется подробная реалистичная картина движения материальных ресурсов на складе сырья, готовой продукции, товаров. Общая формула расчета средней продолжительности периода оборота за анализируемый период для данной ситуации не подходит; следовательно, расчет средней продолжительности хранения материальных запасов в целом и в ассортиментном разрезе должен быть уточнен. Так, для определения средней продолжительности хранения совокупной величины материальных запасов должна быть использована следующая формула:

$$L_{MS} = \frac{\overline{MS}_{total}}{PC} \times 365, \quad (5)$$

где  $L_{MS}$  — средняя продолжительность одного оборота средней балансовой величины совокупных материальных запасов (material stocks) за анализируемый год (в днях);

$\overline{MS}_{total}$  — средняя балансовая величина совокупных материальных запасов за анализируемый период (год);

$PC$  — производственная себестоимость (production cost) за анализируемый год;

365 — количество дней в анализируемом периоде (год).

Для расчета средней продолжительности хранения  $i$ -го вида материальных запасов в ассортиментном разрезе (сырье, товар, готовая продукция и т.п.) за анализируемый период (год) следует использовать формулу:

$$L_{MS_i} = \frac{\overline{MS}_i}{PC_i} \times 365, \quad (6)$$

где  $L_{MS_i}$  — средняя продолжительность одного оборота средней балансовой величины  $i$ -го вида

материальных запасов за анализируемый год (в днях);

$MS_i$  — средняя балансовая величина  $i$ -го вида материальных запасов за анализируемый период (год);

$PC_i$  — производственная себестоимость  $i$ -го вида материальных запасов за анализируемый период (год);

365 — количество дней в анализируемом периоде (год).

Еще одной весьма распространенной группой показателей деловой активности являются коэффициенты отдачи основных средств, к числу которых многие авторы традиционно относят коэффициенты фондоотдачи основных средств, фондоотдачи активной части основных средств, рентабельности основных средств, фондорентабельности и т.п. Как правило, эти показатели рассчитываются как отношение выручки от продаж (реже — себестоимости готовой продукции) или прибыли от продаж (операционной прибыли) к средней балансовой величине основных средств [2, с. 75; 7, с. 148].

Во-первых, следует отметить, что для анализа ресурсоотдачи термин «фонды» не является корректным, поскольку фонды — это финансовые резервы (пассивы), образуемые, как правило, путем перераспределения чистой прибыли, за счет которых формируют те или иные активы, а в данном случае имеются в виду источники формирования основных средств. Как известно, точно определить, за счет каких пассивов в процессе жизнедеятельности компании производится финансирование конкретных объектов активов, не представляется возможным. Исключение составляет ситуация, когда к балансовому счету 84 («Нераспределенная прибыль») открываются субсчета, которые могут быть предназначены для формирования различных фондов на основании решения акционеров о распределении чистой прибыли отчетного года, в том числе для финансирования приобретения, возведения, реконструкции объектов основных средств, а также для учета использования этих фондов, в результате чего по мере вложения денежных средств в тот или иной объект основных средств изначально сформированный фонд, если он использован полностью, как правило, обнуляется. По завершении этого процесса профинансированный за счет фонда объект основных средств принимается к учету, начинается его эксплуатация и начи-

сление амортизации. До этого момента доходы от такого инвестирования средств компания не получает, их генерирование начинается только после ввода объекта в эксплуатацию, следовательно, в отсутствие фонда никакой отдачи от него быть не может. Отсюда следует, что называть соотношение выручки от продаж (или величины произведенной продукции) коэффициентом фондоотдачи основных средств некорректно.

Во-вторых, приведенные выше показатели фондоотдачи и рентабельности основных средств не имеют практически никакого смыслового содержания, что объясняется следующим образом. Если в качестве числителя при расчете коэффициента фондоотдачи основных средств используется выручка за отчетный период, а знаменателя — остаточная (средняя за период балансовая) величина инвестиции, которая еще не возмещена содержащимися в ней экономическими выгодами, то такой алгоритм расчета является механическим соединением ретроспективного результата (уже полученной за отчетный период выручки и, соответственно, частичного возмещения понесенных ранее инвестиционных затрат путем начисления амортизации) и будущих экономических выгод, и такой коэффициент не отражает полученную отдачу за анализируемый период. Аналогичные рассуждения можно применить и в отношении коэффициента рентабельности основных средств, при расчете которого в качестве числителя вместо выручки от продаж используется показатель прибыли за отчетный период.

В-третьих, производить сравнение коэффициентов фондоотдачи и рентабельности основных средств крайне затруднительно, так как их уровни существенно варьируются в зависимости от характера предпринимательской деятельности, для которой в одном случае необходимо оснащение значительным объемом основных средств (с соответствующей балансовой стоимостью и амортизационными затратами), а в другом — характер производственной деятельности может не требовать значительных инвестиционных вложений в основные средства, или же объекты основных средств могут не принадлежать организации (не числиться на ее балансе), а эксплуатироваться на условиях договора аренды.

Альтернативой коэффициентам фондоотдачи и рентабельности основных средств является либо коэффициент амортизационной отдачи (отношение вы-

ручки от продаж к величине амортизации основных средств, начисленной за отчетный период), либо обратный ему коэффициент амортизационности. Положительная динамика первого коэффициента будет свидетельствовать о росте окупаемости затрат на амортизацию основных средств, отрицательная динамика второго коэффициента будет отражать прирост рентабельности продаж за отчетный период.

Вместо показателя рентабельности основных средств целесообразно использовать показатель рентабельности расходов на их амортизацию, рассчитываемый по данным отчета о финансовых результатах как отношение прибыли от продаж (уместнее всего для этой цели выбрать именно этот показатель прибыли, поскольку амортизационные расходы за анализируемый период могут быть элементом не только себестоимости продаж, но и коммерческих и управленческих расходов) к совокупной величине расходов на амортизацию основных средств за данный период. Если есть необходимость детализации этого показателя, то можно воспользоваться управленческими данными относительно финансовых результатов и расходов на амортизацию основных средств конкретного центра ответственности, дивизиона, управленческого сегмента, вида деятельности и т.п.

## ВЫВОДЫ

Предложенные уточнения и корректировки ряда относительных показателей деловой активности и рентабельности экономических субъектов, необходимые для получения объективной картины развития бизнеса, позволят улучшить качество раскрываемой аналитической информации, необходимой для внешних стейкхолдеров, будут способствовать совершенствованию всесторонней внутренней оценки системы управления, реалистичному формированию бюджетных и прогнозных индикаторов, а также выработке обоснованной политики управления ресурсами, способствующей укреплению конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности бизнес-субъектов.

Представленные методические подходы к формированию реалистичной оценки результативности предпринимательской деятельности организации способствуют созданию надежного информационно-аналитического обеспечения, ориентированного на удовлетворение запросов различных субъектов

экономических отношений, обосновывающих свои управленческие решения, направленные на решение бизнес-задач в процессе операционного и стратегического управления. Практическая значимость исследования заключается в разработке методик ретроспективного и перспективного анализа результативности, деловой активности и финансовой устойчивости предприятия.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Савицкая Г.В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты. 2-е изд. М.: Инфра-М; 2022. 291 с.
2. Савицкая Г.В., Гудкова Е.А. Экономическая сущность оборотного капитала как объекта бухгалтерского учета и анализа. *Международный бухгалтерский учет*. 2019;22(7):828–842. DOI: 10.24891/ia.22.7.828
3. Бернштейн Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация. Пер. с англ. М.: Финансы и статистика; 2012. 624 с.
4. Брейли Р., Майерс, С. Принципы корпоративных финансов. 7-е изд. Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес; 2015. 1008 с.
5. Naumov A. A., Uvarov E. V. Financial leverage: Problems and solutions. *ISJ Theoretical & Applied Science*. 2014;17(9):180–182. DOI: 10.15863/TAS.2014.09.17.31
6. Патрушева Е.Г. Парадоксы проявления эффекта финансового рычага в российских компаниях. *Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки*. 2013;(3):143–148.
7. Ефимова О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений. 3-е изд. М.: Омега-Л; 2010. 351 с.
8. Когденко В.Г., Мельник М.В. Интегрированная отчетность: вопросы формирования и анализа. *Международный бухгалтерский учет*. 2014;(10):2–15.
9. Чая В.Т., Музыченко А.А. Бухгалтерский учет в процедурах анализа рентабельности активов и собственного капитала предприятия по разработке газоконденсатных месторождений. *Все для бухгалтера*. 2009;(8):17–19.
10. Арасланов Т.Н. Анализ путей повышения эффективности деятельности сервисных предприятий на основе модели «Dupont». *Международный научно-исследовательский журнал*. 2016(9–1):15–18. DOI: 10.18454/IRJ.2016.51.137
11. Шеремет А.Д., Мельник А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. 2-е изд. М.: Инфра-М; 2021. 207 с.
12. Бригхэм Ю. Энциклопедия финансового менеджмента. Пер. с англ. М.: Экономика; 1998. 815 с.
13. Ван Хорн Дж.С., Вахович Дж.М. Основы финансового менеджмента. Пер. с англ. М.: Вильямс; 2018. 1232 с.

### REFERENCES

1. Savitskaya G. V. Analysis of efficiency and risks of entrepreneurial activity: Methodological aspects. 2<sup>nd</sup> ed. Moscow: Infra-M; 2022. 291 p. (In Russ.).
2. Savitskaya G. V., Gudkova E. A. Economic substance of working capital as an object of accounting and analysis. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*. 2019;22(7):828–842. (In Russ.). DOI: 10.24891/ia.22.7.828
3. Bernstein L. A. Financial statement analysis: Theory, application, and interpretation. Homewood, IL: Richard D. Irwin Publ.; 1978. 784 p. (Russ. ed.: Bernstein L. A. Analiz finansovoi otchetnosti: teoriya, praktika i interpretatsiya. Moscow: Finansy i statistika; 2012. 624 p.).
4. Brealey R. A., Myers S. C. Principles of corporate finance. New York: McGraw-Hill Book Co.; 1996. 1043 p. (Russ. ed.: Brealey R., Myers S. Printsipy korporativnykh finansov. 7<sup>th</sup> ed. Moscow: Olymp-Business; 2015. 1008 p.).
5. Naumov A. A., Uvarov E. V. Financial leverage: Problems and solutions. *ISJ Theoretical & Applied Science*. 2014;17(9):180–182. DOI: 10.15863/TAS.2014.09.17.31
6. Patrusheva E. G. Paradoxes manifestation of the financial leverage effect in Russian companies. *Vestnik Yaroslavskogo gosudarstvennogo universiteta im. P. G. Demidova. Seriya Gumanitarnye nauki*. 2013;(3):143–148. (In Russ.).



7. Efimova O.V. Financial analysis: Modern tools for making economic decisions. 3<sup>rd</sup> ed. Moscow: Omega-L; 2010. 351 p. (In Russ.).
8. Kogdenko V. G., Melnik M.V. Integrated reporting: Issues of formation and analysis. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*. 2014;(10):2–15. (In Russ.).
9. Chaya V.T., Muzychenko A.A. Accounting in the procedures for analyzing the profitability of assets and equity of an enterprise for the development of gas condensate fields. *Vse dlya bukhgaltera*. 2009;(8):17–19. (In Russ.).
10. Araslanov T.N. Analysis of ways to enhance the effectiveness of service enterprises on the basis of model “Dupont”. *Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatel'skii zhurnal = International Research Journal*. 2016(9–1):15–18. (In Russ.). DOI: 10.18454/IRJ.2016.51.137
11. Sheremet A.D., Melnik A.D., Negashev E.V. Methodology of financial analysis of the activities of commercial organizations. 2<sup>nd</sup> ed. Moscow: Infra-M; 2021. 207 p. (In Russ.).
12. Brigham E.F. Fundamentals of financial management. Chicago: Dryden Press; 1995. 688 p. (Russ. ed.: Brigham E. Entsiklopediya finansovogo menedzhmenta. Moscow: Ekonomika; 1998. 815 p.).
13. Van Horne J. C., Wachowicz J.M. Jr. Fundamentals of financial management. Englewood Cliffs, NJ: Pearson; 2008. 760 p. (Russ. ed.: Van Horne J. C., Wachowicz J.M. Osnovy finansovogo menedzhmenta. Moscow: Williams; 2018. 1232 p.).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



**Наталья Степановна Пласкова** — доктор экономических наук, профессор базовой кафедры финансового контроля, анализа и аудита Главного контрольного управления города Москвы, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, Россия

**Nataliya S. Plaskova** — Dr. Sci. (Econ.), Professor of the Department of Financial Control, Analysis and Audit of the Main Control Department of Moscow, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-5520-1016>

[plaskova@rambler.ru](mailto:plaskova@rambler.ru)

*Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.*

*Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила в редакцию 04.01.2022; после рецензирования 17.01.2022; принята к публикации 31.01.2022.*

*Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.*

*The article was submitted on 04.01.2022; revised on 17.01.2022 and accepted for publication on 31.01.2022.*

*The author read and approved the final version of the manuscript.*

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/10.26794/2304-022X-2022-12-1-42-55  
УДК 336.71(045)  
JEL G21, G22, O16

## Внедрение ESG-принципов в банковский бизнес

О.Ю. Донецкова

Оренбургский государственный университет, Оренбург, Россия

### АННОТАЦИЯ

На современном этапе развития мирового бизнес-сообщества все большее внимание уделяется принципам экологической, социальной и управленческой ответственности (ESG). Финансовые посредники в своей деятельности стали учитывать природные и климатические риски, влияние которых порой оказываются более ощутимыми, чем, например, материальное состояние клиентов.

**Предметом** исследования является разработка мероприятий по внедрению ESG-принципов в банковские продукты, а его **целью** — изучение процесса реализации вышеуказанных принципов в России на современном этапе посредством бизнес-моделей и постановка задач, направленных на преодоление трудностей в области устойчивого развития. В работе применялись **методы** сравнительного, статистического и факторного анализа, выявления тенденций, графического сравнения и т.п. Изучение существующих по данной тематике исследований позволило определить необходимость использования ESG-принципов в банковской деятельности и выявить мотивы их внедрения.

Автором сделан вывод, что в России в настоящее время именно банки являются проводниками и примером ведения бизнеса в русле принципов экологической, социальной и управленческой ответственности. Скорость, глубина и устойчивость их применения другими финансовыми посредниками будет зависеть от экономических стимулов, поддержки государства, разработки регуляторных требований. Трансформация бизнес-сообщества (согласно новым правилам поведения) позволит вывести на устойчивое развитие всю экономику страны. Перспективной тематикой для дальнейшего изучения автор считает внедрение мегарегулятором обязательных нормативов деятельности финансовых посредников по оценке климатических и экологических рисков, а также разработку директивы аудита поставщиков по критериям выполнения принципов ESG. Это определяет научную и практическую значимость исследования.

**Ключевые слова:** банки; природные и климатические риски; принципы ESG; банковские продукты; устойчивое развитие

*Для цитирования:* Донецкова О.Ю. Внедрение ESG-принципов в банковский бизнес. *Управленческие науки.* 2022;12(1):42-55. DOI: 10.26794/10.26794/2304-022X-2022-12-1-42-55

## ORIGINAL PAPER

## Implementation of Environmental, Social and Governance Principles in the Banking Business

O. Yu. Donetskova

Orenburg State University, Orenburg, Russia

### ABSTRACT

At the present stage of the development of the global business community, we pay more and more attention to the principles of environmental, social and governance (ESG) responsibility. Financial intermediaries in their activities considered the influence of natural and climatic factors. Their risks sometimes turn out to be more tangible than, for example, the financial condition of customers. The subject of the study is the development of measures to implement ESG principles in banking products, and its purpose is to study implementing the above principles in Russia at the present stage of business models and setting tasks aimed at overcoming the difficulties of software in sustainable development. The research used the methods of comparative, statistical and factor analysis, identification of trends, graphical comparison, etc. The existing studies on this topic allowed us to determine the need to use ESG principles in banking business models and to identify the motives for their implementation. In the author's conclusion, Russian banks are guides and an example of making business in line with the principles of environmental, social and governance. The

© Донецкова О.Ю., 2022

speed, depth and sustainability of their application by other financial intermediaries will depend on economic incentives, government support, and the development of regulatory requirements. The transformation of the business community (according to the new rules of conduct) will bring the entire economy of the country to sustainable development. The author considers a promising topic for further study as the introduction by the mega-regulator of mandatory standards for the activities of financial intermediaries for assessing climate and environmental risks, as well as the development of a supplier audit directive on the criteria for implementing ESG principles. This determines the scientific and practical significance of the study.

**Keywords:** banks; natural and climate risks; ESG principles; banking products; sustainable development

**For citation:** Donetska O. Yu. Implementation of environmental, social and governance principles in the banking business. *Management Sciences*. 2022;12(1):42-55. DOI: 10.26794/10.26794/2304-022X-2022-12-1-42-55

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время существенно увеличилась значимость принципов экологической, социальной и управленческой ответственности. Отметим, что они были сформированы не так давно — устойчивое развитие как текущая деятельность, направленная на удовлетворение нужд общества и не наносящая ощутимого вреда природе и будущим поколениям, впервые была упомянута в докладе ООН «Наше общее будущее» в 1987 г.<sup>1</sup>

В 1992 г. в «Повестке дня на XXI век» была описана программа реализации концепции глобального устойчивого развития<sup>2</sup>. В России эта идея впервые нашла свое отражение в Указе Президента РФ от 04.02.1994 № 236 «О государственной стратегии Российской Федерации по охране окружающей среды и обеспечению устойчивого развития»<sup>3</sup>.

Недостаточно высокий уровень внедрения ESG-принципов в российскую банковскую сферу обусловил цель исследования и позволил сформулировать следующие задачи:

- изучение теоретических аспектов применения ESG-принципов в банковском бизнесе;
- выявление факторов, сдерживающих развитие ESG-принципов в данной области;

<sup>1</sup> Развитие и международное экономическое сотрудничество: проблемы окружающей среды. Генеральная ассамблея ООН. 1987 г. URL: <https://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf> (дата обращения: 06.09.2021).

<sup>2</sup> Повестка дня на XXI век. Принята Конференцией ООН по окружающей среде и развитию, Рио-де-Жанейро, 3–14 июля 1992 г. URL: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/agenda21.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/agenda21.shtml) (дата обращения: 10.09.2021).

<sup>3</sup> Указ Президента РФ от 04.02.1994 № 236 «О государственной стратегии Российской Федерации по охране окружающей среды и обеспечению устойчивого развития». URL: <https://legalacts.ru/doc/ukaz-prezidenta-rf-ot-04021994-n-236/> (дата обращения: 12.02.2022).

- разработка мероприятий, активизирующих деятельность банков с целью расширения внедрения ESG-принципов;

- определение потенциала реализации ESG-принципов в России в современных условиях.

Основываясь на общенаучные методы исследования (сравнение, статистический и факторный анализ), определим современные тенденции развития ESG-принципов в России.

## ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ESG-ПРИНЦИПОВ

Принципы ESG, касающиеся экологической, социальной и управленческой ответственности, рассматриваются зарубежными авторами как стратегические направления развития предприятий, основанные на бережном отношении к окружающей среде, добросовестности при общении с коллегами и клиентами и рациональном корпоративном управлении [1, 2].

Большинство международных финансовых организаций и национальных банков развития, например Зеленый климатический фонд<sup>4</sup>, Европейский инвестиционный банк, Европейский банк реконструкции и развития, Французское агентство развития, Германский банк развития, Всемирный банк, Азиатский банк развития, Азиатский банк инфраструктурных инвестиций, вносят значимый вклад в реализацию проектов по защите климата, реализуют комбинированные инструменты финансирования [3].

<sup>4</sup> Зеленый климатический фонд — это глобальный фонд, созданный для поддержки усилий развивающихся стран по реагированию на проблему изменения климата. Фонд помогает развивающимся странам ограничить или сократить свои выбросы парниковых газов и адаптироваться к изменению климата. Он был учрежден странами — сторонами рамочной конвенции Организации Объединенных Наций об изменении климата.

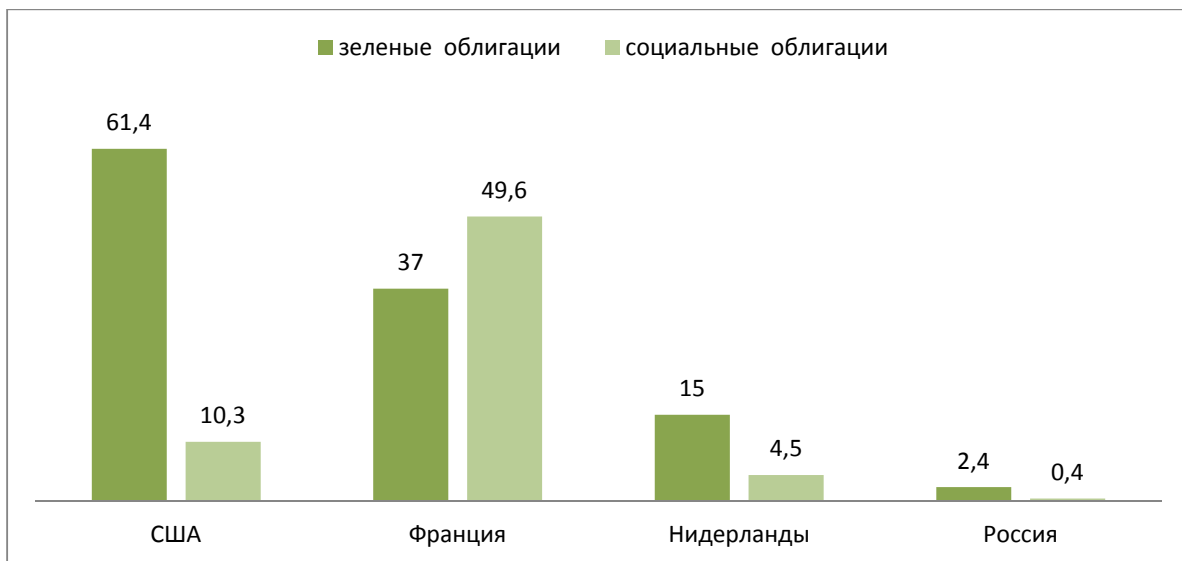


Рис. 1 / Fig. 1. Сравнение объема эмиссии ESG-инструментов за 2020 г, млрд долл. / Comparison of the volume of ESG issue instruments for 2020, bln USD

Источник / Source: разработано автором на основе [9] / developed by the author based on [9].

Достижение целей устойчивого развития предполагает наличие новых партнерских отношений с такими посредниками, как финансовые компании, банки, страховые организации, причем и с государственными, и с частными компаниями. Частные предприятия более охотно внедряют инновации и готовы рисковать, применяя новые формы финансирования [4].

По такому принципу реализуется программа Ассоциации ООН по охране окружающей среды<sup>5</sup>. Данный международный проект предполагает следование общим ESG-принципам (в банковском и страховом деле, инвестировании и т.п.), которые носят рекомендательный характер, однако большая часть финансовых институтов их выполняет [5].

Принципы устойчивого развития четко выразили Т. Van Holt, Т. Whelan: «Как минимум, не причинять вреда людям или планете, создавать ценность для заинтересованных сторон, концентрироваться на улучшение показателей устойчивости там, где компания оказывает

существенное экологическое или социальное воздействие» [6].

### РЕАЛИЗАЦИЯ ESG-ПРИНЦИПОВ В РОССИИ

В 2015 г. многими странами было ратифицировано Парижское соглашение по климату, которое представляет собой рамочный договор по данной проблематике, согласно которому к 2030 г. европейские страны обязаны снизить выбросы парниковых газов на ½ от уровня 1990 г. [7]. Россия присоединилась к этому соглашению в 2019 г. С этого момента внимание к теме ESG со стороны инвесторов, финансовых и страховых компаний, регуляторов, СМИ, деятелей прикладных отраслей науки заметно увеличилось.

В результате произошли существенные изменения. Так, с августа 2019 г. на Московской бирже появился сектор устойчивого развития, т.е. площадка, где могут размещаться социальные и зеленые облигации. Чтобы попасть в этот сектор, эмитент обязан предоставить отчетность по аккумулированным ресурсам, а также оценку инструментов устойчивого финансирования, к которым относятся как вышеназванные облигации, так и кредиты, направленные на развитие социальной и экологической сферы. Для расширения использования данных инструментов Московская биржа разработала и выпустила рекомендации

<sup>5</sup> Программа Организации Объединенных Наций по окружающей среде (ЮНЕП) создана в 1972 г. Ее назначение состоит в обеспечении руководства и поощрении партнерства в области бережного отношения к окружающей среде путем создания возможностей для улучшения качества жизни государств и народов без ущерба для будущих поколений.

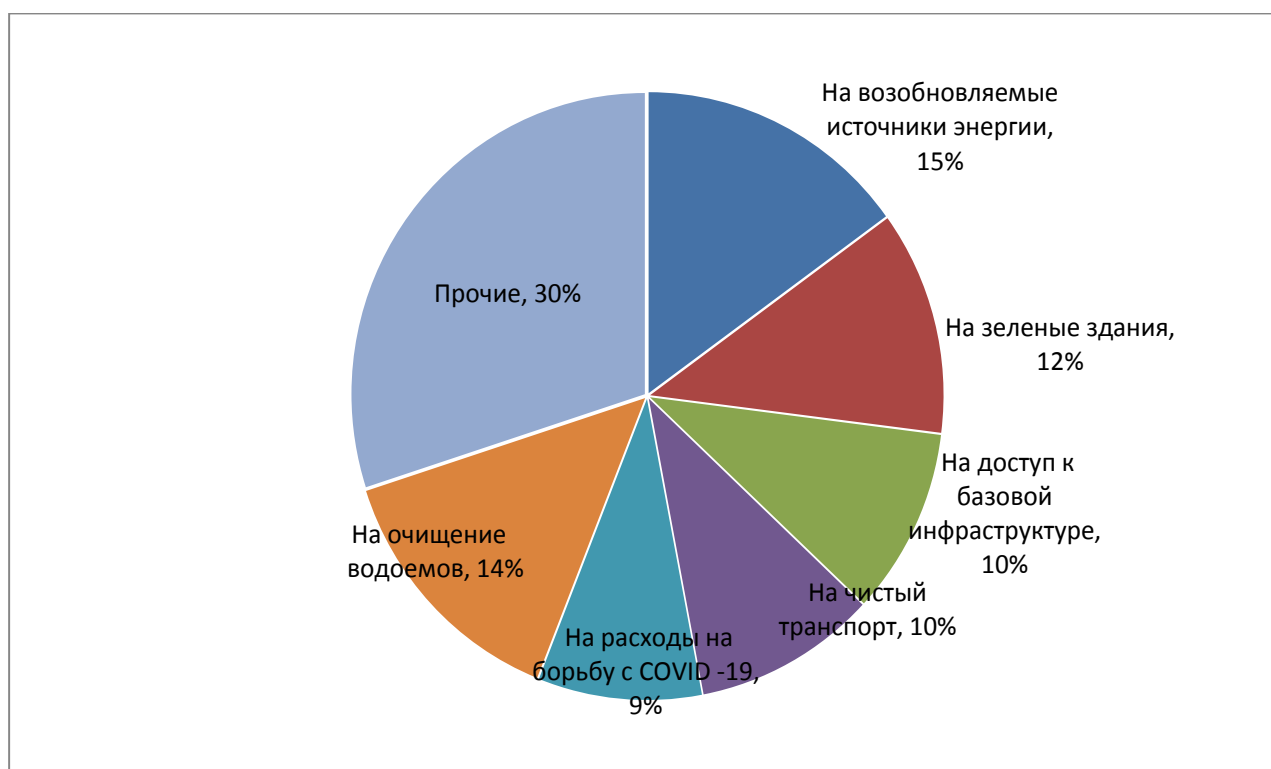


Рис. 2 / Fig. 2. Целевое назначение ESG-инструментов в зарубежных странах, % / Purpose of ESG instruments in foreign countries, %

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

для эмитентов зеленых облигаций, отвечающие мировым стандартам.

Необходимость применения канала аккумуляции ресурсов через эмиссию социальных облигаций, в частности с целью финансирования программ по развитию массового спорта, обоснована в экономических исследованиях. Например, И. В. Солнцев создал комплекс целевых показателей, включающий социальный возврат инвестиций (SROI) [8].

Однако Россия по итогам 2020 г. значительно уступает мировым лидерам по объемам эмиссии ESG-инструментов (рис. 1), несмотря на то, что их использование постепенно набирает обороты [9].

Что касается целевого назначения ESG-инструментов, то на российском устойчивом рынке можно выделить лишь 2 направления: чистый транспорт (76%) и расширение социально-экономических возможностей населения (15%). В то время как структура зарубежных размещений в 2020 г. крайне разнообразна (рис. 2).

В России применение ESG-инструментов только набирает обороты, а методология их обращения

находится в стадии формирования. Однако поскольку актуальность и необходимость устойчивого развития не вызывает сомнений, есть вероятность через некоторое время приблизиться к мировым значениям по объему и целевому использованию зеленых и социальных облигаций.

Важно подчеркнуть, что Центральный банк РФ в 2019 г. присоединился к международным регуляторам по озеленению финансового сектора, а в 2020 г. внедрил регуляторные требования по учету влияния климатических рисков на деятельность финансовых посредников. Государственная корпорация развития «ВЭБ.РФ» в период с марта 2020 по май 2021 г. разработала методические рекомендации по таксономии и развитию национальной системы финансирования зеленых проектов<sup>6</sup>.

Стоит отметить, что данный рынок в денежном измерении незначителен, но имеет огромные

<sup>6</sup> ВЭБ.РФ. URL: <https://veb.ru/ustojchivoe-razvitie/zeljonoefinansirovanie/zelenye-finansy-i-rol-veb-rf/> (дата обращения: 10.02.2022).

перспективы развития. В России появились крупные компании, эмитирующие зеленые облигации и ставящие в приоритет разработки, которые реализуют стратегии устойчивого роста. Эмитентами облигаций, верифицированных по методологии ВЭБ.РФ, уже стали АО «Атомэнергопром», ОАО РЖД, Правительство г. Москвы и АО «Синара-Транспортные Машины».

АО «Атомэнергопром» все средства от эмиссии облигаций направляет на рефинансирование зеленого проекта «Строительство ветроэлектростанций 660 МВт»<sup>7</sup>, который характеризуется отсутствием выбросов загрязняющих веществ в атмосферу или образования отходов. РЖД работает над внедрением до 2030 г. экологической стратегии, предусматривающей использование электропоездов с целью снижения негативного воздействия на окружающую среду<sup>8</sup>. Правительство г. Москва реализует в период с 2020 до 2030 г. экологическую программу<sup>9</sup>, направленную на качественные преобразования транспортной системы, обеспечение чистоты воздуха, уменьшение уровня шума и существенное снижение антропогенных выбросов. «Синара-Транспортные Машины» в рамках стратегии до 2025 г. посредством выпуска зеленых облигаций производит экологические виды техники (электровозы, электропоезда)<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> РА «Эксперт». Отчет о выражении независимого заключения о соответствии облигаций серии 001P-01 акционерного общества «Атомный энергопромышленный комплекс» принципам зеленых облигаций и о соответствии проектов, финансируемых ими, международно признанным принципам и стандартам в сфере экологии и «зеленого» финансирования. 2021 г. URL: <https://veb.ru/upload/iblock/3fc/3fcedf34791327a39c74060fe19cc0af.pdf> (дата обращения: 13.01.2022).

<sup>8</sup> РА «Эксперт». Отчет о выражении независимого заключения о соответствии бессрочных облигаций ОАО «РЖД» серии 001B-03 принципам «зеленых» облигаций. 2020 г. URL: <https://raexpert.ru/docbank//ff8/5ca/d62/227992a54ea8cfaa4d3753d.pdf> (дата обращения: 13.01.2022).

<sup>9</sup> РА «Эксперт». Эксперт РА выразил независимое мнение о соответствии облигаций Правительства Москвы принципам зеленых облигаций и о соответствии проектов, финансируемых ими, международно признанным принципам и стандартам в сфере экологии и «зеленого» финансирования. 2021 г. URL: <https://veb.ru/files/?file=f4c8bfb58285f88907d661a9a39557d1.pdf> (дата обращения: 13.01.2022).

<sup>10</sup> АКРА. АКРА подтвердило соответствие проектов, финансируемых в рамках выпуска облигаций АО «СТМ», международно признанным принципам и стандартам в сфере экологии и/или «зеленого» финансирования (Принципам

Важным событием в 2021 г. стало формирование юридической основы применения принципов ESG в России. Так, подписан Федеральный закон от 02.07.2021 № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов»<sup>11</sup>, согласно которому банки могут предлагать свои услуги (по информированию, консалтингу и финансированию проектов) и финансовые продукты (например, зеленые кредиты), направленные на устойчивое развитие.

Увеличению количества зеленых кредитов способствуют такие меры, как:

- привлечение качественных инвесторов, в том числе иностранных компаний;
- поддержка национальной экономики;
- улучшение ситуации в экологии, снижение негативного воздействия на окружающую среду;
- соблюдение ESG-принципов;
- расширение зеленых инструментов: облигаций и кредитов;
- преференции от государства, субсидии на реализацию инвестиционных проектов по внедрению наилучших доступных технологий и т.п.

### СУБСИДИРОВАНИЕ КАК МЕРА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ ВНЕДРЕНИЯ НАИЛУЧШИХ ДОСТУПНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Перспективным инструментом расширения зеленого кредитования, по мнению автора, выступает субсидирование со стороны государства, на которое могут рассчитывать компании, проекты которых отвечают следующим требованиям:

- способствуют внедрению наилучших доступных технологий на объектах 1 категории негативного воздействия на окружающую среду<sup>12</sup>, т.е. самых крупных промышленных пред-

«зеленых» облигаций ICMA). URL: <https://veb.ru/files/?file=db48d392b577e1f3877c2ac75c62ea81.pdf> (дата обращения: 13.01.2022).

<sup>11</sup> . Федеральный закон от 02.07.2021 № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/news/66061> (дата обращения: 01.02.2022).

<sup>12</sup> В соответствии с приказом Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации от 18.04.2018 № 154 утвержден перечень 300 объектов, относящихся к I категории и оказывающих негативное воздействие на окружающую среду, вклад которых в суммарные выбросы, сбросы загрязняющих веществ в Российской Федерации составляет не менее чем 60 процентов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/542623710?marker=6500IL> (дата обращения: 03.02.2022).

приятнях РФ, в большей степени угрожающих экологии;

- реализуются в целях получения или пролонгации комплексного экологического разрешения. В период 2022–2024 гг. крупные компании и объекты 1 категории обязаны перейти на новые технологические нормы производства, утвержденные приказом Минприроды РФ<sup>13</sup>;
- направлены на достижение наилучших технологических нормативов допустимых сбросов и выбросов; т.е. повышают экологическую эффективность посредством модернизации производства;
- предусматривают расходы на оборудование, строительно-монтажные, пусконаладочные и прочие работы с целью модернизации имеющегося предприятия (но не на создание нового производства).

Однако процедура получения субсидии осложняется многоэтапностью ее оформления, что снижает заинтересованность компаний, являющихся целевой аудиторией, т.е. осуществляющих хозяйственную деятельность в областях применения наилучших доступных технологий: черной и цветной металлургии, химической и нефтегазовой отраслях, производстве керамики и т.п. Паспорт инвестиционного проекта (в комплекте документов) эти предприятия предоставляют Министерству промышленности и торговли РФ (Минпромторг) — организатору данного вида финансирования<sup>14</sup>. Минпромторг объявляет о приеме заявок на получение субсидии, отбор которых проходит в течение 1 месяца: вначале по формальному признаку, а затем по результатам технико-экономической оценки (ТЭО) проектов. ТЭО по балльной системе проводят 80 экспертов из разных отраслей, использующих наилучшие доступные технологи. Экспертная оценка является содержательной, выявляет соответствие инвестиционного проекта технологическим процессам и определяет его финансовую эффективность в целом. На основании ТЭО Межведомственная комиссия, утвержденная Правительством РФ, выносит решение о предоставлении субсидии

<sup>13</sup> Новые условия работы с отходами I и II классов опасности с 1 марта 2022 г. URL: [https://www.profiz.ru/eco/blog/post\\_7917/](https://www.profiz.ru/eco/blog/post_7917/) (дата обращения: 11.02.2022).

<sup>14</sup> Минпромторг России. URL: <https://minpromtorg.gov.ru/> (дата обращения: 11.02.2022).

либо об отказе. В рамках заключенного соглашения предприятие имеет право обратиться за получением субсидии 2 раза в год.

Преимуществом оформления этой финансовой поддержки является наличие площадки — Государственной информационной системы промышленности (с электронным документооборотом), оптимизирующей в целом всю процедуру оценки проектов и позволяющей сократить сроки получения субсидии. Сложности, возникающие у предприятий при ее оформлении, связаны с предоставлением неполного комплекта документов, недостаточных сведений для ТЭО, а также неверное заполненных банковских документов и отсутствие цели финансирования.

### УЧАСТИЕ БАНКОВ В РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ПО ВНЕДРЕНИЮ НАИЛУЧШИХ ДОСТУПНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РФ

Банкам достаточно хорошо удается влиться в эту систему посредством оказания таких услуг, как: информирование клиентов о возможности получения субсидии от государства, оказание помощи в оформлении необходимого пакета документов и разработки инвестиционного проекта; реализация кредитных продуктов. Данные инвестиционные проекты имеют достаточно крупное финансирование и способствуют развитию синдицированного кредитования и расширению кредитного портфеля. Банки при этом имеют повышенные гарантии возврата средств, так как часть денег будет возмещена государством, а сам заемщик имеет высокий уровень кредитоспособности.

Обеспечение устойчивого роста возможно через: капитализацию, взаимодействие реального сектора, создание новой стоимости, повышение роли ЦБ в экономическом росте.

Согласно прогнозу экономического развития страны до 2024 г.<sup>15</sup> государство ставит ориентиры на стимулирование технологического развития

<sup>15</sup> Прогноз социально-экономического развития РФ на 2022 год и на плановый период 2023 и 2024 годов. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy\\_socialno\\_ekonomicheskogo\\_razvitiya/prognoz\\_socialno\\_ekonomicheskogo\\_razvitiya\\_rf\\_na\\_2022\\_god\\_i\\_na\\_planovyy\\_period\\_2023\\_i\\_2024\\_godov.html](https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya/prognoz_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rf_na_2022_god_i_na_planovyy_period_2023_i_2024_godov.html) (дата обращения: 10.02.2022).

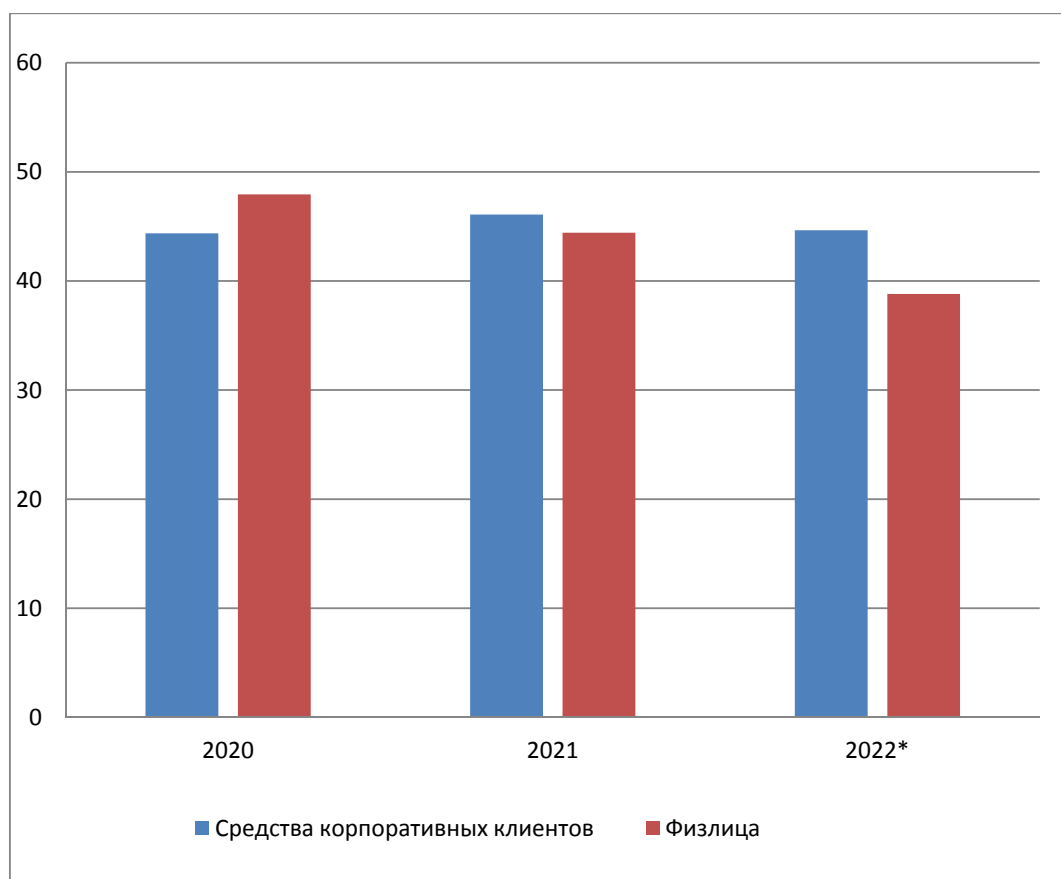


Рис. 3 / Fig. 3. Структура обязательств банков, % / Structure of banks' liabilities, %

Источник / Source: разработано автором на основании данных статистических показателей банковского сектора Российской Федерации. URL: [https://cbr.ru/statistics/bank\\_sector/review/](https://cbr.ru/statistics/bank_sector/review/) developed by the author based on the statistic indicators of the bank's sector of Russian economic.

Примечание / Note: \* – данные на 2022 г. являются прогнозными / \* – 2022 data are predictive

и современных технологий; рост операций несырьевого неэнергетического экспорта, развитие медицины и транспорта; развитие инвестиционного цикла с использованием в большей степени частных финансовых средств. При этом государственные инвестиции планируется направлять на расширение инфраструктуры аккумуляции частных и сохранение макростабильности как условия долгосрочного роста.

Иллюстрацией к вышесказанному является рис. 3, из которого следует, что в 2021 г. доля средств корпоративных клиентов на банковских счетах выше, чем физлиц.

В 2020 г. доля средств физических лиц составила 47,94% от общего количества обязательств банка, а по итогам 2021 г. уже наблюдалось незначительное ее снижение, связанное с увеличением в структуре пассивов банковского сектора прироста государственных средств (с 5 до 10% за

анализируемый период). Согласно прогнозам эта тенденция сохранится и в 2022 г.

Стоит отметить, что государственные программы в настоящее время фактически представляют собой документы планирования бюджетных ассигнований в неявной взаимосвязи с основными направлениями деятельности органов власти. К.Н Самков утверждает, что необходимо дать возможность регионам страны самостоятельно заниматься реализацией не только федеральных, но и региональных проектов согласно социально-экономической политики и особенностей конкретного региона страны<sup>16</sup>, причем целесообразно развивать их в виде финансовых институтов, для чего следует изменить бюджетное законодательст-

<sup>16</sup> Open Working Group proposal for Sustainable Development Goals (англ.). Sustainable Development Knowledge Platform. United Nations.



во с целью получения возможности планирования расходов в рамках формирования этих проектов [11].

Отдельные субъекты РФ, как и страна в целом, заинтересованы в достижении целей устойчивого развития до 2030 г. Однако существует ряд проблем финансирования и реализации региональных проектов:

1) незначительная доля мероприятий в рамках национальных проектов, самостоятельно реализовывать которые уполномочены субъекты РФ;

2) недостаточность финансирования региональных проектов в силу противоречивости соглашений между федеральными органами власти и субъектами РФ;

3) неточность расчета показателей федеральных проектов по регионам: без учета региональной специфики, возможности прироста целевых значений у субъектов РФ в рамках региональных проектов;

4) отсутствие софинансирования со стороны федерального центра по некоторым направлениям<sup>17</sup>. В свою очередь, регионы должны обеспечивать софинансирование по госпрограммам в размере от 5 до 30%<sup>18</sup>.

## ФИНАНСИРОВАНИЕ ESG-ПРОЕКТОВ В РОССИИ

Реализация всех целей устойчивого развития<sup>19</sup> (ЦУР) находится под влиянием многосторонних факторов, как то:

- мировые тенденции — *рис. 4*. Статистика отражает увеличение объема эмиссии зеленых облигаций, как в развитых странах, так и странах с переходной экономикой. Европа и Азиатско-Тихоокеанский регион стали крупнейшими эмитентами, увеличившие их выпуск в целом более чем в два раза [12];

- международные рынки капитала и инвесторы;

<sup>17</sup> United Nations. Consensus Reached on New Sustainable Development Agenda to be adopted by World Leaders in September. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2015/08/transforming-our-world-document-adoption/> (дата обращения: 13.02.2022).

<sup>18</sup> Sustainable Debt Market Summary H1 2021. URL: [https://www.climatebonds.net/files/reports/cbi\\_susdebtsum\\_h12021\\_02b.pdf](https://www.climatebonds.net/files/reports/cbi_susdebtsum_h12021_02b.pdf) (дата обращения: 13.02.2022).

<sup>19</sup> Аналитический центр при Правительстве РФ. Цели устойчивого развития ООН и Россия. URL: <https://ac.gov.ru/files/publication/a/11068.pdf> (дата обращения: 13.02.2022).

- развитие компаний согласно принципам ESG;

- состав и рейтинг активов компаний и финансовых посредников (*рис. 5*) [13];

- уровень развития товарных рынков, их слияние, давление на экспортно-импортные операции;

- состав и степень влияния финансовых и нефинансовых факторов на фактический и устойчивый рост компании [14];

- качество товаров и потребительский спрос. Пока последний ориентирован только на соотношение цена-качество и не учитывает иные свойства продукции:

- банковское кредитование. Ранее банки были ориентированы на оценку надежности клиентов с точки зрения финансовых рисков, а сейчас при заключении соглашений с потенциальными потребителями своих услуг они учитывают также климатические и экологические проблемы, так как последние оказывают негативное влияние, сопоставимое с ущербом, возникающим в случае возникновения финансовых рисков, например covid [15].

Такая позиция важна для банков, поскольку ESG-факторы оказали негативное влияние на рейтинги корпораций и инфраструктурных компаний (в совокупности уменьшили на 15%) и снизили кредитные показатели банков. Так, по данным РА «Эксперт» (*рис. 6*), финансовые посредники либо уже проводят тестирование заемщиков на приверженность ESG-принципам и KPI<sup>20</sup>, наличие соответствующих внутренних процедур, либо планируют внедрить эту проверку в свой инвестиционный процесс. Благодаря этим мероприятиям ожидается значительное повышение спроса на зеленые и социальные облигации на финансовом рынке.

В последнее время многие компании повысили внимание к коммерческой ценности ESG-факторов. Стратегические менеджеры стремятся учитывать их<sup>21</sup>, потому что видят связь между деятельностью компании в этой области и ее долгосрочной успешностью. Кроме того, определена

<sup>20</sup> What are the six Principles for Responsible Investment? URL: <https://www.unpri.org/pri/about-the-pri> (дата обращения: 10.02.2022).

<sup>21</sup> Надзор за ESG вопросами: руководство для директоров. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/collection/esg-guidebook-russian.pdf> (дата обращения 10.02.2022).

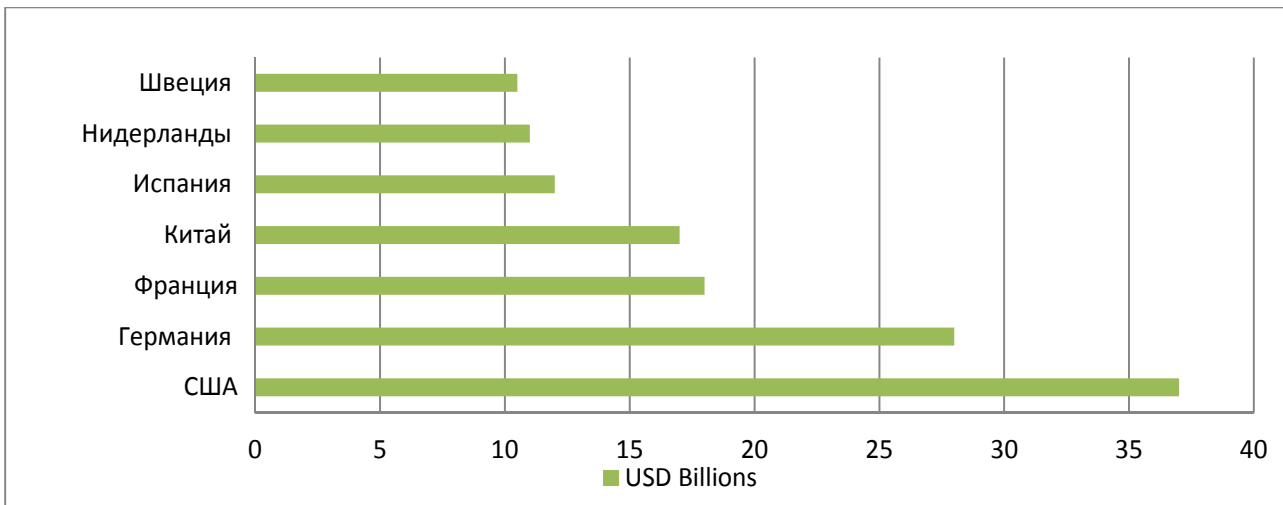


Рис. 4 / Fig. 4. Объем эмиссии зеленых облигаций в зарубежных странах /  
The volume of green bond issues in foreign countries

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.



Рис. 5 / Fig. 5. Динамика и объем активов компаний, присоединившихся к ESG-принципам /  
Dynamics and volume of assets of companies joined the ESG principles

Источник / Source: разработано автором на основании данных [16] / developed by the author based on [16].

взаимосвязь факторов устойчивого развития с нефинансовыми рисками, которые не учтены в рыночной оценке компаний. ESG-инвестирование создает асимметричные преимуще-

ства и обеспечивает «эффект страховки», т. е. защиту от негативных последствий, особенно во время социального или экономического кризиса [17].

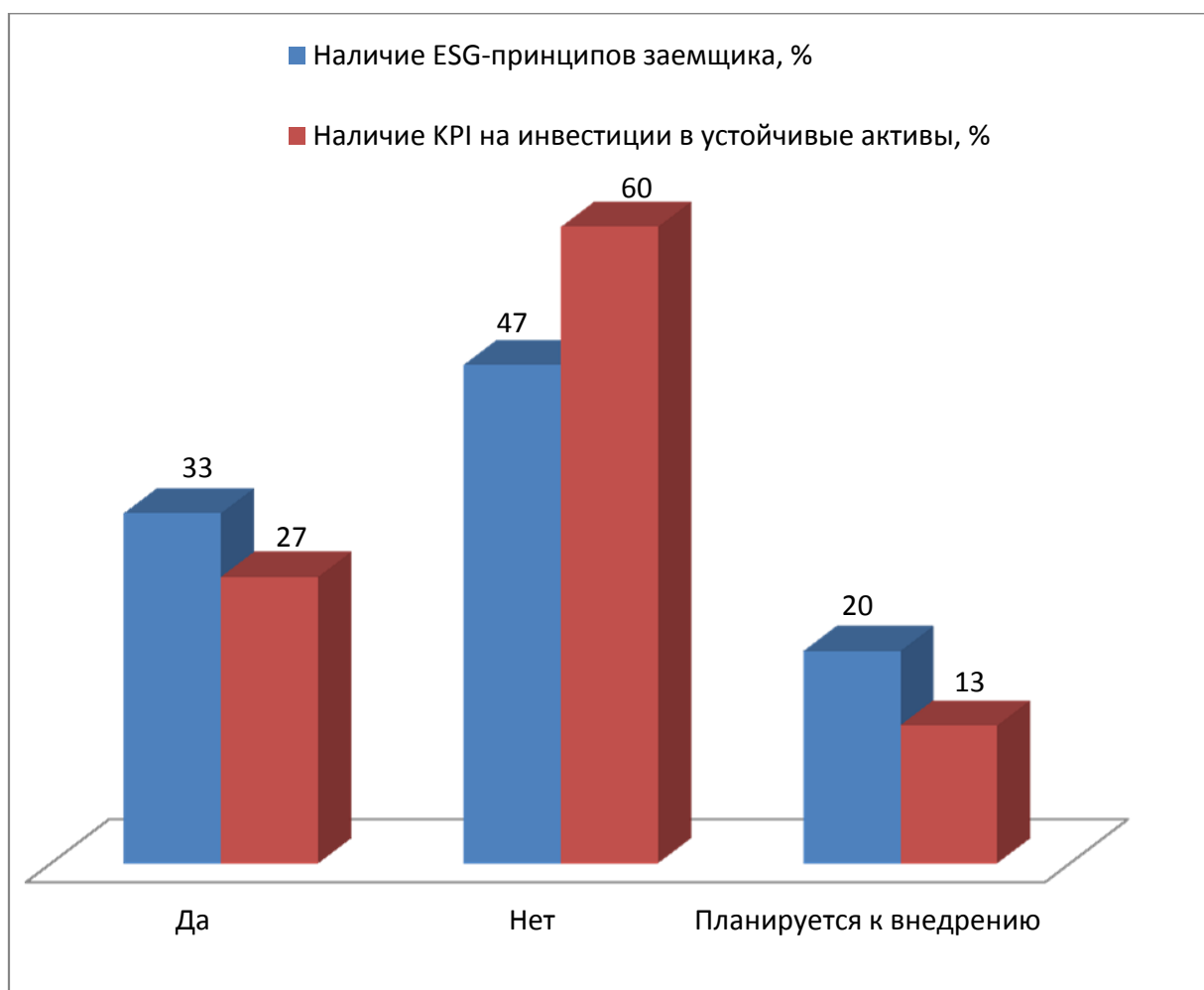


Рис. 6 / Fig. 6. Уровень внедрения в кредитный процесс ESG-оценки заемщиков, % /  
The level of implementation in the credit process of obligors' ESG-assessment, %

Источник / Source: РА Эксперт [9] / RA Expert [9].

Внедрение крупнейшими банками, обладающими значительными финансовыми ресурсами, ESG-оценки заемщика приведет к неизбежному формированию и введению принципов устойчивого развития в компаниях из реального сектора. А введение KPI на ответственные инвестиции послужит стимулом для будущих эмитентов.

Банки в своей стратегии развития должны рассматривать все изменения климата и прочие ESG-факторы не только как риски, определяющие зависимость финансового результата от их воздействия на текущие проекты (изменение цен на услуги, недвижимость, активы и т. п.), но и как стимулы развития зеленой экологии. Важным преимуществом для банков в этом направлении является доступ к более дешевому фондированию: несмотря на недостаточный

опыт ESG-кредитования, они готовы снижать стоимость ресурсов. При этом с целью повышения стимула устойчивого развития клиентов применяемые финансовые инструменты могут быть структурированы таким образом, чтобы стоимость фондирования заемщика уменьшалась в зависимости от полученных результатов по устойчивому развитию. Розничные клиенты также активно поддерживают ESG-принципы и заинтересованы в сотрудничестве с компаниями, предлагающими им соответствующие продукты и консультирующие по вопросам их реализации. Тем самым банки, способные внедрить ESG-практику, расширяют свою клиентскую базу не только на национальном рынке, но и обеспечивают возможности взаимодействия с зарубежными инвесторами.

Многие банки в своих организационных структурах создают департаменты стратегии, инноваций и маркетинга, функционал которых заключается в развитии и реализации «устойчивых» проектов, что подчеркивают их целеустремленность по отношению к устойчивому развитию и обеспечению экономического роста в целом.

Поскольку мегарегулятор также рассматривает экологические и природные риски (наряду с ликвидностью и капитализацией активов, финансовой устойчивостью) как наиболее значимые для финансового результата банков, представляется возможным ввод обязательных нормативов по оценке влияния данных факторов на их деятельность (а именно, кредитование), а также внедрение директивы, касающейся аудита поставщиков на предмет выполнения ESG-принципов. Также Банк России планирует развивать зеленую ипотеку, которая позволит населению брать льготные жилищные кредиты на покупку квартир в энергоэффективных и экологичных домах<sup>22</sup>.

В целом в России заметен прогресс в сфере нормативного регулирования устойчивого развития, в том числе в разрезе устойчивого финансирования. Тем не менее это перспективное направление требует четко разработанной стратегии, взвешенных решений и эффективного взаимодействия органов власти, финансового сектора и отраслей экономики. Россия изучает мировой опыт и внедряет его, учитывая национальную специфику. Однако, по мнению автора, необходимо действовать на опережение, разрабатывать и поэтапно реализовывать долгосрочные стратегии устойчивого развития, необходимые в нашей стране.

Несмотря на то что банки не так давно начали применять в своей деятельности ESG-принципы, уже имеется успешный опыт внедрения соответствующих им проектов социальной и экологической направленности. В России реализованы масштабные строительные кампании, включающие возведение транспортной и медицинской инфраструктуры, создание предприятий в сфере культуры и спорта, энергетики, социально значимых объектов и т.п. Именно тесное взаимодействие реального и банковского секторов способно

вывести экономику страны на новый уровень развития.

Изучив материалы подобных исследований, можно отметить, что целесообразно проводить классификацию модельных портфелей акций компаний, ориентированных на ESG-принципы и нейтрально к ним относящихся [18]. Портфель ESG-ориентированных предприятий с учетом степени риска и нефинансовых драйверов стоимости показывает высокую доходность в сравнении с портфелем ESG-нейтральных компаний. При этом важно оценивать инвестиционную привлекательность предприятий (и регионов), основанную на применении стоимостно ориентированных показателей и индексного метода [19]. На основании исследований календарной регрессии доходности портфеля акций и панельной регрессии на уровне фирм выявлено, что выигрывают те, у кого хорошие рейтинги по устойчивости.

## ВЫВОДЫ

Мировое сообщество стремится к минимизации отрицательного воздействия на природу, и на современном этапе для него актуальны принципы экологической, социальной и управленческой ответственности (ESG). Зарубежные страны начали стремительно развивать ESG-инструменты с конца 80-х гг., однако в России их реализация началась сравнительно недавно, объемы их применения в нашей стране пока незначительны, направления использования немногочисленны. Значительный отрыв российской практики от общемировой в этом направлении может быть сокращен за счет усиления отношений с финансовыми институтами, государственным и частным секторами, мегарегулятором. С 2020 г. ЦБ РФ активно внедряет регуляторные требования по учету влияния климатических рисков на деятельность финансовых посредников. Очевидно, что банки заинтересованы во внедрении в свой бизнес ESG-принципов (поскольку они способствуют освоению новой ниши на рынке и привлечению значительных долгосрочных ресурсов) и для совместного достижения целей устойчивого развития модернизируют свою организационную структуру, разрабатывают стратегии по развитию инноваций и маркетинга; стремятся снизить себестоимость ресурсов за счет использования дешевых источников фондирования; расширяют свою продуктовую линейку

<sup>22</sup> ИА Banki.ru. Банки внедряют оценку экологических рисков заемщиков. URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10949195> (дата обращения: 12.02.2022).

ку и т.п. Они также стали уделять существенное внимание влиянию климатических и экологических факторов наряду с прочими, свойственными этой отрасли рисками.

Вышесказанное подчеркивает теоретическую значимость исследования, а именно выявление мотивов, побуждающих банки реализовывать

свой бизнес по принципам экологической, социальной и управленческой ответственности. Его практическая важность заключается в разработке механизма обеспечения устойчивого роста через капитализацию, тесное взаимодействие с реальным сектором экономики, формирование новой стоимости, усиление роли государства.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Zazykina L. A., Bukova A. A. Green economy as a factor of sustainable development: European experience. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2021;650:012018. DOI: 10.1088/1755-1315/650/1/012018
2. Schoemaker D., Schramade W. Principles of sustainable finance. Oxford, New York: Oxford University Press; 2018. 432 p.
3. Ахамер Г. Международные финансовые организации и их вклад в защиту климата. *Финансы: теория и практика*. 2021;25(4):6–23. DOI: 10.26794/2587-5671-2020-25-4-6-23
4. Horton S. Financing the sustainable development goals: Beyond official development assistance. In: Dalby S., Horton S., Mahon R., Thomaz D., eds. *Achieving the sustainable development goals: Global governance challenges*. Abingdon, New York: Routledge; 2019:206–225. (Routledge Studies in Sustainable Development).
5. Пузырева Ю. В., Иванова Ю. А. Вклад Организации Объединенных Наций в международно-правовое регулирование охраны окружающей среды. *Вестник экономической безопасности*. 2020;(4):52–57. DOI: 10.24411/2414-3995-2020-10229
6. Van Holt T., Whelan T. Research frontiers in the era of embedding sustainability: Bringing social and environmental systems to the forefront. *Journal of Sustainability Research*. 2021;3(2): e210010. DOI: 10.20900/jsr20210010
7. Sutter J. D., Berlinger J. Final draft of climate deal formally accepted in Paris. CNN. Cable News Network. Dec. 12, 2015.
8. Солнцев И. В. Социальные облигации как инструмент финансирования массового спорта. *Финансы: теория и практика*. 2021;25(6):199–211. DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-6-199-211
9. Катасонова Ю., Митрофанов П. Будущее рынка устойчивого финансирования в РФ: банки формируют рынок. *Expert*. 31.03.2021. URL: [https://www.raexpert.ru/researches/sus\\_dev/esg2021/](https://www.raexpert.ru/researches/sus_dev/esg2021/)
10. Абрамкина С. Р., Владыкина Л. Б., Лукин А. Н. Использование проектного метода в государственном и муниципальном управлении: от декларирования к результативности. *Социум и власть*. 2019;(2):37–45. DOI: 10.22394/1996-0522-2019-2-37-45
11. Самков К. Н. Финансирование реализации национальных и региональных проектов: проблемы и направления устойчивого развития. *Финансы: теория и практика*. 2021;25(4):24–36. DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-4-24-36
12. Морковкин Д. Е., Строев П. В., Шапошников А. И. Финансовая поддержка регионов как инструмент выравнивания бюджетной обеспеченности субъектов Российской Федерации. *Финансы: теория и практика*. 2019;23(4):57–68. DOI: 10.26794/2587-5671-2019-23-4-57-68
13. Ефимова О. В., Волков М. А., Королёва Д. А. Анализ влияния принципов ESG на доходность активов: эмпирическое исследование. *Финансы: теория и практика*. 2021;25(4):82–97. DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-4-82-97
14. Рябова Е. В., Самodelкина М. А. Факторы устойчивого роста российских компаний. *Финансы: теория и практика*. 2018;22(1):104–117. DOI: 10.26794/2587-5671-2018-22-1-104-117
15. Efimova O., Rozhnova O. Covid-19: Financial impact and disclosure. In: Antipova T., ed. *Comprehensible science: ICCS 2020*. Cham: Springer-Verlag; 2021:205–213. (Lecture Notes in Networks and Systems. Vol. 186). DOI: 10.1007/978-3-030-66093-2\_20
16. Матвеева О. Инвестиции в устойчивое развитие: ESG-принципы становятся основой финансового сектора и в России. *Коммерсантъ: Деньги*. 27.08.2020. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4442383>

17. Clark G.L., Feiner A., Viehs M. From the stockholder to the stakeholder: How sustainability can drive financial outperformance. London: Arabesque Partners; 2015. 62 p. URL: [https://arabesque.com/research/From\\_the\\_stockholder\\_to\\_the\\_stakeholder\\_web.pdf](https://arabesque.com/research/From_the_stockholder_to_the_stakeholder_web.pdf)
18. Лосева О.В., Федотова М.А. Оценка инвестиционной привлекательности социально-экономических субъектов. *Имущественные отношения в Российской Федерации*. 2021;(3):58–67. DOI: 10.24411/2072-4098-2021-10304
19. Dhaliwal D.S., Li O.Z., Tsang A., Yang Y.G. Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The initiation of corporate social responsibility reporting. *The Accounting Review*. 2011.86(1):59–100. DOI: 10.2308/accr.00000005

## REFERENCES

1. Zazykina L.A., Bukova A.A. Green economy as a factor of sustainable development: European experience. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2021;650:012018. DOI: 10.1088/1755-1315/650/1/012018
2. Schoenmaker D., Schramade W. Principles of sustainable finance. Oxford, New York: Oxford University Press; 2018. 432 p.
3. Ahamer G. International financial organizations ask to contribute to climate protection. *Finansy: teoriya i praktika = Finance: Theory and Practice*. 2021;25(4):6–23. DOI: 10.26794/2587-5671-2020-25-4-6-23
4. Horton S. Financing the sustainable development goals: Beyond official development assistance. In: Dalby S., Horton S., Mahon R., Thomaz D., eds. *Achieving the sustainable development goals: Global governance challenges*. Abingdon, New York: Routledge; 2019:206–225. (Routledge Studies in Sustainable Development).
5. Puzyreva Yu.V., Ivanova Yu.A. UNO's contribution to the international legal regulation of environmental protection. *Vestnik ekonomicheskoi bezopasnosti = Vestnik of Economic Security*. 2020;(4):52–57. (In Russ.). DOI: 10.24411/2414-3995-2020-10229
6. Van Holt T., Whelan T. Research frontiers in the era of embedding sustainability: Bringing social and environmental systems to the forefront. *Journal of Sustainability Research*. 2021;3(2):e210010. DOI: 10.20900/jsr20210010
7. Sutter J.D., Berlinger J. Final draft of climate deal formally accepted in Paris. CNN. Cable News Network. Dec. 12, 2015.
8. Solntsev I.V. Social impact bonds: Financing grassroots sports. *Finansy: teoriya i praktika = Finance: Theory and Practice*. 2021;25(6):199–211. DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-6-199-211
9. Katasonova Yu., Mitrofanov P. The future of the sustainable finance market in the Russian Federation: Banks form the market. *Expert*. Mar. 31, 2021. URL: [https://www.raexpert.ru/researches/sus\\_dev/esg2021/](https://www.raexpert.ru/researches/sus_dev/esg2021/) (In Russ.).
10. Abramkina S.R., Vladykina L.B., Lukin A.N. Project management in the system of state and municipal government: Experience, problems and their solutions. *Sotsium i vlast' = Society and Power*. 2019;(2):37–45. (In Russ.). DOI: 10.22394/1996-0522-2019-2-37-45
11. Samkov K.N. Financing the implementation of national and regional projects: problems and sustainable development directions. *Finansy: teoriya i praktika = Finance: Theory and Practice*. 2021;25(4):24–36. DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-4-24-36
12. Morkovkin D.E., Stroev P.V., Shaposhnikov A.I. Financial support of regions as a tool to equalize budgetary security of the constituent entities of the Russian Federation. *Finansy: teoriya i praktika = Finance: Theory and Practice*. 2019;23(4):57–68. DOI: 10.26794/2587-5671-2019-23-4-57-68
13. Efimova O.V., Volkov M.A., Koroleva D.A. The impact of ESG factors on asset returns: Empirical research. *Finansy: teoriya i praktika = Finance: Theory and Practice*. 2021;25(4):82–97. DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-4-82-97
14. Ryabova E.V., Samodelkina M.A. Factors of sustainable growth of Russian companies. *Finansy: teoriya i praktika = Finance: Theory and Practice*. 2018;22(1):104–117. DOI: 10.26794/2587-5671-2018-22-1-104-117

15. Efimova O., Rozhnova O. Covid-19: Financial impact and disclosure. In: Antipova T., ed. *Comprehensible science: ICCS 2020*. Cham: Springer-Verlag; 2021:205–213. (Lecture Notes in Networks and Systems. Vol. 186). DOI: 10.1007/978-3-030-66093-2\_20
16. Matveeva O. Investing in sustainable development: ESG principles are becoming the basis of the financial sector in Russia as well. *Kommersant*: Den'gi. Aug. 27, 2020. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4442383> (In Russ.).
17. Clark G.L., Feiner A., Viehs M. From the stockholder to the stakeholder: How sustainability can drive financial outperformance. London: Arabesque Partners; 2015. 62 p. URL: [https://arabesque.com/research/From\\_the\\_stockholder\\_to\\_the\\_stakeholder\\_web.pdf](https://arabesque.com/research/From_the_stockholder_to_the_stakeholder_web.pdf)
18. Loseva O.V., Fedotova M.A. Assessment of investment attractiveness of socio-economic entities. *Imushchestvennye otnosheniya v Rossiiskoi Federatsii = Property Relations in the Russian Federation*. 2021;(3):58–67. (In Russ.). DOI: 10.24411/2072-4098-2021-10304
19. Dhaliwal D.S., Li O.Z., Tsang A., Yang Y.G. Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The initiation of corporate social responsibility reporting. *The Accounting Review*. 2011.86(1):59–100. DOI: 10.2308/accr.00000005

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



**Ольга Юрьевна Донецкова** — кандидат экономических наук, доцент кафедры банковского дела и страхования, Оренбургский государственный университет, Оренбург, Россия

**Olga Yu. Donetskova** — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Banking and Insurance, Orenburg State University, Orenburg, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-7849-4034>

[olja-ja-77@mail.ru](mailto:olja-ja-77@mail.ru)

*Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.*

*Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила в редакцию 12.01.2021; после рецензирования 03.02.2022; принята к публикации 17.02.2022.*

*Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.*

*The article was submitted on 12.01.2022; revised on 03.02.2022 and accepted for publication on 17.02.2022.*

*The author read and approved the final version of the manuscript.*

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-1-56-65

УДК 338.242.42(045); 347.2/.3(045)

JEL O20, L50

## Направления и способы управления процессом сокращения объектов незавершенного строительства в промышленности

Е. В. Гаврилин<sup>а</sup>, А. Е. Гаврилин<sup>б</sup><sup>а</sup> ФГУП «Дирекция по инвестиционной деятельности», Москва, Россия;<sup>б</sup> МГЮА имени О.Е. Кутафина, Москва, Россия

## АННОТАЦИЯ

Статья посвящена путям и способам решения одной из ключевых проблем, которую Правительство Российской Федерации определило в качестве приоритетных в 2020 г. и на последующие годы – сокращению объектов незавершенного строительства (ОНС), финансирование строительства которых осуществлялось за счет средств федерального бюджета, в частности объектов промышленности без привлечения дополнительных бюджетных ассигнований. **Целью** работы является создание управленческого механизма, позволяющего в короткие сроки вовлечь в хозяйственный оборот ОНС, возведение которых осуществлялось за счет средств федерального бюджета. Механизм включает в себя методы, позволяющие в рамках существующих нормативных и законодательных правил и ограничений организовать по объектам незавершенного строительства передачу на иной уровень собственности, приватизацию, завершение строительства за счет внебюджетных источников, списание и утилизацию. Предложенные пути и способы управления позволяют в кратчайшие сроки вовлечь в хозяйственный оборот максимальное количество ОНС. Находящиеся в федеральной собственности объекты, которые не вызвали интереса у регионов и у которых отсутствует инвестиционная привлекательность для частных инвесторов, должны быть за счет средств федерального бюджета достроены либо списаны и утилизированы. Описанные методы были использованы при выполнении поручения Правительства Российской Федерации по сокращению ОНС и позволили в несколько раз увеличить количество вовлеченных объектов по сравнению с предыдущими периодами.

**Ключевые слова:** объекты незавершенного строительства (ОНС); инвентаризация ОНС; средства федерального бюджета; государственная казна Российской Федерации; передача на иной уровень собственности; приватизация; списание; утилизация; вовлечение в хозяйственный оборот

**Для цитирования:** Гаврилин Е.В., Гаврилин А.Е. Направления и способы управления процессом сокращения объектов незавершенного строительства в промышленности. *Управленческие науки*. 2022;12(1):56-65. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-1-56-65

## ORIGINAL PAPER

## Ways and Methods of Managing Reduction of Unfinished Construction Projects in Industry

E.V. Gavrilin<sup>а</sup>, A.E. Gavrilin<sup>б</sup><sup>а</sup> Federal State Unitary Enterprise "Directorate for Investment Activities", Moscow, Russia<sup>б</sup> Kutafin Moscow State Law University (MSAL), Moscow, Russia

## ABSTRACT

The paper depicts ways and means of solving one of the key problems that the Government of the Russian Federation has identified as a priority in 2020 and for subsequent years. This includes the reduction of unfinished construction projects (UCP), the financing of the construction of which was carried out at the expense of the federal budget, in particular, industrial facilities without attracting additional budget allocations. The purpose of the work is to create a management mechanism that allows in a short time to involve in the economic turnover of UCP, the construction of which was carried out at the expense of the federal budget. Within the framework of existing regulatory and legislative rules and restrictions, the mechanism comprises methods that allow organizing the transfer of property to another level of ownership, privatization, completion of construction at the expense of extra-budgetary sources, as well as write-off

© Гаврилин Е.В., Гаврилин А.Е., 2022



and disposal for UCP. The proposed ways and methods of management make it possible to involve the maximum number of UCP in the economic turnover in the shortest possible time. Federally owned objects that have not aroused interest in the regions and that lack investment attractiveness for private investors should be completed at the expense of the federal budget, or written-off and disposed of. The authors used the described methods in fulfilling the instructions of the Government of the Russian Federation to reduce the UCP and allowed to increase several times the number of involved projects compared to previous periods.

**Keywords:** unfinished construction projects (UCP); inventory of UCP; federal budget funds; state treasury of the Russian Federation; transfer to another level of ownership; privatization; write-off; disposal; involvement in economic turnover

**For citation:** Gavrilin E.V., Gavril A.E. Ways and methods of managing reduction of unfinished construction projects in industry. *Management Sciences*. 2022;12(1):56-65. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-1-56-65

## ВВЕДЕНИЕ

Снижение объема и количества объектов незавершенного строительства (ОНС) является важной государственной задачей, требующей принятия системных решений на всех уровнях государственной власти и управления.

Проблемы, связанные с ОНС, в частности само понятие [1], их правовой режим [2–17], регистрация в Едином государственном реестре недвижимости [15, 18–20], налогообложение [21], оформление участков под ними [22–24] и т.п., широко обсуждаются в научной литературе. Однако при этом абсолютно не затрагивается проблема создания управленческого механизма, позволяющего в короткие сроки вовлечь в хозяйственный оборот объекты незавершенного строительства, возведение которых осуществлялось за счет средств федерального бюджета.

Поручениями Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации были определены задачи по обеспечению инвентаризации объектов незавершенного строительства, не включенных в адресную инвестиционную программу, и создание информационного ресурса, содержащего полные данные по указанным объектам, а также по проведению инвентаризации тех из них, стоимость которых превышает 10 млн руб., при строительстве которых были использованы средства бюджетов всех уровней.

Информация об объектах незавершенного строительства формируется в Государственной автоматизированной информационной системе «Управление»<sup>1</sup> на основании данных обязательной финансовой отчетности, которую представляют в Федеральное казначейство главные распорядители средств федерального бюджета.

Согласно этим данным, по состоянию на 1 января 2019 г. общее количество ОНС, отраженных на балансе

главных распорядителей средств федерального бюджета, составило около 13000<sup>2</sup>. Из них (рис. 1):

- 26% объектов находилось на стадии разработки или утверждения проектно-сметной документации, строительство по которой не начиналось;
- по 21% велось строительство;
- по 22% осуществлялось оформление ввода в эксплуатацию;
- по 15% строительство было приостановлено;
- 13% находились на иных стадиях;
- 3% выбыло

За 2019 г. общее количество объектов увеличилось на 5,6%.

Самое пристальное внимание проблеме незавершенного строительства уделяет Счетная палата Российской Федерации. В результате проведенных в 2019 г. проверочных мероприятий было отмечено, что поручения Президента и Правительства Российской Федерации, предусматривающие принятие системных мер по снижению объемов и количества ОНС, в полном объеме не выполнены, ситуация в этой сфере кардинально не изменилась: количество «брошенных» объектов и «долгостроя» системно не сокращается, предупредить появление новых проблемных объектов также не удалось.

По словам аудитора Счетной палаты С.Ю. Орловой, число возводимых за счет средств региональных бюджетов ОНС по итогам 2019 г. равнялось 3,4 тыс. — это больше, чем в 2018 г., а число «брошенных» составило 4,3 тыс., что тоже выше аналогичного показателя предыдущего года<sup>3</sup>.

Наряду с данными финансовых форм учета незавершенного строительства, консолидируемыми

<sup>1</sup> Государственная автоматизированная информационная система «Управление». URL: <https://gasu.gov.ru/>

<sup>2</sup> Бюллетень Счетной палаты Российской Федерации, 2020. № 11(276). Незавершенное строительство. URL: <https://ach.gov.ru/statements/byulleten-schetnoy-palaty-11-276-2020-g>

<sup>3</sup> Бюллетень Счетной палаты Российской Федерации, 2020. № 11(276). Незавершенное строительство. URL: <https://ach.gov.ru/statements/byulleten-schetnoy-palaty-11-276-2020-g>

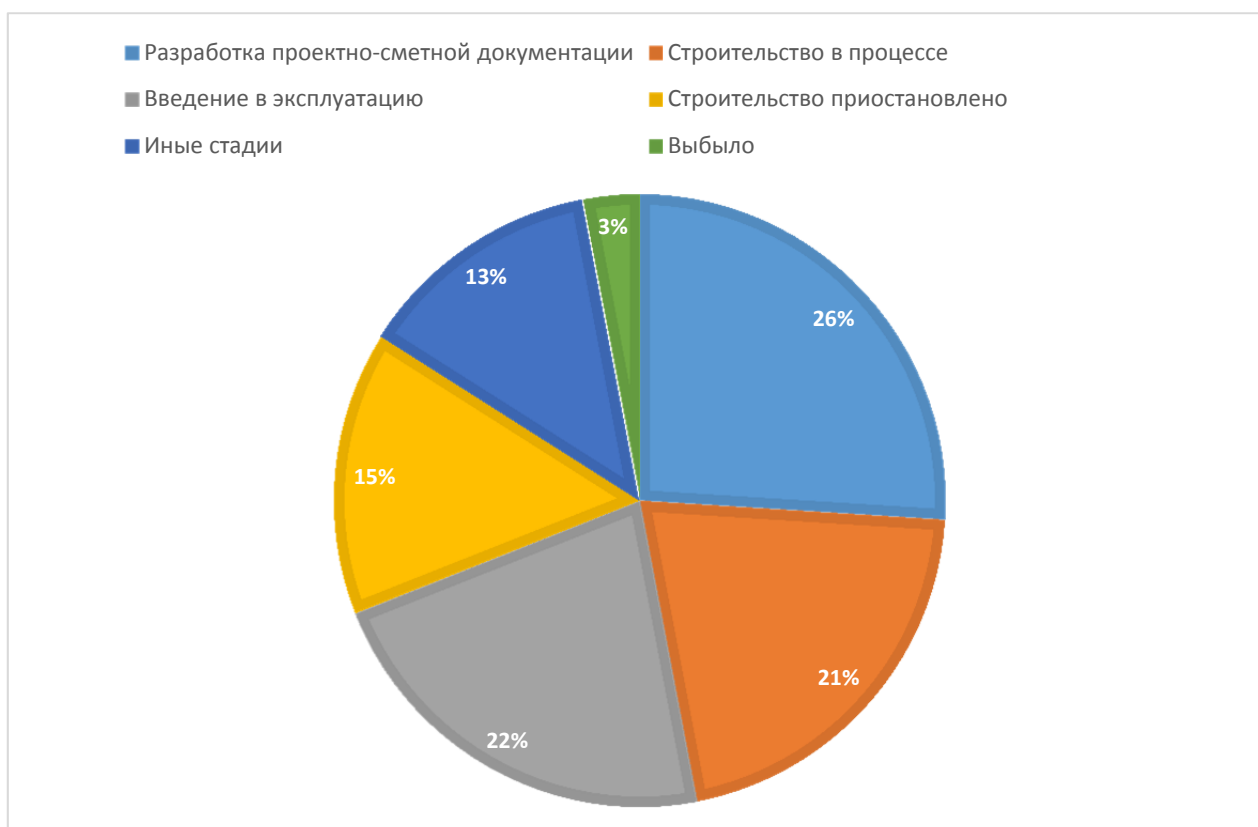


Рис. 1 / Fig. 1. ОНС по состоянию на 1 января 2019 г. / UCP as of January 1, 2019

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

Федеральным казначейством по Российской Федерации, учет ОНС осуществляется отдельно Росстатом, Росимуществом, Росреестром и отражается в ведомственных информационных системах.

### ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЪЕКТОВ НЕЗАВЕРШЕННОГО СТРОИТЕЛЬСТВА В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

ОНС можно условно разделить на несколько групп. Первая группа — объекты, которые находятся на различных стадиях строительства, продолжают финансироваться и с большой долей вероятности будут возведены в установленные сроки. Вторая группа — объекты, на которые были затрачены денежные средства, разработана проектно-сметная документация, проведены проектно-изыскательские работы, но их строительство не велось и объекты как таковые отсутствуют. Встает проблема либо списания понесенных затрат, либо начала строительства. Третья группа — это объекты, строительство которых было начато, но заморожено, и финансирование которых не осуществляется за счет средств федерального бюджета. Они внесены в Реестр федерального иму-

щества, ведение которого осуществляется в рамках постановления Правительства Российской Федерации от 16.07.2007 № 447 «О совершенствовании учета федерального имущества»<sup>4</sup>. Отличительной особенностью объектов третьей группы является то, что они подлежат учету в Реестре федерального имущества при условии, что они признаны ОНС и прошли регистрацию в Едином государственном реестре недвижимости. До этого момента они являются капитальными вложениями и не подлежат учету в вышеупомянутом Реестре. Однако следует заметить, что критерии, которые четко определили бы, какие объекты могли бы быть зарегистрированы как объекты недвижимости по степени готовности, наличию финансирования и т.п., законодательно не определены.

Во исполнение поручений Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации в период с 2015 по 2019 г. в хозяйственный оборот было

<sup>4</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 16.07.2007 № 447 «О совершенствовании учета федерального имущества». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_70561/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_70561/)

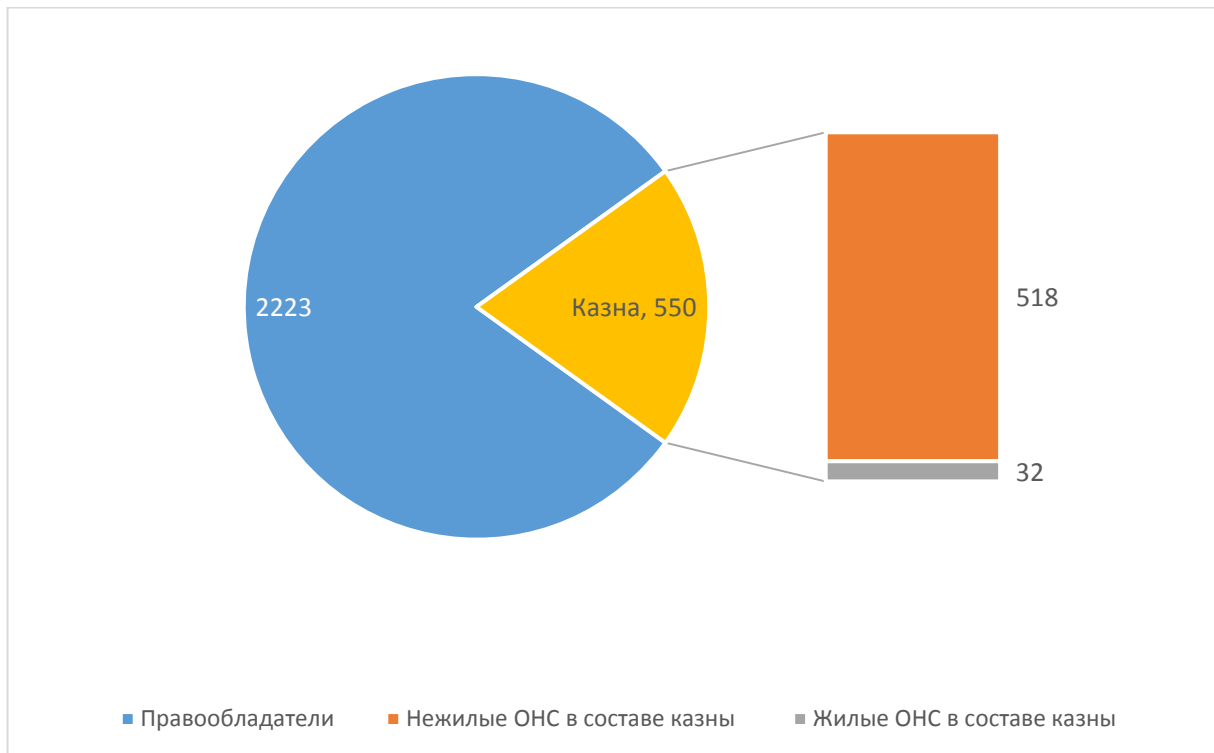


Рис. 2 / Fig. 2. ОНС, содержащиеся в открытой части Реестра федерального имущества, по состоянию на начало 2020 г. / UCP, contained in the open part of the Register of Federal Property, as of the beginning of 2020

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

вовлечено 139 объектов из числа внесенных в Реестр федерального имущества, из них 45% было введено в эксплуатацию, 34% списано, 18% передано на иной уровень собственности, 2% внесено в уставный капитал акционерных обществ, имеющих долю государства, 0,7% приватизировано.

По состоянию на начало 2020 г. в открытой части Реестра были учтены сведения о 2773 ОНС, из них:

2223 — закрепленных на основании того или иного права за правообладателями;

550 — числящихся в составе государственной казны Российской Федерации (на 193 их них строительство было прекращено до 2000 г.); по назначению большая часть этих объектов, а именно 518, относятся к нежилому типу, жилых — 32.

### ПУТИ И МЕТОДЫ СОКРАЩЕНИЯ КОЛИЧЕСТВА ОБЪЕКТОВ НЕЗАВЕРШЕННОГО СТРОИТЕЛЬСТВА В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Одной из ключевых проблем, решение которых Правительство Российской Федерации определило в качестве приоритетных в 2020 г. и на последующие годы, являлось сокращение количества ОНС, финан-

сирование строительства которых осуществлялось за счет средств федерального бюджета, в частности объектов промышленности, без привлечения дополнительных бюджетных ассигнований.

Решение данной задачи возможно путем завершения строительства за счет внутренних источников федеральных государственных унитарных предприятий, казенных предприятий и федеральных государственных учреждений либо средств соответствующих бюджетов (субъектов Российской Федерации и муниципальных образований) при передаче на иной уровень собственности, списания, утилизации и дальнейшего использования освобожденного участка для региональных нужд, а также приватизации ОНС.

В соответствии с Методическими рекомендациями по формированию целевой функции в отношении объектов незавершенного строительства и подготовке и утверждению ведомственных планов по снижению их объемов и количества<sup>5</sup>, помимо таких целевых функций, как завершение строительства (реконструк-

<sup>5</sup> Письмо Минэкономразвития России от 06.03.2017 № 5575-ЕЕ/Д17и. URL: <https://nkrfkod.ru/zakonodatelstvo/pismo-minekonomrazvitija-rossii-ot-06032017-n-5575-eed17i/>

ция, техническое перевооружение), консервация объектов, приватизация, передача в собственность субъектов Российской Федерации либо в муниципальную собственность, передача в концессию, списание и снос, предусмотрено принятие ОНС в государственную казну. С этим, с нашей точки зрения, нельзя согласиться, поскольку передача объектов в казну не решает, а усугубляет проблему снижения количества ОНС, поскольку, если при их возведении у министерств и ведомств имелись некие целевые ориентиры, то передача в казну приведет к сокрытию истинного положения дел, так как у Федерального агентства по управлению государственным имуществом, которое осуществляет управление объектами казны, отсутствует как финансирование на завершение строительства, так и представление о целевой функции конечного объекта. С другой стороны, передача ОНС, находящихся в казне Российской Федерации, федеральным органам и организациям, осуществлявшим строительство ранее, несомненно, сыграет положительную роль в плане ответственности за принятые ранее решения и недопущения бесосновательных капиталовложений в будущем.

В целях решения задачи сокращения ОНС на первом этапе необходимо было одновременно получить информацию как глав субъектов и муниципальных образований о наличии заинтересованности в принятии в собственность объектов, являющихся федеральным имуществом, так и федеральных органов исполнительной власти о намерении либо достраивать ОНС за счет средств внутренних источников, либо готовности передать их на иной уровень собственности. В результате проведенной на этом этапе работы получаем четыре массива ОНС. Первый включает в себя объекты, которые федеральные органы исполнительной власти готовы передать на иной уровень собственности, а субъекты — принять. Второй — те, которые не вызвали заинтересованности и подлежат или продаже через включение в Прогнозный план (программу) приватизации, или реализации с привлечением Государственной корпорации «ДОМ.РФ». Третий — ОНС, завершить строительство которых федеральные органы планируют за счет собственных источников. И четвертый составляют объекты, которые могут быть только списаны и утилизированы.

### АЛГОРИТМ РАБОТЫ ПО СОКРАЩЕНИЮ КОЛИЧЕСТВА ОНС

С учетом полученной информации был создан алгоритм работы по сокращению количества ОНС,

который представляет собой последовательность действий, направленных на решение поставленной задачи.

В соответствии с действующим законодательством передача объектов незавершенного строительства на иной уровень собственности возможна двумя путями: первый — путем согласования с заинтересованными федеральными органами исполнительной власти (правообладателями ОНС) и издания распоряжения Правительства Российской Федерации; второй — с использованием механизма передачи, предусмотренного Федеральным законом от 24.07.2008 № 161-ФЗ «О содействии развитию жилищного строительства»<sup>6</sup>, при котором Российская Федерация в ответ на обращение главы одного из субъектов и согласования со стороны федерального органа исполнительной власти (правообладателя ОНС) на основании решения Правительственной комиссии по развитию жилищного строительства и оценки эффективности использования земельных участков, находящихся в собственности Российской Федерации, с привлечением единого института развития АО «ДОМ.РФ» передает на три года органам государственной власти субъектов Российской Федерации осуществление полномочий по управлению и распоряжению ОНС, в том числе по сносу и реконструкции объектов недвижимого имущества.

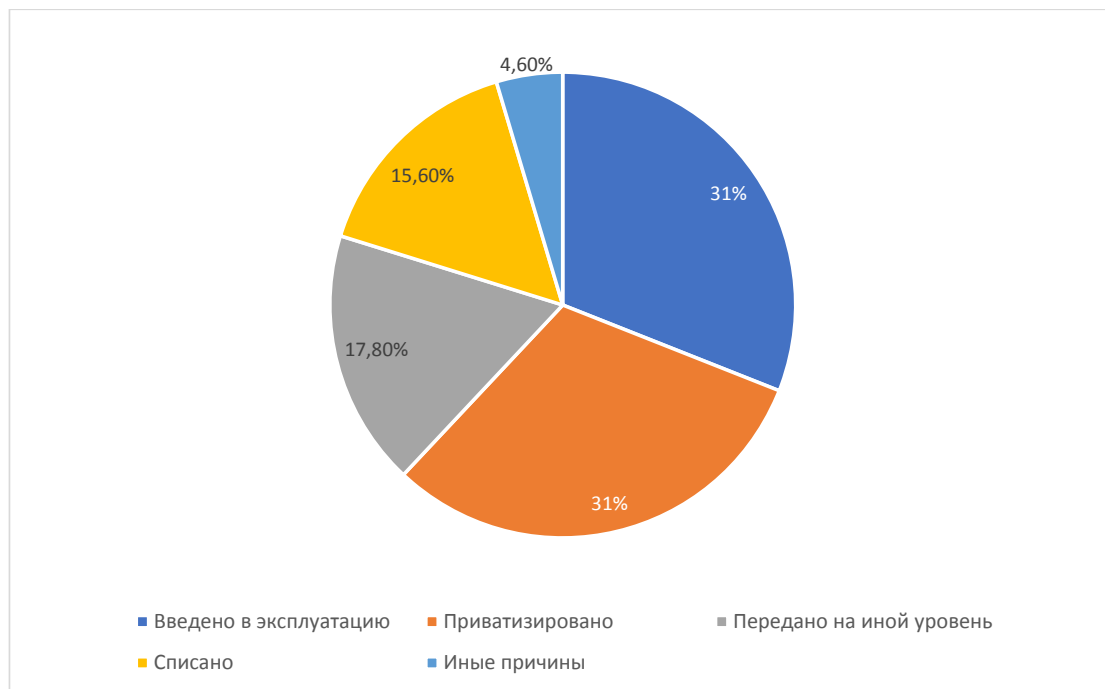
ОНС, которые не вызвали заинтересованности у субъектов Российской Федерации и которые федеральные органы государственной власти не планируют водить в эксплуатацию, подлежат либо приватизации, либо списанию и утилизации.

Приватизация ОНС возможна двумя путями.

Внесением в соответствии с существующей процедурой в Прогнозный план (программу) приватизации с последующей продажей на аукционе. При отсутствии инвестиционного спроса объект реализуется сначала методом публичного предложения, которое предусматривает поэтапное снижение цены до половины ее первоначальной величины, а затем, при отсутствии заинтересованных, без объявления цены: ее назначают сами претенденты, а победителем признается инвестор, предложивший наивысшую цену.

Реализацией с привлечением Государственной корпорации «ДОМ.РФ». В этом случае Российская Федерация на основании решения Правительственной комиссии по развитию жилищного строительства

<sup>6</sup> Федеральный закон от 24.07.2008 № 161-ФЗ «О содействии развитию жилищного строительства». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_78700/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_78700/)



**Рис. 3 / Fig. 3. Результаты работы в 2020 г. по снижению количества ОНС, содержащихся в открытой части Реестра федерального имущества / Results on reducing the number of UCP contained in the open part of the Register of Federal Property in 2020**

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

и оценки эффективности использования земельных участков передает ОНС единому институту развития АО «ДОМ.РФ» для последующей продажи и использования полученных средств в целях развития жилищного строительства.

Наконец, для списания и утилизации объектов незавершенного строительства правообладателям без дополнительного бюджетного финансирования необходимо, чтобы, во-первых, они состояли на кадастровом учете (в противном случае необходимы средства для постановки на кадастровый учет); во-вторых, чтобы затраты на их утилизацию были покрыты за счет возможных доходов от сдачи металлоконструкций и прочих материалов для целей вторичного использования. Понятно, что подобное возможно, только если объекты находятся либо на стадиях начала строительства, либо на стадиях подготовки к нему.

В результате проведенной в 2020 г. работы 614 ОНС (в том числе 186 объектов казны) выбыло из первоначального списка и подлежало исключению из Реестра федерального имущества или изменению статуса в нем (с «объекта незавершенного строительства» на «объект капитального строительства»). Из них 31% ОНС был введен в эксплуатацию, 31% приватизирован, 17,8% передано на иной уровень собственности, в том

числе по распоряжениям Правительства Российской Федерации, 15,6% списано, выбыло по иным причинам 4,6% (рис. 3).

На рис. 4 отображены направления дальнейшей работы по сокращению количества ОНС, оставшихся в Реестре. В отношении этих объектов опрос правообладателей показал, что сохраняется потребность в завершении строительства и вводе в эксплуатацию только 27% из них, поскольку их функционирование послужит решению актуальных социально-экономических и инфраструктурных государственных задач.

В случае отсутствия бюджетного финансирования строительство должно быть завершено или хозяйственным способом, или при содействии Банка России с использованием счетов РЕПО под обеспечение ОНС, определенное по их рыночной стоимости [17]. Надо четко представлять, что, если строительство не будет закончено, объекты со временем неминуемо разрушатся и возникнет необходимость в их утилизации, что может быть значительно более затратно, не говоря уже о потере самих объектов. Списанию и утилизации подлежат 15% из них. Реализованы могут быть: 7,7% (имеющих инвестиционную привлекательность) путем внесения в Прогнозный план (программу) приватизации с последующей продажей на торгах или иными



Рис. 4 / Fig. 4. Направления дальнейшей работы по сокращению количества ОНС /  
Directions for further work on reducing the number of UCP

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

предусмотренными законодательством способами; 2,3% — с привлечением АО «ДОМ.РФ». Иные государственные предприятия и учреждения готовы принять около 1% ОНС. Что касается оставшихся 47%, то представление о дальнейших действиях по их сокращению отсутствует и работа должна быть продолжена.

Регионы Российской Федерации проявили заинтересованность в принятии в собственность (субъектов или муниципальную) 9,2% объектов незавершенного строительства. К сожалению, процесс их передачи довольно длительный, так как требует большого количества документов и согласований. В научной литературе предлагается распространить на ОНС правовой режим оборота объектов недвижимости, прошедших регистрацию в ЕГРН [12, 14, 25–27]. Теоретически у недобросовестных инвесторов существует возможность злоупотреблений, например, при оформлении прав на земельный участок под объектами недвижимости, но то, что уже назрела необходимость подобных изменений в отношении ОНС, находящихся в федеральной собственности, и заинтересованность в достраивании которых проявили власти субъектов Российской Федерации и муниципалитетов, сомнений не вызывает.

Это позволило бы передать в 2020 г. дополнительно около 200 объектов, которые федеральные органы и организации готовы передать на иной уровень собственности, а регионы — принять и достроить на основании распоряжений Росимущества и его территориальных органов, а не правительственных документов. Поскольку со временем ОНС разрушаются, ускорение процедуры передачи даст несомненный экономический эффект.

## ВЫВОДЫ

Практическое использование предложенного механизма снижения количества ОНС позволяет сделать ряд важных выводов. Теоретически все ОНС, в завершении строительства которых не заинтересованы государственные органы и организации, могут быть реализованы через Прогнозный план (программу) приватизации на торгах, методом публичного предложения и без объявления цены. Однако остаются опасения, что, будучи приобретенными частными инвесторами за сравнительно незначительные средства, они при смене собственника так и останутся в прежнем виде, т.е. не будут достроены или утилизированы.

Отдельно следует выделить ряд ОНС, которые абсолютно неликвидны, и на их списание и утилизацию все равно потребуются значительные бюджетные средства. К ним относятся, например, те, которые построены на приграничных участках, в связи с чем их дальнейшее использование строго ограничено. Или объекты промышленности, находящиеся в высокой степени готовности, но возведенные на участках, удаленных от городской и поселковой инфраструктуры. Для частных инвесторов их использование нерентабельно. И, наконец, также почти завершенные инфраструктурные объекты, часть которых в случае окончания строительства может находиться только в федеральной собственности, а утилизация требует значительных

затрат, поэтому их коммерческое использование исключено.

В целях недопущения в будущем увеличения количества брошенных ОНС Минстроем России осуществляется:

- переориентирование на единого государственного заказчика по строительству;
- проработка вопроса перехода к системе управления жизненным циклом объектов капитального строительства, предусматривающей обеспечение их единой сквозной кодификации на территории Российской Федерации;
- создание нормативно-технической базы управления жизненным циклом объектов капитального строительства.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Валеев Р.А. Понятие объекта незавершенного строительства. *Цивилист*. 2008;(4):24–31.
2. Гаврилин Е.В. О ключевых показателях эффективности и рисках некачественного управления предприятиями и хозяйственными обществами с государственным участием. *Экономика. Налоги. Право*. 2017;10(6):24–28.
3. Гаврилин Е.В. Приватизация государственного сектора экономики в странах с развитой и развивающейся экономикой. *Эффективное антикризисное управление*. 2014;(1):48–53.
4. Гаврилин Е.В., Гаврилина Е.Ю. Преобразование отношений собственности и организация государственного управления в период рыночного реформирования экономики. *Вестник Финансового университета*. 2012;(2):79–87.
5. Гаврилин Е.В. Развитие технологии управления предприятиями и хозяйственными обществами государственного сектора. *Эффективное антикризисное управление*. 2012;(1):88–95.
6. Гаврилин Е.В. Критерии стоимостной оценки эффективностей направлений развития производства и принятия управленческих решений на уровне хозяйствующих субъектов. *Финансы и кредит*. 2005;(18):28–33.
7. Усейкин А.К. Объекты незавершенного строительства как недвижимое имущество. *Нотариус*. 2010;(5):21–25.
8. Шалагинов К.К. Правовой режим объекта незавершенного строительства: теория и практика. Ростов-на-Дону; 2010. 232 с.
9. Некрестьянов Д.С. Гражданско-правовое регулирование оборота объектов незавершенного строительства. Автореф. дис. ... канд. юр. наук. СПб.: СПбГУ; 2005. 24 с.
10. Суханов Е.А. Приобретение и прекращение права собственности. *Хозяйство и право*. 1998;(6):11–12.
11. Алексеев В.А., Мельникова М.А. О правовом статусе частично разрушенных объектов недвижимости. *Хозяйство и право*. 2012;(4):56–61.
12. Смышляев Д.В. Особенности правового положения объекта незавершенного строительства. Алексеев С.С., ред. Актуальные проблемы гражданского права. М.: Статут; 2000:90–96.
13. Гришаев С. Правовой статус объектов незавершенного строительства. *Закон*. 2003;(6):125–127.
14. Гумаров И. Некоторые особенности правового положения объекта незавершенного строительства. *Хозяйство и право*. 1998;(10):56–59.
15. Дубровина Н.А. Регистрация объектов незавершенного строительства. *Закон*. 2006;(2):31–33.
16. Яковлева С. Правовое положение объекта незавершенного строительства. *Хозяйство и право*. 2005;(8):123–131.
17. Фридман Дж., Ордуэй Н. Анализ и оценка приносящей доход недвижимости. Пер. с англ. М.: Дело; 2015. 461 с.
18. Дубровина Н.А. Регистрация объектов незавершенного строительства. М.; 2015. 311 с.

19. Плотникова И.Н. Вопросы государственной регистрации прав на объекты незавершенного строительства. Кирсанов А.Р., ред. Государственная регистрация прав на недвижимость: проблемы регистрационного права. Сб. ст. М.: Ось-89; 2003:346–359.
20. Ширинская Е.Ю. Регистрация прав на объекты незавершенного строительства и сделок с ним. Некоторые вопросы договорного права России и зарубежных стран. Сб. ст. аспирантов и молодых ученых. М.: МЗ-Пресс; 2003:43–51.
21. Печенкина В.В., Васильченко Е.В. Проблемы налогового регулирования незавершенного строительства и пути их решения. *Экономический анализ: теория и практика*. 2011;(2):44–48.
22. Грядя Э.А. Основания приватизации земельных участков под объектами незавершенного строительства. *Правовые вопросы недвижимости*. 2013;(1):27–29.
23. Мальшева А.В. Приватизация земельных участков собственниками объектов незавершенного строительства. *Юрист*. 2014;(3):43–46.
24. Скловский К.И. Квалификация отношений по застройке и права на объект строительства в судебной практике. *Хозяйство и право*. 1997;(10):77–86.
25. Смышляев Д.В. Особенности правового положения объекта незавершенного строительства. М.; 2015. 360 с.
26. Ланда В.М. Проблемы правового режима объектов незавершенного строительства. *Правовые вопросы недвижимости*. 2010;(1):2–5.
27. Шалагинов К.К. Правовой режим объекта незавершенного строительства: теория и практика. Автореф. дис. ... канд. юр. наук. Ростов н/Д: ЮФУ; 2009. 32 с.

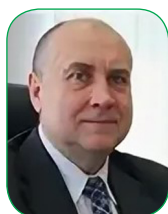
## REFERENCES

1. Valeev R.A. The concept of an object of unfinished construction. *Tsivilist*. 2008;(4):24–31. (In Russ.).
2. Gavrilin E.V. On key management performance indicators and risks of poor management of enterprises and economic entities with state participation. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, Taxes & Law*. 2017;10(6):24–28. (In Russ.).
3. Gavrilin E.V. The privatization of the state sector of the economy in developed and developing economies. *Effektivnoe antikrizisnoe upravlenie = Effective Crisis Management*. 2014;(1):48–53. (In Russ.).
4. Gavrilin E.V., Gavrilina E.U. Transformation of ownership relations and government organization during the market reform period. *Vestnik Finansovogo universiteta = Bulletin of the Financial University*. 2012;(2):79–87. (In Russ.).
5. Gavrilin E.V. *Development of management technology of enterprises and economic societies of the public sector*. *Effektivnoe antikrizisnoe upravlenie = Effective Crisis Management*. 2012;(1):88–95. (In Russ.).
6. Gavrilin E.V. Criteria for the cost assessment of the effectiveness of the directions of production development and management decision-making at the level of economic entities. *Finansy i kredit = Finance and Credit*. 2005;(18):28–33. (In Russ.).
7. Useikin A.K. Objects of unfinished construction as real estate. *Notarius*. 2010;(5):21–25. (In Russ.).
8. Shalaginov K.K. Legal regime of an object under construction: Theory and practice. Rostov-on-Don; 2010. 232 p. (In Russ.).
9. Nekrest'yanov D.S. Civil law regulation of the turnover of objects of unfinished construction. Cand. legal sci. diss. Synopsis. St. Petersburg: St. Petersburg State University; 2005. 24 p. (In Russ.).
10. Sukhanov E.A. Acquisition and termination of property rights. *Khozyaistvo i pravo = Business and Law*. 1998;(6):11–12. (In Russ.).
11. Alekseev V.A., Mel'nikova M.A. On the legal status of partially destroyed real estate objects. *Khozyaistvo i pravo = Business and Law*. 2012;(4):56–61. (In Russ.).
12. Smyshlyayev D.V. Features of the legal status of the object of unfinished construction. In: Alekseev S.S., ed. Actual problems of civil law. Moscow: Statut; 2000:90–96. (In Russ.).
13. Grishaev S. Legal status of objects under construction. *Zakon*. 2003;(6):125–127. (In Russ.).
14. Gumarov I. Some features of the legal status of the object of unfinished construction. *Khozyaistvo i pravo = Business and Law*. 1998;(10):56–59. (In Russ.).
15. Dubrovina N.A. The registration of uncompleted building objects. *Zakon*. 2006;(2):31–33. (In Russ.).



16. Yakovleva S. Legal status of the object of unfinished construction. *Khozyaistvo i pravo = Business and Law*. 2005;(8):123–131. (In Russ.).
17. Friedman J.P., Ordway N. Income property appraisal and analysis. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; 1981. 490 p. (Russ. ed.: Friedman J., Ordway N. Analiz i otsenka prinosyashchei dokhod nedvizhimosti. Moscow: Delo; 2015. 461 p.).
18. Dubrovina N.A. Registration of objects under construction. Moscow; 2015. 311 p. (In Russ.).
19. Plotnikova I.N. Issues of state registration of rights to objects of unfinished construction. In: Kirsanov A.R., ed. State registration of real estate rights: Problems of registration law. Coll. pap. Moscow: Os'-89; 2003:346–359. (In Russ.).
20. Shirinskaya E. Yu. Registration of rights to objects of unfinished construction and transactions with it. In: Some issues of contract law of Russia and foreign countries. Coll. pap. by graduate students and young scientists. Moscow: MZ-Press; 2003:43–51. (In Russ.).
21. Pechenkina V.V., Vasil'chenko E.V. Problems of tax regulation of unfinished construction and ways to solve them. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*. 2011;(2):44–48. (In Russ.).
22. Gryada E.A. The grounds for privatization of land plots under objects of unfinished construction. *Pravovye voprosy nedvizhimosti = Legal Issues of Real Estate*. 2013;(1):27–29. (In Russ.).
23. Malysheva A.V. The privatization of land plots by owners of objects of unfulfilled construction. *Yurist = Jurist*. 2014;(3):43–46. (In Russ.).
24. Sklovsky K.I. Qualification of building relations and the right to a construction object in judicial practice. *Khozyaistvo i pravo = Business and Law*. 1997;(10):77–86. (In Russ.).
25. Smyshlyaev D.V. Features of the legal status of an object under construction. Moscow; 2015. 360 p.
26. Landa V.M. Problems of the legal regime of objects of unfinished construction. *Pravovye voprosy nedvizhimosti = Legal Issues of Real Estate*. 2010;(1):2–5. (In Russ.).
27. Shalaginov K.K. Legal regime of the object of unfinished construction: Theory and practice. Cand. legal sci. diss. Synopsis. Rostov-on-Don: South Federal University; 2009. 32 p. (In Russ.).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS

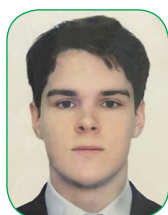


**Евгений Васильевич Гаврилин** — доктор экономических наук, директор по развитию федерального государственного унитарного предприятия «Дирекция по инвестиционной деятельности», Москва, Россия

**Evgeny V. Gavrilin** — Dr. Sci. (Econ.), Director for Development of the Federal State Unitary Enterprise “Directorate for Investment Activities”, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-7621-2785>

[evgavrilin@mail.ru](mailto:evgavrilin@mail.ru)



**Александр Евгеньевич Гаврилин** — магистрант Института частного права, Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина, Москва, Россия

**Alexander E. Gavrilin** — master student, Institute of Private Law of Kutafin Moscow State Law University (MSAL), Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-7534-1681>

[gavrilin.msal@gmail.com](mailto:gavrilin.msal@gmail.com)

*Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*

*Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила в редакцию 20.12.2021; после рецензирования 08.02.2022; принята к публикации 25.02.2022.*

*Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

*The article was submitted on 20.12.2021; revised on 08.02.2022 and accepted for publication on 25.02.2022.*

*The authors read and approved the final version of the manuscript.*

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-1-66-78

УДК 338.45:642.5(045)

JEL L83

## Совершенствование системы управления ресторанным бизнесом в Республике Беларусь

С.Л. Витовски<sup>а</sup>, И.И. Гуторова<sup>б</sup><sup>а</sup> ИФ Эдьюкейшн Фэст, Москва, Россия;<sup>б</sup> Институт бизнеса Белорусского государственного университета, Минск, Беларусь

## АННОТАЦИЯ

**Предметом** исследования является состояние ресторанного бизнеса в Республике Беларусь как важной части индустрии гостеприимства страны. **Цель** работы состоит в формировании предложений в контексте перспектив и современных тенденций развития данной отрасли, в том числе с учетом совершенствования системы управления ресторанным бизнесом в Республике Беларусь.

Авторы рассмотрели специфику его взаимодействия с рядом отраслевых комплексов (особенно подробно – с туристическим), выявили перспективы и направления его развития, изучили особенности менеджмента в этой сфере, выделили направления совершенствования системы управления ресторанным бизнесом в стране. В качестве **методологической основы** исследования использовались статистический и сравнительный виды анализа, системный подход, применение категориального аппарата сферы питания.

**Практическая значимость** работы заключается в выработке предложений, способствующих эффективному развитию данной отрасли в будущем и преодолению определенных трудностей, которые сейчас существуют на данном рынке: формирование профессионального менеджмента, применение современных методов работы на данном рынке: от реализации маркетинговых концепций до использования инструментов интернет-маркетинга, развитие гастрономического туризма, интенсивного взаимодействия с туристической инфраструктурой.

**Ключевые слова:** ресторанный бизнес; индустрия гостеприимства; менеджмент в сфере ресторанного бизнеса; эффективное управление; менеджер будущего

**Для цитирования:** Витовски С.Л., Гуторова И.И. Совершенствование системы управления ресторанным бизнесом в Республике Беларусь. *Управленческие науки*. 2022;12(1):66-78. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-1-66-78

## ORIGINAL PAPER

## Improvement of the Restaurant Business Management System in the Republic of Belarus

S.L. Witowski<sup>а</sup>, I.I. Hutarava<sup>б</sup><sup>а</sup> EF Education First, Moscow, Russia;<sup>б</sup> Institute of Business of the Belarusian State University, Minsk, Republic of Belarus

## ABSTRACT

The research subject is the state of the restaurant business in the Republic of Belarus (RB) as an important part of the country's hospitality industry. The purpose of the work is to form proposals in the prospects and current trends in the development of this industry, including considering the improvement of the restaurant business management system in the RB. The authors examined the specifics of its interaction with several industry complexes (detailed with tourism). Also, the paper identified the prospects and directions for its development, studied the features of management in this area, determined areas for improving the restaurant business management system in the country. The authors used statistical and comparative types of analysis, a systematic approach, and the use of a categorical apparatus in the food industry as a methodological basis of the study. The practical significance of the work spreads in the development of proposals that contribute to the effective

© Витовски С.Л., Гуторова И.И., 2022

development of this industry in the future and to overcome certain difficulties that currently exist in this market. As follows, the formation of professional management, the application of modern methods of work in this market beginning from implementing marketing concepts to the use of Internet marketing tools, as well as gastronomic tourism development and intensive interaction with the tourist infrastructure.

**Keywords:** restaurant business; hospitality industry; restaurant business management; effective management; manager of the future

**For citation:** Witowski S.L., Hutarava I.I. Improvement of the restaurant business management system in the Republic of Belarus. *Management Sciences*. 2022;12(1):66-78. (In Russ.). DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-1-66-78

## ВВЕДЕНИЕ

В Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г. определены цели, этапы и направления перехода страны к постиндустриальному обществу и инновационного развития экономики<sup>1</sup>. Это касается и сферы услуг, в том числе индустрии гостеприимства, включающей в себя ресторанный и гостиничный бизнес, организацию мероприятий и т.д. и являющейся одной из основных в комплексе туристического обслуживания [1].

По своему содержанию ресторанный бизнес представляет область предпринимательской деятельности, которая направлена на управление и организацию как ресторана, так и иным объектом общественного питания, и нацелена в первую очередь на удовлетворение потребностей в разнообразной, здоровой и полезной еде, а также получение прибыли [2]. Весомый вклад в развитие ресторанного бизнеса внесли такие зарубежные авторы, как Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Джеймс Мейкенз [3], Дж. Р. Уокер [4], Юзеф Сала [5], Р. К. Милл [6].

Именно от эффективного управления в данной сфере зависит ее конкурентоспособность, а также возможность развиваться в новых макроэкономических реалиях.

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА С ОТРАСЛЕВЫМИ КОМПЛЕКСАМИ

Современные объекты ресторанного бизнеса могут тесно взаимодействовать с различными отраслевыми комплексами (табл. 1). Эта отрасль сферы услуг играет важнейшую роль в решении

<sup>1</sup> О Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь (НСУР) до 2030 г. URL: <https://pervadmin.gov.by/page-4830> (дата обращения: 30.09.2021).

многих социально-экономических задач не только страны, но и регионов страны [7, 8].

Тесное взаимодействие ресторанного бизнеса с туристической инфраструктурой благоприятно сказывается на имидже страны. Раскроем данный аспект более подробно.

Согласно данным Министерства статистики и анализа в Республике Беларусь в 2020 г. функционировало 1348 единиц организаций, осуществляющих туристическую деятельность, тогда как в 2019 г. их количество было максимальным и равнялось 1544 единицы.

2020 г. стал переломным для индустрии гостеприимства, так как сфера туризма функционировала в условиях мирового туристического кризиса, вызванного пандемией коронавируса COVID-19 и последующими ограничительными мерами. За первое полугодие 2020 г. туристопоток упал на 65% по сравнению с уровнем предыдущего года, численность иностранных туристов и экскурсантов, посетивших Республику Беларусь в 2020 г., составила 27 290 человек (на 9351 человек меньше по сравнению с 2010 г.). По прогнозам ЮНВТО<sup>2</sup>, для возврата к докризисному уровню понадобится от 2,5 до 4 лет [9, 10].

Для развития индустрии гостеприимства была принята Инновационная стратегия формирования собственного стиля Минска и его узнаваемости международного облика для популяризации города среди иностранных туристов до 2035 года<sup>3</sup>. По дан-

<sup>2</sup> ЮНВТО (UNWTO) — Всемирная туристская организация, специализированное межправительственное учреждение системы ООН, объединяющее 158 стран-участниц, 6 ассоциированных территорий, две территории в статусе наблюдателя и более 500 аффилированных организаций. URL: <https://www.unwto.org/>

<sup>3</sup> Инновационная стратегия формирования собственного стиля г. Минска и его узнаваемого международного облика для популяризации города среди иностранных туристов до 2035 года. URL: [https://minsk.gov.by/ru/normdoc/4476/pril\\_276\\_04022021\\_strategiya.shtml](https://minsk.gov.by/ru/normdoc/4476/pril_276_04022021_strategiya.shtml) (дата обращения: 30.09.2021).

Таблица 1 / Table 1

**Специфика взаимодействия ресторанного бизнеса с иными отраслевыми комплексами и сферой деятельности / Interaction specifics of the restaurant business with other industry complexes and activity areas**

| Взаимодействие ресторанного бизнеса с рядом отраслевых комплексов и сферами деятельности / Interaction of the restaurant business with several industry complexes and activity areas | Описание / Description   |
|--|--|
| 1. С культурно-развлекательным комплексом  | Объекты ресторанного бизнеса могут включать в свою деятельность культурно-развлекательные программы  |
| 2. С лечебно-оздоровительным (рекреационным) комплексом  | Реализация на практике идеи здорового образа жизни (ЗОЖ) предполагает организацию диетического и вегетарианского питания, что способствует увеличению количества ресторанов, специализирующихся на ЗОЖ   |
| 3. С продовольственным и торговле-сбытовым комплексом, комплексом социальной защиты населения  | Создавая в отрасли новые рабочие места, ресторанный бизнес тем самым решает и экономические, и социальные проблемы   |
| 4. С туристической инфраструктурой   | Ресторанный бизнес непосредственно взаимодействует с туристско-экскурсионным комплексом, одновременно являясь существенным фактором формирования туров, что содействует развитию приоритетных видов туризма в том или ином регионе (стране), стимулирует деловую активность региона и его инвестиционную привлекательность |
| 5. С некоммерческой деятельностью  | Объекты ресторанного бизнеса могут выступать в качестве организаторов некоммерческих, благотворительных и спонсорских акций, а также оказывать услуги питания и услуги по изготовлению кулинарной продукции и кондитерских изделий на бесплатной основе или на условиях оплаты этих услуг по социально низким              |

Источник / Source: составлено авторами на основе [7] / compiled by the authors based on [7].

ным [11–13], происходит развитие сельского, этнографического, инклюзивного и иных видов туризма.

### **ВЪЕЗДНОЙ ТУРИЗМ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ: АМЕРИКАНСКИЕ ТУРИСТЫ**

Въездной туризм в Республике Беларусь на данный момент развивается [14].

Согласно результатам выполнения государственной программы «Беларусь гостеприимная», опубликованном в 2018 г.,<sup>4</sup> благодаря плану по развитию этой сферы в период с 2016 по 2020 г. численность иностранных туристов превысила ожидаемую.

Говоря о составе приезжающих в Республику за последние пятнадцать лет (с 2005 по 2019 г.) гостей, необходимо обратить внимание на тот факт, что в 2005 г. среди прочих было на 3% больше

американцев; в последующие годы этот показатель не превышал 0,9%, а в среднем был равен 0,6% (с 2008 по 2018 г.). Как правило, большинство иностранцев приезжает в Республику из стран СНГ, потому следует рассматривать численность туристов из других стран отдельно. В этой категории процент американцев хотя и не сильно, но чуть более значителен — в среднем 3,4% во все годы в рамках этого исследования.

В 2019 г. показатели численности американских туристов в гостиничной индустрии Беларуси также были положительными, и США попали в первую десятку по количеству посетителей, ночевавших в гостиницах [15]. Этому, безусловно, способствовала отмена Указом Президента Беларуси № 8 «Об установлении безвизового порядка въезда и выезда иностранных граждан»<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Информация о реализации в 2018 г. государственной программы «Беларусь Гостеприимная» на 2016–2020 годы. Министерство спорта и туризма Республики Беларусь. URL: [http://www.mst.by/uploads/files\\_news/Tourism/Info-Progr-Tour.docx](http://www.mst.by/uploads/files_news/Tourism/Info-Progr-Tour.docx) (дата обращения: 08.06.2020).

<sup>5</sup> Безвизовый режим для иностранцев в Беларуси. URL: <https://www.belta.by/all-rubric-news/viewSuzet/bezvizovyj-rezhim-dlja-inostrantsev-v-belarusi-363/> (дата обращения: 03.06.2020).

Таблица 2 / Table 2

## Основные показатели развития общественного питания / Main indicators of public catering development

| Показатели / Indicators   | 2010   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2020   | Отклонение / Deviation |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------------------|
| Количество объектов общественного питания   | 11 965 | 12 545 | 12 779 | 12 978 | 13 371 | 14 165 | 2200                   |
| Количество мест в объектах общественного питания, тыс.                              | 738,9  | 768,5  | 769,7  | 773,0  | 775,0  | 773,8  | +34,9                  |
| Количество мест в объектах общественного питания в расчете на 10 000 чел. населения | 780    | 812    | 813    | 818    | 822    | 828    | +48                    |

*Источник / Source:* составлено авторами по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь. Внутренняя торговля и общественное питание Республики Беларусь. 2021. URL: [https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/vnytrennia-torgovlya/roznichnaya-torgovlya/publikatsii\\_6/index\\_39703/](https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/vnytrennia-torgovlya/roznichnaya-torgovlya/publikatsii_6/index_39703/) (дата обращения: 05.12.2021) / compiled by the authors according to the National Statistical Committee of the Republic of Belarus Domestic trade and public catering of the Republic of Belarus. 2021; URL: [https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/vnytrennia-torgovlya/roznichnaya-torgovlya/publikatsii\\_6/index\\_39703/](https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/vnytrennia-torgovlya/roznichnaya-torgovlya/publikatsii_6/index_39703/) (accessed on 05.12.2021).

в феврале 2017 г. визового режима, а в июле следующего года срок пребывания без туристической визы был увеличен с 5 до 30 суток (при условии, что въезд в страну и последующий выезд будут проходить через государственную границу в Национальном аэропорту Минска). Упрощение въездного процесса наряду с инвестициями в развитие туристической сферы, совместными проектами с туристическими организациями ЕС уже принесло свои выгоды и привело к росту численности иностранных (в частности, американских) гостей Республики.

Республика не останавливает работу в данном направлении, несмотря на тяжелые условия, вызванные эпидемиологической ситуацией, начавшейся в конце 2019 г. и продолжающейся до настоящего момента. Положительной тенденцией, на которую можно обратить внимание с точки зрения перспективы положительного влияния на индустрию туризма, можно считать повышение уровня цифровизации и распространение интернета в стране. Как отмечается в исследовании Е. Стрыжака и др., опубликованном в мае 2021, цифровизация в целом положительно влияет на индустрию туризма, поскольку она способна предложить совершенно новый способ сбора статистической информации и данных, а также предоставить развивающимся странам новые возможности для презентации и продвижения направлений, что потенциально может привести к увеличению продаж и доходов [16]. Это связано

с возможностью рекламировать туры и туристические мероприятия и доступные направления, бронировать отели, работать напрямую с клиентами и отслеживать туристические тенденции для корректировки политики и предложений. Н. Юневич отмечает, что по сравнению с 2020 г. Беларусь достигла высокого уровня цифровизации во многом благодаря комплексным государственным программам по повышению информатизации страны [17].

### СОСТОЯНИЕ И РАЗВИТИЕ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Исследуя развитие ресторанного бизнеса в Республике Беларусь за период 2010–2020 гг., необходимо отметить положительные тенденции, которые нашли свое отражение в данных *табл. 2 и 3*.

Согласно данным *табл. 2* общее число объектов общественного питания в 2020 г. по сравнению с 2010 г. увеличилось на 2200 единиц и составило в 2020 г. 14 165 единиц; количество посадочных мест в 2020 г. равнялось 773,8 тыс., что на 34,9 тыс. больше, чем в 2010 г. (в расчете на 10 000 человек населения этот показатель увеличился на 48 единиц и составил 828 места).

12 апреля 2021 г. было принято Постановление Министерства антимонопольного регулирования торговли Республики Беларусь № 26 «О классификации объектов общественного питания по

Таблица 3 / Table 3

**Основные типы объектов общественного питания в Республике Беларусь /  
The main types of public catering facilities in the Republic of Belarus**

|                                      | 2010   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2020   |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Всего объектов общественного питания | 11 965 | 12 545 | 12 779 | 12 978 | 13 371 | 14 165 |
| В том числе                          |        |        |        |        |        |        |
| Рестораны                            | 437    | 539    | 516    | 516    | 513    | 504    |
| Рестораны быстрого обслуживания      | 30     | 85     | 112    | 143    | 175    | 241    |
| Кафе                                 | 1582   | 1936   | 1915   | 1954   | 2057   | 2315   |
| Мини-кафе                            | 741    | 1020   | 1154   | 1241   | 1425   | 1725   |
| Столовые                             | 5009   | 4668   | 4627   | 4592   | 4508   | 4393   |
| Бары                                 | 1168   | 1205   | 1189   | 1172   | 1241   | 1359   |
| Закусочные                           | 861    | 539    | 533    | 558    | 548    | 484    |
| Кафетерии                            | 695    | 958    | 975    | 969    | 981    | 916    |
| Буфеты и кофейни                     | 1442   | 1595   | 1758   | 1833   | 1923   | 2138   |
| Летние (сезонные кафе)               | 271    | 369    | 397    | 408    | 409    | 366    |
| Магазины кулинарии                   | 414    | 239    | 269    | 253    | 281    | 243    |

*Источник / Source:* составлено авторами по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь. Внутренняя торговля и общественное питание Республики Беларусь. 2021. URL: [https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/vnytrennia-torgovlya/roznichnaya-torgovlya/publikatsii\\_6/index\\_39703/](https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/vnytrennia-torgovlya/roznichnaya-torgovlya/publikatsii_6/index_39703/) (дата обращения: 05.12.2021) / compiled by the authors according to the National Statistical Committee of the Republic of Belarus. Domestic trade and public catering of the Republic of Belarus. 2021. URL: [https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/vnytrennia-torgovlya/roznichnaya-torgovlya/publikatsii\\_6/index\\_39703/](https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/vnytrennia-torgovlya/roznichnaya-torgovlya/publikatsii_6/index_39703/) (accessed on 05.12.2021).

типам»<sup>6</sup>. Развитие различных типов объектов общественного питания в РБ представлено в табл. 3.

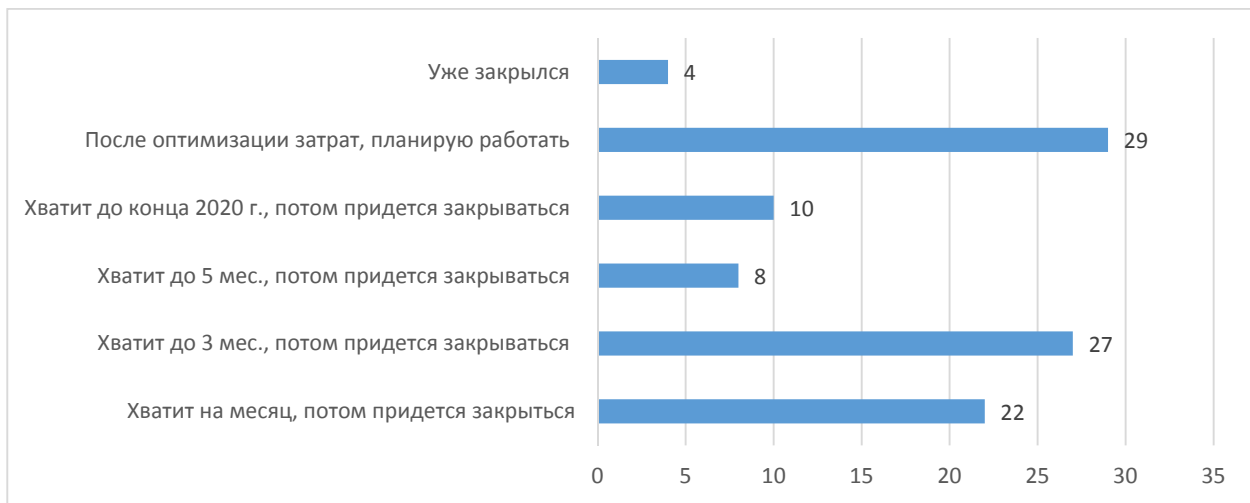
В соответствии с данными табл. 3 количество ресторанов с 2010 по 2020 г. увеличилось на 67 единиц и составило 504 объекта; что касается ресторанов быстрого обслуживания, то их количество в 2020 г. по сравнению с 2010 г. увеличилось на 211 и составило 241 объект.

Ресторанный бизнес в Республике Беларусь в настоящее время реформируется под запросы целевой аудитории, рестораторы стараются формировать максимально уникальные предложения своих услуг. В центре города появляются объекты с уличной едой; некоторые продавцы предлагают

гастрономические сети по единой цене. Пользуются спросом блюда, приготовленные по старинным рецептам и из отечественных ингредиентов, а также те, которые можно отнести к «национальной кухне». Создаются сетевые объекты этого кулинарного направления (например, «Васильки»). Популярны заведения бренда «Литвины», а также гастрономические фестивали «Гастрофест». Лидерами среди известных кафе и ресторанов, относящиеся к экобрендам, являются «Monkey Food» и «Счастье есть». Практически у всех предприятий питания есть услуги доставки еды и продажи навынос.

Однако в 2020 г. отрасль столкнулась с рядом серьезных проблем, вызванным мировым кризисом, что стало импульсом к созданию в апреле этого года Ассоциации рестораторов Беларуси, основной миссией которой является

<sup>6</sup> О классификации объектов общественного питания по типам. URL: <https://pravo.by> (дата обращения: 08.06.2021).



**Рис. 1 / Fig. 1. На сколько хватит ресурсов и резервов, если ситуация на рынке, условия работы не изменятся / How many resources and reserves will be enough if the situation on the market and working conditions remain unchanged**

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

поддержка ресторанного бизнеса в новых условиях хозяйствования, а также популяризация его положительного влияния как на национальную экономику, так и на культурную составляющую жизни страны. Ассоциация провела исследование среди 400 респондентов, имеющих отношение к данной сфере, которое было посвящено изучению проблем развития ресторанного бизнеса в свете коронакризиса. На рис. 1 представлены данные, полученные по результатам ответов (полученных в рамках этого исследования) на вопрос: на сколько хватит ресурсов и резервов, если ситуация на рынке, а также условия работы не изменятся?

Исходя из рис. 1, можно сделать вывод о том, что должен быть предпринят ряд серьезных мер, чтобы обстановка в сфере ресторанного бизнеса радикально улучшилась.

### СПЕЦИФИКА МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

В соответствии с Национальной стратегией развития туризма до 2035 года<sup>7</sup> одной из основных проблем в индустрии гостеприимства признано отсутствие в этой сфере эффективной управленческой вертикали.

<sup>7</sup> Утверждена Национальная стратегия развития туризма в Республике Беларусь до 2035 года. URL: <https://www.belarustourism.by/news/utverzhdjena-natsionalnaya-strategiya-ravzviitiya-turizma-v-respublike-belarus-do2035-goda/> (дата обращения: 14.09.2021).

Согласно данным [18] менеджмент в сфере ресторанного бизнеса можно представить в виде ряда составляющих (рис. 2).

Рассмотрим более детально каждую из них.

*Управление качеством в сфере ресторанного бизнеса* имеет отличительную специфику, которая обусловлена особенностями самого продукта: для каждого из них целесообразно разрабатывать политику в области качества, управлять ею и непрерывно ее совершенствовать. Создав единую концепцию, следует применить ее для каждого конкретного объекта общественного питания, предварительно адаптировав.

Под *инновационным менеджментом* в данной сфере принято понимать процесс управления на основе применения новаторских и креативных принципов и функций в данной сфере. Он является частью стратегии развития объектов ресторанного бизнеса и должен находиться в ее основе.

*Финансовый менеджмент* заключается в управлении финансовыми ресурсами в целях реализации как стратегических, так и тактических задач. Финансовая стратегия формируется на основе системы долгосрочных целей ресторанного бизнеса и наиболее эффективных путей их достижения. Этапы ее разработки представлены на рис. 3.

В свою очередь, *антикризисный менеджмент* в данной сфере заключается в: мерах по предупреждению кризиса; деятельности в условиях кризиса и разработке мероприятий по выходу из

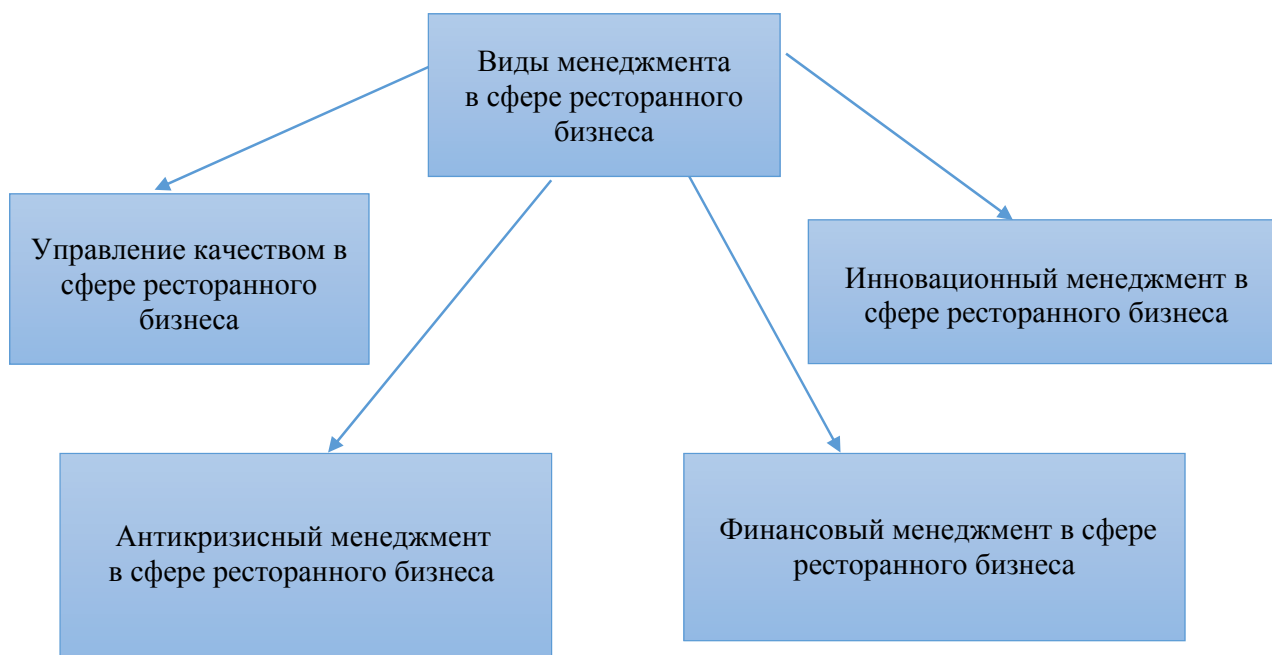


Рис. 2 / Fig. 2. Менеджмент в сфере ресторанного бизнеса / Restaurant business management

Источник / Source: составлено авторами по данным [18] / compiled by the authors based on [18].

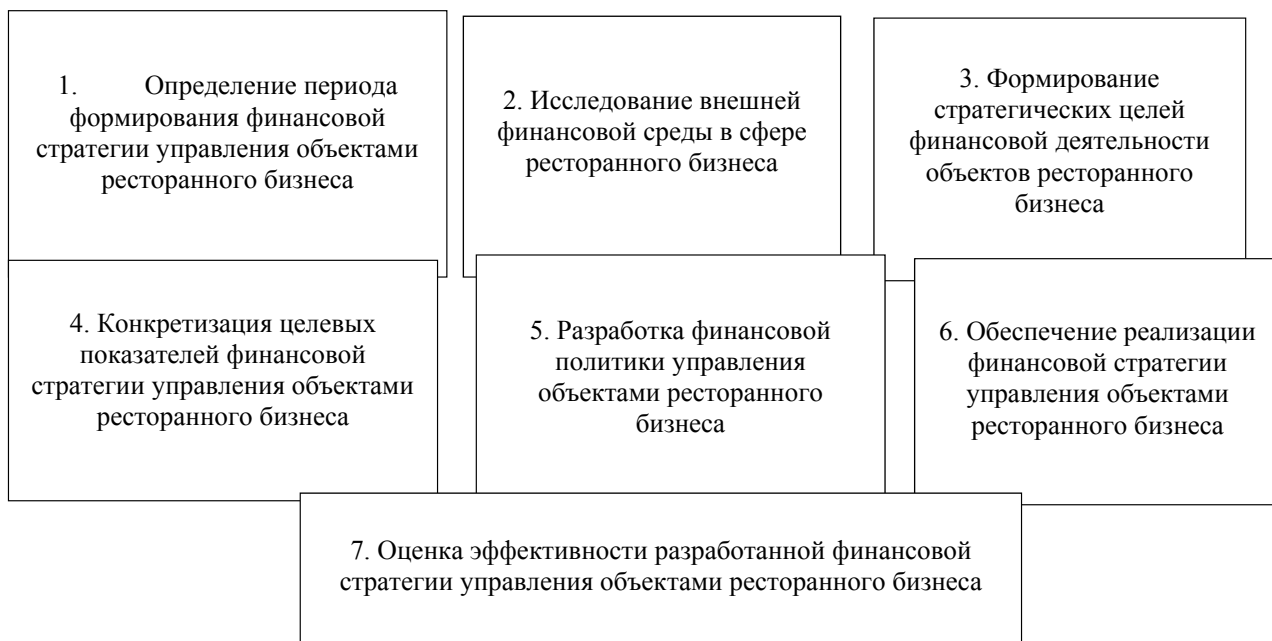


Рис. 3 / Fig. 3. Этапы разработки финансовой стратегии в сфере ресторанного бизнеса / Stages of developing a financial strategy in the restaurant business

Источник / Source: составлено авторами по данным [18] / compiled by the authors based on [18].

него. Основные этапы разработки антикризисной стратегии представлены на рис. 4.

В современных условиях хозяйствования для эффективного управления объектами в сфере ресторанного бизнеса целесообразно реализовывать

управление сервисом (service management). Под «service management in the restaurant business» принято понимать техники управления всеми системами сервиса в данной области. В первую очередь это технологии постановки сервиса, его внедрения,



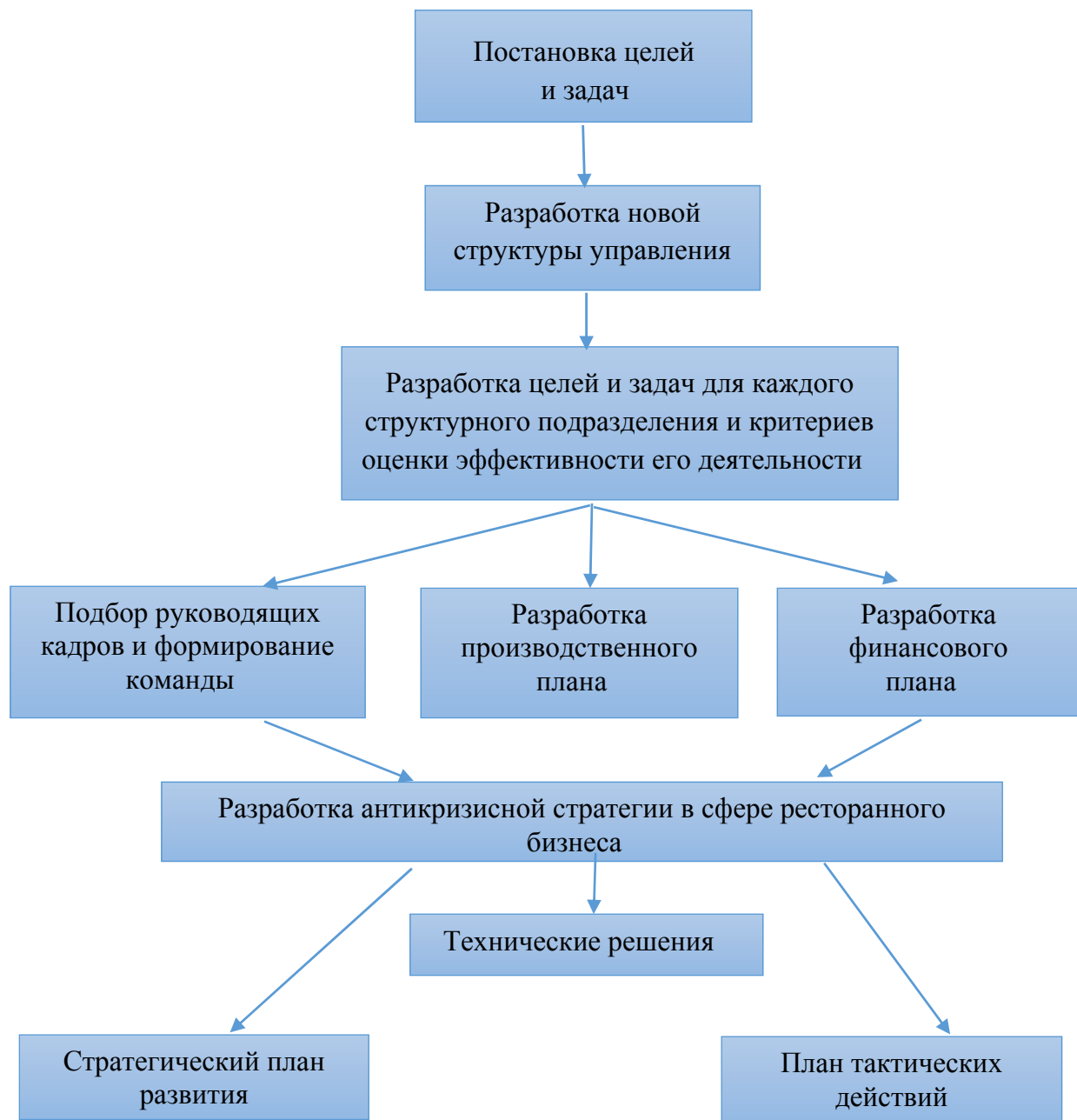


Рис. 4 / Fig. 4. Этапы разработки антикризисной стратегии / Stages of an anti-crisis strategy

Источник / Source: составлено авторами по данным [18] / compiled by the authors based on [18].

обучения персонала, контроля, оценки и развития [19]. Также актуально управление знаниями. Согласно [19] это постоянный процесс создания, приобретения, сохранения и использования трудового опыта в интересах повышения общей ценности объектов ресторанного бизнеса. Рационально более глубокое вовлечение менеджеров в процессы обучения и тренинга, развитие у них коммуникационных навыков в интересах более действенного взаимодействия со своими сотрудниками.

Ф. Котлер выделил характерные особенности данной сферы услуг в свете «неосвязаемости, неотделимости, неразрывности производства и потребления услуги, непостоянства качества, изменчивости, а также недолговечности и неспособности данных услуг к хранению» [3].

Структура «service management in the restaurant business» представлена на рис. 5.

Именно подходы к управлению являются тем аспектом, который должен стать ключевым в деле

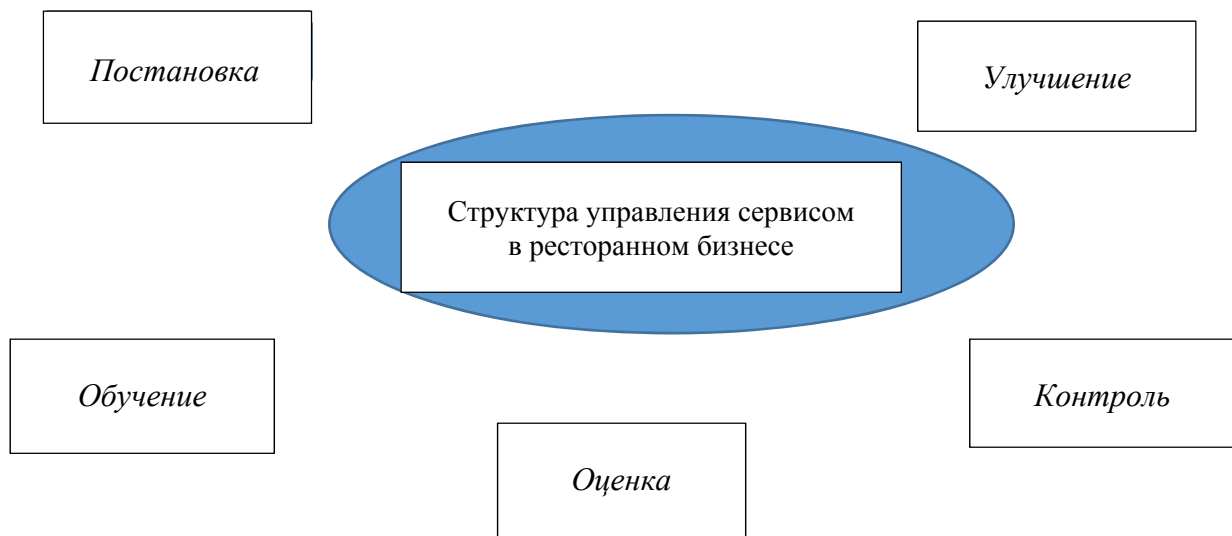


Рис. 5 / Fig. 5. Структура управления сервисом в ресторанном бизнесе /  
Service management structure in the restaurant business

Источник / Source: составлено авторами по данным [19] / compiled by the authors based on [19].

развития сервиса современных объектов в сфере ресторанного бизнеса.

Согласно данным Национальной ассоциации ресторанного бизнеса (NRA)<sup>8</sup> принято считать, что большая часть всех перемен, с которым столкнется ресторанный бизнес, будут исключительно технологическими. Распространение современных технологий улучшает эффективность деятельности как за счет повышения результативности работы служб, так и за счет преобразования сервиса. В перспективе перемены больше всего коснутся таких процессов, как проведение ежедневного анализа доходов и расходов, обеспечение баланса «hith-tesh» и «high-touch»<sup>9</sup> — параметров деятельности ресторана, рост числа компьютерных программ контроля затрат и оценки эффективности менеджеров, интегрирование системы расчетных терминалов с системой приема заказов, повышение точности и скорости снятия информации с расчетных терминалов [19].

Применение современных технологий в ресторанных операциях потребует, с одной стороны, эффективных результативных программ, способных улучшить работу, а с другой — точного выбора менеджером ресторана именно тех программных продуктов, которые более всего подходят к спе-

цифике его объекта. Ресторанам потребуются ИТ-системы, функции которых не ограничиваются одним только сбором и аккумулированием информации, полученной из точек продаж. Нужны будут программы, способные отражать безопасность питания, скорость обслуживания, экономию потребляемой энергии. Следование ИТ-трендам и комплексное усовершенствование технологий будут способствовать достижению объектом питания более высокого уровня и привлечению новых клиентов. Также важно учитывать инновационные тренды и в туристической индустрии, тесно связанной с ресторанной сферой, с позиции цифровой трансформации [20].

### ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

В Национальной стратегии развития туризма в Республике Беларусь до 2035 года<sup>10</sup> представлены основные направления развития туризма как составляющей индустрии гостеприимства. Акцент сделан на совершенствовании вертикали управления гостеприимством, маркетинге и продвижении продукта, развитии приоритетных видов туризма (в том числе гастрономи-

<sup>8</sup> NRA — Национальная ассоциация рестораторов. URL: <https://restaurant.org/> (дата обращения: 20.08.2021).

<sup>9</sup> Hith-tesh — высокие технологии; high-touch — относится к привлечению личного внимания и обслуживания.

<sup>10</sup> Утверждена Национальная стратегия развития туризма в Республике Беларусь до 2035 года. URL: <https://www.belarustourism.by/news/utverzhdena-natsionalnaya-strategiya-razvitiya-turizma-v-respublike-belarus-do2035-goda/> (дата обращения: 14.09.2021).

ческого), инновационных технологий в данной сфере, туристической инфраструктуры, а также объектов ресторанного бизнеса.

В свою очередь целевыми индикаторами Инновационной стратегии формирования собственного стиля г. Минска и его узнаваемого международного облика для популяризации города среди иностранных туристов до 2035 года<sup>11</sup> являются присутствие столицы Республики Беларусь в числе 100 ведущих городов — дестинаций мира, а также получение доходов от международного туризма к 2035 г. в сумме 1,5 млрд долл. США.

С нашей точки зрения целесообразно внести ряд предложений, которые будут способствовать более качественному развитию ресторанного бизнеса как составляющей индустрии гостеприимства в Республике Беларусь:

1. Развитие гастрономического туризма. При этом целесообразно предоставить представителям туристической отрасли и ресторанного бизнеса возможности для сотрудничества с целью создания конкурентоспособного гастрономического туристического продукта.

2. Позиционирование белорусской кухни как объекта особого внимания, распространение практики ведения гастрономических мероприятий, в том числе ориентированных на ее пропаганду.

В свете сказанного актуально продвижение в г. Минске нового продукта — целенаправленно сформированных кластеров, включающих как туристические объекты, так и объекты ресторанного бизнеса. При этом важна активная кооперация между участниками каждого кластера с целью производства достойного турпродукта, стимулирования и поощрения создания малых предприятий в сфере ресторанного бизнеса, инвестиционной активности и развития инфраструктуры в этой области с учетом принципов устойчивого развития территорий и высокой эффективности использования данных объектов.

3. Совершенствование форм и методов маркетинга в продвижении национального ресторанного бизнеса Республики Беларусь, причем в качестве маркетинговой стратегии выбрать ди-

версификацию, что будет содействовать развитию разнообразных концепций в сфере ресторанного бизнеса, способных удовлетворить запросы самых разных целевых сегментов.

4. Использование онлайн-сервисов доставки еды из ресторанов, которые сейчас широко представлены в сети Интернет (delivio.by, dailyminsk.by, justarrived.by, globo, tokiny и т.д.).

5. Комплексная реализация современных подходов к управлению: инновационного, антикризисного, финансового менеджмента, а также управления качеством, реализация service management, knowledge management в данной сфере.

## ВЫВОДЫ

По результатам исследования можно сделать следующие выводы. Утверждается, что эффективно функционировать и развиваться ресторанный бизнес может только в условиях рыночной экономики. В Республике Беларусь вопросы регулирования и определения направлений развития индустрии гостеприимства определены в государственной программе «Беларусь гостеприимная на 2021–2025 годы», Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года, Национальной стратегии развития туризма в Республике Беларусь до 2035 года, Инновационной стратегии формирования собственного стиля Минска и его узнаваемого международного облика для популяризации города среди иностранных туристов до 2035 года<sup>12</sup> и иных документах.

В работе отражены состояние ресторанного бизнеса в Республике, специфика его менеджмента, а также его взаимосвязь с рядом отраслевых комплексов (акцент сделан на туристическую инфраструктуру).

Подробно рассмотрены предложения, содержащиеся в вышеназванных государственных документах, которые будут способствовать более качественному развитию данной отрасли как составляющей индустрии гостеприимства в Республике Беларусь.

<sup>11</sup> Инновационная стратегия формирования собственного стиля г. Минска и его узнаваемого международного облика для популяризации города среди иностранных туристов до 2035 года. URL: [https://minsk.gov.by/ru/normdoc/4476/pril\\_276\\_04022021\\_strategiya.shtml](https://minsk.gov.by/ru/normdoc/4476/pril_276_04022021_strategiya.shtml) (дата обращения: 30.11.2021).

<sup>12</sup> Утверждена государственная программа «Беларусь гостеприимная на 2021–2025 годы». URL: <https://www.belarustourism.by/news/utverzhdena-gosudarstvennaya-programma-belarus-gostepriimnaya-na-2021-2025-gody/> (дата обращения: 14.11.2021).

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Гуторова И. И. Развитие ресторанного бизнеса как составляющей индустрии гостеприимства в Республике Беларусь. Экономика глазами молодых: сб. ст. XI Междунар. экон. форума молодых ученых (Минск, 28–29 сентября 2018 г.). Мн.: БГАТУ; 2018:241–247.
2. Гуторова И. И. Тенденции развития ресторанного бизнеса в Республике Беларусь. Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы: Сб. науч. тр. Мн.: А. Н. Вараксин; 2021:48–53.
3. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. 4-е изд. Пер. с англ. М.: Юнити-Дана; 2021. 1071 с.
4. Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство. 4-е изд. Пер. с англ. М.: Юнити-Дана; 2021. 735 с.
5. Сала Ю. Маркетинг в общественном питании. Пер. с польск. М.: Финансы и статистика; 2006. 240 с.
6. Милл Р. К. Управление рестораном. 3-е изд. Пер. с англ. М.: Юнити-Дана; 2017. 535 с.
7. Горенбургов М. А., Хайкин М. М. Экономика ресторанного бизнеса. М.: Академия; 2012. 234 с.
8. Гуторова И. И. Специфика и тенденции развития маркетинга в ресторанном бизнесе в Республике Беларусь. Акулич И. Л. и др. Инструменты и технологии маркетинга в реализации экспортного потенциала Республики Беларусь. Мн.: Ин-т бизнеса БГУ; 2021:38–44.
9. Олюнина И. В. Формирование Национальной стратегии по развитию туризма до 2035 года. *Весці Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Серыя гуманітарных навук.* 2021;66(1):117–121. DOI: 10.29235/2524–2369–2021–66–1–117–121
10. Ежель О. В. Состояние и основные направления развития туристической индустрии Республики Беларусь. Молодежь в науке и предпринимательстве: Сб. науч. ст. VIII Междунар. форума молодых ученых, посв. 55-летию университета. (Гомель, 15–17 мая 2019 г.). Гомель: БТЭУ ПК; 2019:53–57.
11. Олюнина И. В. Современные тенденции популяризации элементов традиционной культуры в сельском туризме Республики Беларусь. Традыцыі і сучасны стан культуры і мастацтваў: зб. навук. арт. Вып. 2. Мн.: Права і эканоміка; 2021:548–551. URL: <http://vgik-rostov.ru/studentam/raspisanie/vpo/vpo20/%D0%A2%D1%80%D0%B0%D0%B4%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D0%92%D1%8B%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA%202.pdf>
12. Олюнина И. В. Роль территориального маркетинга в развитии этнографического туризма в Республике Беларусь. Пытанні мастацтвазнаўства, этналогіі і фалькларыстыкі. Вып. 30. Мн.: Права і эканоміка; 2021:388–393.
13. Олюнина И. В. Развитие инклюзивного туризма в Республике Беларусь. Женщины-ученые Беларуси и Польши: Мат. междунар. науч.-практ. конф. (Минск, 26 марта 2020 г.). Мн.: БГУ; 2020:110–112. URL: <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/242197/1/%d0%96%d0%b5%d0%bd%d1%89%d0%b8%d0%bd%d1%8b-%d1%83%d1%87%d0%b5%d0%bd%d1%8b%d0%b5%20%d0%91%d0%b5%d0%bb%d0%b0%d1%80%d1%83%d1%81%d0%b8%20%d0%b8%20%d0%9f%d0%be%d0%bb%d1%8c%d1%88%d0%b8.pdf>
14. Gulseven O. SWOT analysis of the Belarusian tourism industry. In: Proc. conf. “Land, labor and capital: Transformation of the factors of production in the new economy: Challenges and solutions”. Vitebsk. 2015:13–17. DOI: 10.13140/RG.2.1.2938.4164
15. Sergi B. S., ed. Modeling economic growth in contemporary Belarus. Bingley: Emerald Publishing Limited; 2000. 400 p. (Entrepreneurship and Global Economic Growth. Vol. 1).
16. Stryzhak O., Akhmedova O., Leonenko N., Lopatchenko I., Hrabar N. Transformation of human capital strategies in the tourism industry under the influence of Economy 4.0. *Problems and Perspectives in Management.* 2021;19(2):145–156. DOI: 10.21511/ppm.19(2).2021.12
17. Yunevich N. Digital transformation in Belarus. In: The 2<sup>nd</sup> Annual Steering Committee Meeting of the EU 4Digital project for Eastern Partnership countries (5–9 October 2020). DOI: 10.13140/RG.2.2.17525.40165
18. Саак А. Э., Якименко М. В. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны). СПб.: Питер; 2008. 432 с.
19. Гвоздовская В. А. Как полюбить гостей ресторана: эмоциональный сервис. М.: Ресторанные ведомости; 2020. 248 с.

20. Ежель О.В. Цифровая трансформация в туристической индустрии: инновационные тренды. Промышленное развитие России: проблемы, перспективы. Сб. ст. по мат. XVIII Междунар. науч.-практ. конф. преподавателей вузов, ученых, специалистов, аспирантов, студентов (в 2-х т.). Н. Новгород: Мининский ун-т; 2021:164–168.

## REFERENCES

- Hutarava I.I. Development of restaurant business, as of hospitality industry in the Republic of Belarus. In: Economics through the eyes of the young: Coll. pap. 11<sup>th</sup> Int. econ. forum of young scientists (Minsk, September 28–29, 2018). Minsk: Belarusian State Agrarian Technical University; 2018:241–247. (In Russ.).
- Hutarava I.I. Trends in the development of the restaurant business in the Republic of Belarus. In: Management and marketing: Experience and problems: Coll. sci. pap. Minsk: A.N. Varaksin; 2021:48–53. (In Russ.).
- Kotler Ph., Bowen J., Makens J. Marketing for hospitality and tourism. 4<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; 2005. 720 p. (Russ. ed.: Kotler Ph., Bowen J., Makens J. Marketing. Gostepriimstvo. Turizm. 4-e izd. Moscow: Yuniti-Dana; 2021. 1071 p.).
- Walker J.R. Introduction to hospitality. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; 2008. 656 p. (Russ. ed.: Walker J.R. Vvedenie v gostepriimstvo. 4<sup>th</sup> ed. Moscow: Yuniti-Dana; 2021. 735 p.).
- Sala J. Marketing w gastronomii. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne; 2004. 248 p. (Russ. ed.: Sala J. Marketing v obshchestvennom pitanii. Moscow: Finansy i statistika; 2006. 240 p.).
- Mill R.C. Restaurant management: Customers, operations, and employees. Englewood Cliffs, NJ: Pearson/Prentice Hall; 2007. 443 p. (Russ. ed.: Mill R.C. Upravlenie restoranom. 3<sup>rd</sup> ed. Moscow: Yuniti-Dana; 2017. 535 p.).
- Gorenburgov M.A., Khaikin M.M. Economics of the restaurant business. Moscow: Akademiya; 2012. 234 p. (In Russ.).
- Hutarava I.I. Specifics and trends in the development of marketing in the restaurant business in the Republic of Belarus. In: Akulich I.L. et al. Marketing tools and technologies in the implementation of the export potential of the Republic of Belarus. Minsk: BSU Institute of Business; 2021:38–44. (In Russ.).
- Olunina I.V. The formation of the National Tourism Development Strategy in the Republic of Belarus until 2035. *Vestsi Natsyyanal'nai akademii navuk Belarusi. Seryya gumanitarnykh navuk = News of the National Academy of Sciences of Belarus. Series of Humanities*. 2021;66(1):117–121. (In Russ.). DOI: 10.29235/2524–2369–2021–66–1–117–121
- Yezhel O.V. State and the main directions of development of the tourism industry of the Republic of Belarus. In: Youth in science and entrepreneurship: Coll. sci. pap. 8<sup>th</sup> Int. forum of young scientists dedicated to the 55<sup>th</sup> anniversary of the University (Gomel, May 15–17, 2019). Gomel: Belarusian Trade and Economic University of Consumer Cooperation; 2019:53–57. (In Russ.).
- Olyunina I.V. Modern trends in the popularization of elements of traditional culture in rural tourism of the Republic of Belarus. In: Traditions and the current state of culture and art: Coll. sci. pap. Iss. 2. Minsk: Prava i ekanomika; 2021:548–551. URL: <http://vgik-rostov.ru/studentam/raspisanie/vpo/vpo20/%D0%A2%D1%80%D0%B0%D0%B4%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D0%92%D1%8B%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA%20.pdf> (In Russ.).
- Olyunina I.V. The role of territorial marketing in the development of ethnographic tourism in the Republic of Belarus. In: Issues of art history, ethnology and folklore. Iss. 30. Minsk: Prava i ekanomika; 2021:388–393. (In Russ.).
- Olyunina I.V. Development of inclusive tourism in the Republic of Belarus. In: Women-scientists of Belarus and Poland: Proc. Int. sci.-pract. conf. (Minsk, March 26, 2020). Minsk: Belarusian State University; 2020:110–112. URL: <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/242197/1/%d0%96%d0%b5%d0%bd%d1%89%d0%b8%d0%bd%d1%8b-%d1%83%d1%87%d0%b5%d0%bd%d1%8b%d0%b5%20%d0%91%d0%b5%d0%bb%d0%b0%d1%80%d1%83%d1%81%d0%b8%20%d0%b8%20%d0%9f%d0%be%d0%bb%d1%8c%d1%88%d0%b8.pdf>
- Gulseven O. SWOT analysis of the Belarusian tourism industry. In: Proc. conf. “Land, labor and capital: Transformation of the factors of production in the new economy: Challenges and solutions”. Vitebsk. 2015:13–17. DOI: 10.13140/RG.2.1.2938.4164

15. Sergi B. S., ed. Modeling economic growth in contemporary Belarus. Bingley: Emerald Publishing Limited; 2000. 400 p. (Entrepreneurship and Global Economic Growth. Vol. 1).
16. Stryzhak O., Akhmedova O., Leonenko N., Lopatchenko I., Hrabar N. Transformation of human capital strategies in the tourism industry under the influence of Economy 4.0. *Problems and Perspectives in Management*. 2021;19(2):145–156. DOI: 10.21511/ppm.19(2).2021.12
17. Yunevich N. Digital transformation in Belarus. In: The 2<sup>nd</sup> Annual Steering Committee Meeting of the EU 4Digital project for Eastern Partnership countries (5–9 October 2020). DOI: 10.13140/RG.2.2.17525.40165
18. Sahak A. E., Yakimenko M. V. Management in the hospitality industry (hotels and restaurants). St. Petersburg: Piter; 2008. 432 p. (In Russ.).
19. Gvozдовskaya V. A. How to love restaurant guests: Emotional service. Moscow: Restorannye vedomosti; 2020. 248 p. (In Russ.).
20. Yezhel O. V. Digital transformation in the tourism industry: Innovation trends. In: Industrial development of Russia: Problems, prospects. Proc. 18<sup>th</sup> Int. sci.-pract. conf. of university teachers, scientists, specialists, postgraduates, students (in 2 vols.). Nizhny Novgorod: Minin University; 2021:164–168. (In Russ.).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



**Сара Лоджиа Витовски** — ИФ Эдьюкейшн Фест, Москва, Россия  
**Sarah L. Witowski** — EF Education First, Moscow, Russia  
<https://orcid.org/0000-0002-2883-9604>  
Sarah.witowski1@gmail.com



**Ирина Ивановна Гупорова** — старший преподаватель кафедры маркетинга, Институт бизнеса Белорусского государственного университета, Минск, Республика Беларусь  
**Iryna I. Hutarava** — Senior Lecturer, Department of Marketing, School of Business of Belarusian State University, Minsk, Republic of Belarus  
<http://orcid.org/0000-0003-2015-7008>  
gutorova.irina05.07@gmail.com

*Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*  
*Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила в редакцию 25.12.2020; после рецензирования 27.01.2022; принята к публикации 03.03.2020.*  
*Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*  
*The article was submitted on 25.12.2021; revised on 27.01.2022 and accepted for publication on 03.03.2020.*  
*The authors read and approved the final version of the manuscript.*

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-1-79-95

УДК 330.15(045)

JEL D25, O13, Q28

## Развитие взглядов на компетентности управленцев в России: прошлое и настоящее

В.И. Маршев<sup>а</sup>, С.И. Неизвестный<sup>б</sup><sup>а</sup> Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия;<sup>б</sup> Финансовый университет, Москва Россия**АННОТАЦИЯ**

В работе сравниваются состояние и способы решения проблем формирования и оценки компетенций выпускников системы образования в области управления (менеджмента) государственным и частным хозяйством России XIX в. и в цифровом обществе современной пореформенной страны, подчеркиваются сходства и различия в подходах к этой теме как со стороны представителей образовательного сообщества, так и со стороны бизнеса.

Почему подобные проблемы возникают вновь? В чем причины расхождения представлений о компетенциях управленцев в системе образования и в бизнесе? Какими государственными программами, а также методами и технологиями обучения и научения пытались в прошлом и пытаются сейчас минимизировать расхождения между потребностями бизнеса в компетентных управленцах и учебными программами?

В статье подтверждается гипотеза о том, что российская система образования и в прошлом, и в настоящем не в полной мере соответствует ожиданиями и оценкам бизнеса по части подготовки специалистов в области управления. А это, в свою очередь, подтверждает спиралевидный циклический характер развития управленческой мысли.

**Ключевые слова:** история управления; история управленческой мысли; система образования; компетенции управленцев – выпускников образовательных учреждений; «метрики» оценок компетенций управленцев; IQ; EQ

**Для цитирования:** Маршев В.И., Неизвестный С.И. Развитие взглядов на компетентности управленцев в России: прошлое и настоящее *Управленческие науки*. 2022;12(1):79-95. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-1-79-95

## ORIGINAL PAPER

## Evolution of Views on the Managers' Competence in Russia: Past and Present

V.I. Marshev<sup>a</sup>, S.I. Neizvestny<sup>b</sup><sup>a</sup> Moscow State University, Moscow, Russia; <sup>b</sup> Financial University, Moscow Russia**ABSTRACT**

The paper compares the state and solutions to the problems of forming and assessing the competencies of graduates of the educational system in the field of management in Russia in 19<sup>th</sup> century with the conditions of the digital society of modern post-reform country. The study emphasizes the similarities and differences in ways to this topic both on the part of the educational community and from the business sphere. Why do similar problems arise again? What are the reasons for the divergence of ideas about the competencies of managers in the education system and in business? What government programs, as well as methods and technologies of teaching and learning, have tried in the past and are trying now to minimize the discrepancy between the needs of business for competent managers and training programs? The paper confirms the hypothesis that the Russian education system, both in the past and in the present, does not fully meet the expectations and business assessments in training management specialists. And this, in turn, confirms the spiral cyclical nature of the evolution of managerial thought.

**Keywords:** management history; history of managerial thought; educational system; managers-graduates competencies of educational institutions; metrics for assessing managers competencies; IQ; EQ

**For citation:** Marshev V.I., Neizvestny S.I. Evolution of views on the managers' competence in Russia: Past and present. *Management Sciences*. 2022;12(1):79-95. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-1-79-95

---

© Маршев В.И., Неизвестный С.И., 2022

## ВВЕДЕНИЕ

Проблемы согласованности целеполагания системы образования с определенными ожиданиями в области управления государственным и/или частным хозяйством были актуальны во все времена существования хозяйств и управления ими. При подходе к решению этих проблем очевидна необходимость согласовывать все составляющие *компетенций*: перечень (знания, умения, навыки), содержание, метрики и критерии оценки и, как следствие, показатели компетентности (*наличия компетенций*) управленцев как со стороны системы образования, так и со стороны делового сообщества (или «бизнеса»), как «потребителя» выпускников.

Под качеством выпускника-управленца мы будем понимать «степень удовлетворенности потребителя», в нашем случае — удовлетворенность бизнеса компетентными специалистами в области управления (менеджмента). Сегодня компетентностный подход в образовании отражается во множестве профессиональных отраслевых стандартов, а также в так называемых «Рабочих программах учебных дисциплин» с перечислением вышеупомянутых составляющих компетенций. Так, например, 20 июля 2020 г. Минтруд России утвердил очередной профессиональный стандарт «Специалист в сфере управления проектами государственно-частного партнерства»<sup>1</sup>. О профессиональных качествах специалистов в области управления проектами идет речь и в нашей статье.

К характеристикам и решению проблем формирования и измерения компетенций управленцев мы подошли, опираясь на историко-управленческие исследования, ранее проведенные одним из авторов этой статьи [1, 2], а также на материалы XXI Международной конференции по истории управленческой мысли и бизнеса, на которой с оригинальным докладом выступил другой автор<sup>2</sup>.

Одним из организаторов этого мероприятия, объединившего более 50 представителей российских и зарубежных организаций, помимо Экономического факультета МГУ был журнал «Управленческие науки», опубликовавший информационную статью

<sup>1</sup> Приказ Минтруда РФ от 20.07.2020 № 431 «Об утверждении профессионального стандарта “Специалист в сфере управления проектами государственно-частного партнерства”». URL: <http://fgosvo.ru/uploadfiles/profstandart/08.041.pdf> (дата обращения: 14.08.2021).

<sup>2</sup> Материалы XXI Международной конференции по Истории управленческой мысли и бизнеса. М.: ЭФ МГУ; 2021:152–159.

о конференции<sup>3</sup>. В этом материале среди прочих был поднят вопрос о подготовке менеджеров в контексте их вклада в результативность управления компаниями: «Какова роль обучения менеджменту, коучинга и управленческого консалтинга в решении проблем измеримости управленческих отношений и управления в целом?»

В нашей статье использован историко-сравнительный метод научного познания, который в свое время успешно применял и которому обучал В. Гольцев в курсе «Учение об управлении», прочитанным им в Императорском Московском университете в 1880–1881 гг. [3]. И сегодня актуальна его мысль: «Наблюдение за прошлой и современной жизнью человечества — насколько современность поддается беспристрастной и правильной оценке — освещает дорогу для будущего, вооружает нас знаниями и идеями, при помощи которых мы можем направлять историческое течение, а не быть бессильными свидетелями, невольными жертвами этого течения». Выбор и использование указанных методов исследования, по мнению Гольцева, позволяют выявить устойчивые принципы управления, необходимые в реальной деятельности: «Задачу прикладной части учения об управлении составляет... выработка принципов в безгранично-обширной области отношений между управляющими и управляемыми» [4].

## ИСТОРИЧЕСКИЙ ВЗГЛЯД НА ПРОБЛЕМУ В XIX ВЕКЕ

Поскольку истории данного вопроса в литературе уже уделялось внимание, остановимся лишь на некоторых ключевых фрагментах, касающихся тематики статьи, изложенных в историко-управленческих исследованиях [1, с. 372–462] и некоторых нормативных документах.

Осознавая потребность в компетентных предпринимателях, либеральный император Александр I своим распоряжением от 22 июня 1804 г. открыл Московское коммерческое училище (МКУ), которое существовало до 1917 г. Это было сословное учебное заведение закрытого типа, в которое принимались мальчики 10-летнего возраста двух категорий: посланники Московского Купеческого Общества, содержащиеся за счет предпринимательских пожертвований,

<sup>3</sup> XXI Международная конференция по истории управленческой мысли и бизнеса «Проблемы измерений в управлении социальными объектами: вчера, сегодня, завтра». *Управленческие науки*. 2021;11(1):106–108.



и пансионеры, содержавшиеся за счет родителей. Учащиеся делились на четыре возраста (класса), срок пребывания в каждом из которых составлял 2 года — таким образом, полный срок обучения составлял 8 лет. Как можно судить уже по первым учебным программам, учащимися постигались купеческие выкладки, начала бухгалтерии, география: физическая и коммерческая (экономическая), натуральная история, технология фабричных производств, основы делового письма (на русском, немецком и французском, а впоследствии — и на английском языках), сочинение и стиль.

В МКУ готовились высокопрофессиональные молодые кадры управленцев для всех сфер предпринимательства — торговой, промышленной, банковской и других. По замыслу создателей, училище было призвано усилить интеллектуальную мощь складывающегося торгово-промышленного класса России. Учиться в МКУ было нелегко, тем более что здесь были установлены строжайшая дисциплина и высокие требования к успеваемости, что сегодня оценивается как *компетенции и компетентности*. Обучение выдерживали только способные и прилежные ученики. Иных изгоняли из МКУ в любом возрасте. Поэтому не случайны такие показатели: из 895 учеников, принятых в МКУ с 1804 по 1854 г., выбыли досрочно (т.е. не завершив обучения) больше половины — 462 чел.; окончило полный курс соответственно 433 чел. Хотя по статусу Коммерческое училище не являлось высшим учебным заведением, его выпускникам присваивалась степень *кандидата коммерции*. Прекрасно подготовленные профессионально, в совершенстве владеющие 2–3 иностранными языками, воспитанные в духе христианской морали, выпускники МКУ сразу же шли буквально нарасхват во всех предпринимательских фирмах [1, с. 375].

В ноябре 1828 г. по указу императора Николая I было открыто еще одно учебное заведение — Санкт-Петербургский Практический Технологический Институт Императора Николая I (СППТИ), цель которого состояла в том, «чтобы приготовить людей, имеющих достаточные теоретические и практические познания для управления фабриками или отдельными частями оных»<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Высочайше утвержденное положение об устройстве С.-Петербургского Практического Технологического Института. Полное собрание законов Российской империи, собрание второе. СПб.: Типография II отделения Собственной Его Императорского Величества канцелярии; 1830. Т. III, 1828. № 2463. С. 1034–1038.

Исторические примеры приведены для подтверждения практически постоянной актуальности двух проблем: с одной стороны, осознания обществом потребности в управленцах государственным и/или частным хозяйством, а с другой — соответствующего (однако не всегда эффективного) отклика образовательной системы на эти потребности. К сожалению, во все времена возникало и существовало расхождение между первым и вторым субъектами этого объективного процесса.

Наиболее чувствительными к проблеме уровней компетентности управленцев в системе образования и в хозяйствах (или в бизнесе) всегда являлись и до сих являются профессионалы, имеющие опыт работы и в преподавании, и в бизнесе. Одним из их ярких представителей был И.А. Вышнеградский (1831–1895 гг.), директор СППТИ (1875–1880 гг.), основоположник теории автоматического регулирования (1877 г.), министр финансов России (1887–1892 гг.).

Важным инструментом обратной связи любой деловой деятельности с системой образования были торгово-промышленные съезды России, на которых обсуждались фундаментальные управленческие вопросы, включая вопросы качества подготовки специалистов-управленцев. Так, в 1870 г. И.А. Вышнеградский открыл заседания 6-го отделения Первого торгово-промышленного съезда в Санкт-Петербурге с докладом «О совершенствовании высшего технического образования в России». Он отмечал, что высшее специальное учебное заведение не может дать готовых практиков: оно может подготовить специалиста, который довольно скоро станет отличным практиком; оно может сообщить специалисту много знаний, много практических сведений, но оно «не может дать ему, без всякого сомнения, ни распорядительности, которая нужна на практике, не может дать ни других многих качеств, которые для этого необходимы и которые получаются единственно посредством того, что человек постоянно на деле, постоянно обращает на него все свое внимание и мало-помалу, к нему приучается». И далее, предлагая меры по решению проблемы формирования и развития «*навыков распорядительства*» выпускника вуза, сказал: «...весьма желательно, чтобы он с самого начала на фабрике или заводе занимал не всецело ответственную должность, желательно, чтобы он сначала мог непременно усвоить себе те свойства, которые кроме теоретического образования, кроме практических знаний работ совершенно необходимы для того, чтобы быть ответственным и взять на

себя ведение дела. Сюда относятся: знание местных средств, знание рынка, знание рабочих, умение с ними обращаться и многие другие знания и умения, без которых всякий самый образованный техник будет плохим распорядителем»<sup>5</sup>.

Другой участник этого съезда — Д. Н. Кайгородов (1846–1924 гг.), основатель «Русского общества любителей мироведения», «отец» российской фенологии, профессор Санкт-Петербургского лесного института, указал иное средство решения проблем «Для достижения практических результатов, для того, чтобы уничтожить тот недостаток практичности»<sup>6</sup>: студентов технических вузов, необходимо, чтобы вузы заключали договор с фабрикантами и заводчиками, согласно которому они «допускали бы студентов к делу с целью ознакомить их практически, и чтобы были увеличены практические занятия; существующей же в настоящее время практики, 5–6 недель на заводах, очень недостаточно; при том же при настоящей практике студенты ограничиваются обыкновенно описательной стороной, между тем как с практическими приемами приходится им знакомиться очень мало.

Таким образом, необходимо, чтобы студенты ознакомились с теми заводами, на которых они впоследствии бы занимались, получая за это сначала небольшое вознаграждение»<sup>7</sup>.

Как по-современному остро звучат проблемы подготовки специалистов и менеджеров и как рациональны предлагаемые средства их решения, сформулированные более 150 лет назад!

На Втором торгово-промышленном съезде в июле 1882 г. в Москве среди множества управленческих появляются и кадровые вопросы, которые специально обсуждались на VII секции «Статистика и техническое образование»:

«2) Удовлетворяют ли познания, приобретаемые в технических и коммерческих училищах, тем требованиям, которые предъявляет наша промышленность?»

3) Каким образом может быть установлена более тесная связь между фабрикантами и заводчиками

<sup>5</sup> Протоколы и стенографические отчеты первого Всероссийского съезда фабрикантов, заводчиков и лиц, интересующихся отечественной промышленностью, 1870. СПб.; 1872. С. 9.

<sup>6</sup> Протоколы и стенографические отчеты первого Всероссийского съезда фабрикантов, заводчиков и лиц, интересующихся отечественной промышленностью, 1870. СПб.; 1872. С. 31.

<sup>7</sup> Там же. С. 11.

и оканчивающими курс в технических учебных заведениях?»<sup>8</sup>.

Через месяц после II Всероссийского торгово-промышленного съезда в Москве состоялся 1-й Всероссийский съезд Русского Технического Общества (август 1882 г.), на котором специальное X отделение рассмотрело 13 кадровых вопросов. Вот примеры двух вопросов:

«1) О степени необходимости обязательного посещения школ всеми малолетними и несовершеннолетними рабочими с определением возраста, для которого посещение школ должно быть обязательно...

8) Имея в виду, что одна из причин медленного развития нашей промышленности — недостаточная подготовка мастеров и управляющих разного рода производствами, а недостаток этот происходит от недоступности наших образцовых заводов для лиц, желающих ознакомиться с усовершенствованиями и приемами, в сих заводах практикуемыми, — каким путем достигнуть общего соглашения заводчиков и фабрикантов, чтобы такие заводы сделать доступными для техников, и как поступать в таком случае, если подобное соглашение не будет достигнуто»<sup>9</sup>.

На III Всероссийском торгово-промышленном съезде (г. Санкт-Петербург, 1896 г.) недостатки компетентности руководителей производств, инженеров и техников наиболее концентрированно были сформулированы в докладе инженера С. Шишкова: «Обилие поверхностных сведений при отсутствии глубокого знания в какой-либо одной, любимой специальности. Незнакомство с коммерческой географией, жизнью и обычаями своей страны, законами русскими, принципами и важностью коммерческого счетоводства. Часто неправильный, некоммерческий взгляд на свою профессию.

Недостаток критики в своем деле, в выборе своих помощников и т.д., словом, чрезмерная деловая непопачатость, отсутствие элементарнейшей хозяйственной и житейской опытности.

Отсутствие инициативы и вялость; отсюда стремление к казенному месту, уход с прямого своего поприща в учителя, чиновники. Бесхарактерность. Непривычка к работе быстрой и «в отделку»<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> Труды торгово-промышленного съезда, созванного Обществом для содействия русской промышленности и торговле, в Москве, в июле 1882 г. СПб.; 1883. Т. I. С. X.

<sup>9</sup> Труды съезда Русского Технического Общества в Москве 1882 г. СПб.; 1883. Т. I. С. XII–XIII.

<sup>10</sup> Труды всероссийского торгово-промышленного съезда 1896 г. в Нижнем Новгороде (в 6 т.). СПб.; 1897. Т. IV. С. 68.

Очень ценными и правильными нам представляются меры, предлагавшиеся из года в год практиками и учеными, направленные на устранение недостатков в подготовке практических деятелей, руководителей, инженеров, техников-мастеров, работа которых неизбежно связана с людьми. Все докладчики по первому вопросу съезда: «В каких техниках — с высшим, средним или низшим техническим образованием — преимущественно нуждается в настоящее время отечественная промышленность?», критиковали существующую в вузах организацию практики и предлагали ее расширить, а главное — дополнить новой формой ознакомления с производством и с приобретением навыков руководства — «пожить и поработать на заводе» до получения диплома<sup>11</sup>.

Вот критические слова в адрес производственной практики из доклада технолога А.Ф. Циммермана: «Каждый практикант старался ознакомиться неизменно с техникой производства и решительно не хотел обращать внимание на что-либо другое... Это невнимание ко всему, по мнению будущего техника, нетехническому весьма чувствительно отражается на нем впоследствии. Рано или поздно практикующий техник сам становится распорядителем завода, и у него начинается ряд неудач и неприятностей». Столкнувшись с рядом практических проблем, ученый-инженер с ними не справляется, или справляется с трудом, в итоге владелец заводов «узнает об организаторских и хозяйственных способностях управляющего, ... ученого инженера, и, спросив его: чему вас учат? предлагает ему искать “новое место работы”»<sup>12</sup>.

Одно из решений проблемы предлагалось в докладе инженера С.А. Назарова о привлечении практиков к чтению лекций и спецкурсов. По нему была принята резолюция съезда: «Признано полезным, чтобы в высших специальных учебных заведениях, кроме чтений профессоров, люди практики давали некоторые дополнительные сведения»<sup>13</sup>.

Наряду со всероссийскими общепромышленными съездами проводились региональные и отраслевые съезды, на которых почти всегда обсуждались актуальные вопросы подготовки руководителей и специалистов

для регионов и отраслей, среди которых были и такие, по-современному звучащие вопросы:

- наличие в России соответствующих учебных заведений, нацеленных на инновационные отрасли экономики, порождаемые кардинальными изменениями стране конца XIX в. (когда «век пара, угля и железа» сменялся «эпохой электричества, стали, нефти»);
- состояние материальной базы учебных заведений;
- состав и соотношение обязательных и специальных дисциплин;
- актуальность и эффективность учебных программ;
- наличие преподавателей и уровень их специальной подготовки.

Изменения отраслевой структуры экономики порождали в российском обществе пересмотр выбора образовательных карьер — крупные купеческие фамилии стали направлять своих детей в высшие технические институты и училища: Санкт-Петербургский, Киевский и Варшавский политехнические институты, Императорское Московское техническое училище и другие. По окончании технических вузов выпускники, получившие инженерное образование, гораздо быстрее проявляли управленческие компетенции на предприятиях, начав с позиций главных инженеров производства, и становились руководителями среднего и высшего уровня и даже директорами правлений различного рода товариществ. В то же время многие из них, получив опыт хозяйственно-управленческой деятельности в частных компаниях и на государственном уровне, приглашались в качестве преподавателей и профессоров учебных заведений<sup>14</sup>.

В целом, отследив обсуждение «кадровых» проблем только на российских съездах, можно сделать следующие выводы:

Во-первых, проблема качества подготовки руководителей производства и специалистов осознавалась учеными и практиками на протяжении всего XIX в.

Во-вторых, основными причинами постоянного обращения к этому вопросу была нехватка образован-

<sup>11</sup> Там же. Т. VI. С. 15.

<sup>12</sup> Труды всероссийского торгово-промышленного съезда 1896 г. в Нижнем Новгороде (в 6 т.). СПб.; 1897. Т. VI. С. 92–93.

<sup>13</sup> Там же. Т. I. С. 57.

<sup>14</sup> См. работы: 1. Список лиц, окончивших курс в Императорском Московском техническом училище и бывшем ремесленном учебном заведении с обозначением рода их занятий в 1845–1889 гг. М.; 1889. 2. Состав директоров правления на 1897 г. СПб.; 1897. 3. Торгово-промышленная Россия. Справочная книга для купцов и фабрикантов под ред. Блау. СПб.; 1899. 4. Личный состав всех правлений и ответственных агентов на 1901–1902 гг. СПб.; 1901.

ных руководителей и специалистов и их недостаточно специализированная управленческая подготовка.

В-третьих, постоянно (с нарастанием остроты) отмечалась необходимость специальной подготовки будущих руководителей, обусловленная прежде всего их профессией, т.е. способностью решать комплекс производственно-технических и социальных задач.

Пиком (или вершиной) развития взглядов на компетенции российских управленцев в XIX в. следует признать «Проект общего нормального плана промышленного образования»<sup>15</sup>. Краткая история Проекта такова: после долгих дискуссий и ожиданий русская педагогическая и научная интеллигенция добилась создания специального Отделения ученого комитета по техническому и профессиональному образованию Министерства народного просвещения. На это отделение 13 января 1884 г. была возложена задача подготовить проект реформы по техническому и профессиональному образованию. Это была не первая попытка, если учесть, что еще 21 февраля 1878 г. подготовка такой реформы высочайшим повелением была возложена на Министерство финансов, которому до 1881 г. принадлежала большая часть технических вузов. Но с 1881 г. «все заботы об организации промышленного образования» в России легли на Министерство народного просвещения. Осенью 1884 г. проект реформы был подготовлен и передан на рассмотрение министерствам и ведомствам, а затем исправленный с учетом замечаний в 1886 г. передан на рассмотрение в Государственный Совет.

Хотя автор опубликованного «Проекта» не указан, многие историки российского образования считали его автором вышеупомянутого И.А. Вышнеградского. «Главная и исключительная заслуга в проведении настоящей системы образования, составившей эпоху в истории народного просвещения в России, принадлежит ... Ивану Алексеевичу Вышнеградскому, как автору «Общего нормального плана промышленного образования» [5, с. 15].

Вот некоторые характеристики «Проекта». Вначале в нем формулируются требования к разрабатываемому плану:

- Он должен быть надлежащим образом согласован с нуждами промышленности. «Промышленное образование должно готовить к промышленной деятельности лиц, действительно для нее при-

годных, вооруженных необходимыми знаниями и умениями в такой степени, чтобы они без особых затруднений, после не чрезмерно продолжительных практических занятий по выходе из школы, могли становиться полезными деятелями в соответственных родах и на соответственных ступенях промышленного поприща»<sup>16</sup>.

Он должен быть уникальным в каждой из своих пяти частей в соответствии с пятью иерархическими уровнями структуры управленческих и производственных кадров, о которых речь ниже. Как план специального образования, он должен быть согласован с «системой соответствующих степеней общего образования», продолжая и завершая соответствующее общее образование.

Он должен готовить специалиста только к практической деятельности определенного уровня и не рассматриваться на каждом из пяти этапов как ступень перехода «в школу, служащую для приготовления деятелей высшего разряда. Опыт показывает, что школы, преследующие две эти цели, не достигают ни одной».

- «План промышленного образования должен по возможности заключать в себе, или, по крайней мере, не исключать из себя довольно многочисленные существующие уже технические и ремесленные учебные заведения»<sup>17</sup>, устранив в них обнаруженные недостатки.

Далее план раскрывает пять категорий («степеней») управленческих и индустриальных кадров, в которых нуждается промышленность и для которых подготовлен этот план:

1. Инженеры, обладающие опытом, «научным и техническим образованием, способные совершенствовать производство на основе новейших отечественных и зарубежных научных достижений, готовые вести успешную борьбу между различными промышленными учреждениями как в смысле повышения достижения изделий, так и в направлении удешевления их производства». Вышнеградский считал, что если таких инженеров в стране не будет, «то страна будет осуждена или на застой и постепенное падение своей промышленности или же на постоянную зависимость от иностранцев...»<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> Проект общего нормального плана промышленного образования в России. СПб.; 1886. С. 2.

<sup>17</sup> Там же. С. 3.

<sup>18</sup> Проект общего нормального плана промышленного образования в России. СПб.; 1886. С. 4.

<sup>15</sup> Проект общего нормального плана промышленного образования в России. СПб.; 1886. 93 с.

2. «Коммерчески образованные руководители промышленного дела, которые, понимая его техническую сущность, могли бы вести самостоятельно собственно торговую сторону промышленного предприятия, действующего даже в самых обширных размерах, и которые имели бы достаточные технические познания», чтобы обсуждать с инженерами технические совершенствования<sup>19</sup>.

3. Техники, ближайшие помощники инженеров, которые должны обладать сведениями, «необходимыми как для основательного и правильного ведения производства», так и для исполнения проектно-исследовательских работ.

4. Мастера, которые отлично знают техническую сторону отрасли производства, могут руководить рабочими и «владеют необходимыми сведениями для того, чтобы с успехом направить деятельность своей мастерской к достижению наилучшего промышленного результата».

5. Рабочие, которые под руководством мастера «с надлежащей точностью и аккуратностью» исполняют поручаемые им работы. Очень важно в рабочих «общее развитие, нравственный уровень, сознательное отношение к работе...»<sup>20</sup>.

Далее в плане уточняются требования к каждой группе кадров, оценивается существующая организация подготовки и недостатки по каждой из пяти групп, подробно излагаются содержание обучения, его учебные планы и программы, формы и сроки, приводятся расчеты затрат на организацию обучения по каждой группе кадров, перечень необходимых новых институтов, реальных и ремесленных училищ, школ-мастерских и их территориальное распределение по России<sup>21</sup>.

Вот такова краткая история дискуссий и решений по формированию компетентных управленцев в России XIX в.

### **ВЗГЛЯДЫ СОВРЕМЕННИКОВ НА «ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ МЕНЕДЖЕРА»**

Управлению, руководству и лидерству можно обучиться и даже научиться. «Можно довольно легко и быстро усвоить приемы, навыки, способы общения. Можно овладеть теориями, стратегиями

и тактикой лидерства — всем тем, что преподают на краткосрочных курсах и многодневных семинарах. С другой стороны, также очевидно, что нельзя легко приобрести или выработать чувства, интуицию, эмоции, пронизательность, устремления, заботливость, способность к сочувствию, эйфорию, то есть страсти, присущие лидерам, да и саму страсть к лидерству, которая и делает людей вожаками. Те премудрости, которым можно научиться на краткосрочных курсах руководителей, помогут обучающемуся стать более совершенным руководителем, но не сделают его лидером, если он не является таковым» [1, с. 843].

Немаловажным в формировании компетенций профессионала в управлении является природная предрасположенность к нему человека. Отметим, что еще Сергей Юльевич Витте (1849–1915 гг.), сменивший в 1892 г. заболевшего И.А. Вышнеградского на посту министра финансов России, высказывался по поводу природных человеческих предрасположенностей к управлению: «Лица, которые не умеют выбирать людей, не имеют нюха к людям, которые не могут оценить их способностей и недостатков, мне кажется, не могли бы быть хорошими администраторами и управлять большим делом» [6].

И современные специалисты в области когнитивистики отмечают, что профессиональные способности человека во многом (на 60–70%) зависят от врожденных предрасположенностей [7].

То есть возможности системы образования в формировании компетенций специалистов весьма ограничены и составляют, соответственно, 30–40%. Метрики оценки профессиональных качеств должны включать оценку врожденных наклонностей, а оценочные «фильтры» системы образования — быть настроенными на эти метрики не только при выпуске специалистов, но прежде всего — при оценке абитуриентов даже в системе среднего и начального образования.

Один из признанных современных мировых авторитетов в области управления Ричард Фарсон отмечает: «Обучение делает людей похожими друг на друга, потому что каждый изучает одно и то же. Образование же заставляет человека пересматривать собственный жизненный опыт в свете великих идей. Благодаря этому пересмотру люди начинают отличаться друг от друга. Поэтому главная польза от образования состоит в том, что менеджер становится уникальным, независимым и искренним человеком» [8].

Извечная проблема формирования компетенций специалиста в области управления в практиче-

<sup>19</sup> Проект общего нормального плана промышленного образования в России. СПб.; 1886. С. 4.

<sup>20</sup> Там же. С. 4–5.

<sup>21</sup> Проект общего нормального плана промышленного образования в России. СПб.; 1886.

## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ

Профессиональные  
компетенции

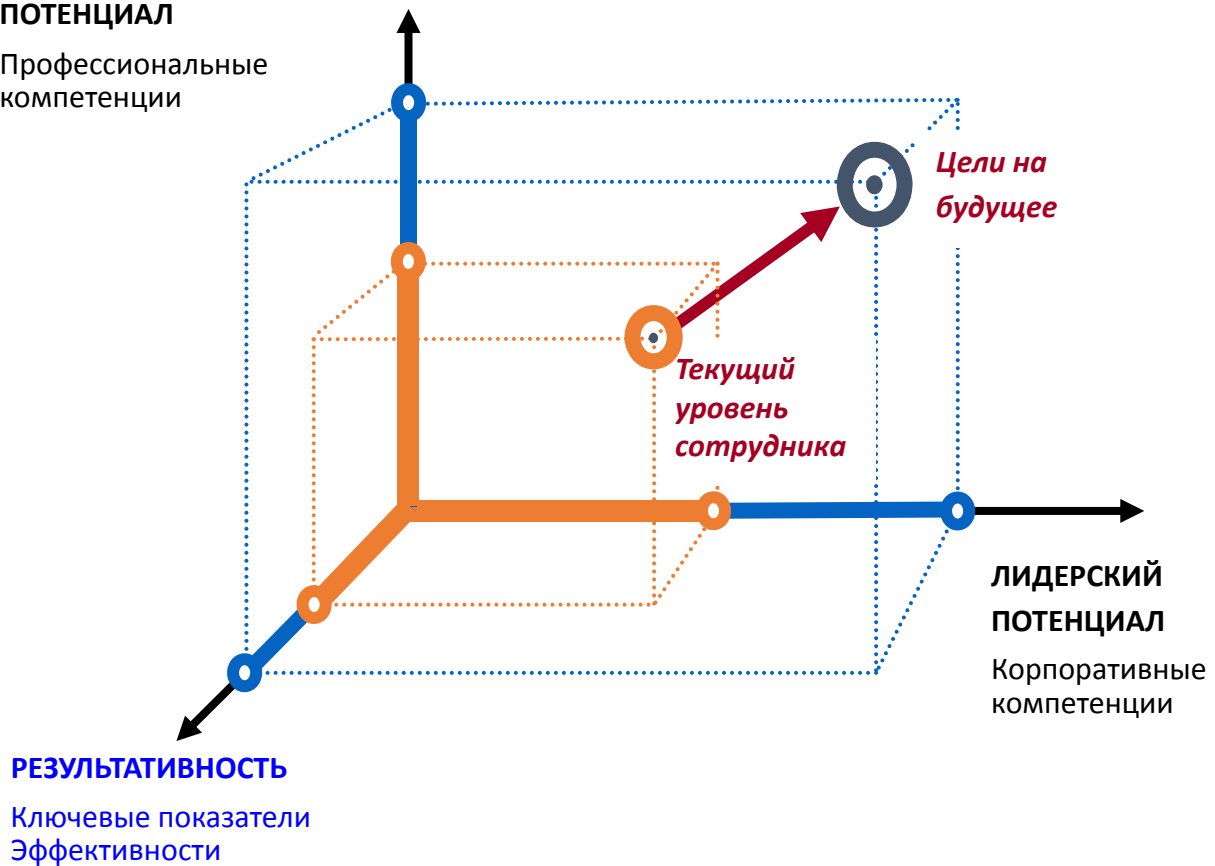


Рис. 1 / Fig. 1. «Куб приращения» компетенций менеджера / The “increment cube” of a manager’s competencies

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

ском бизнесе часто облекается в вопросительную форму:

- Почему трудно найти профессионального менеджера?
- Как происходит становление менеджера?
- Как формируются его профессиональные компетенции и профессиональная компетентность?
- Что способствует выявлению и развитию природных наклонностей человека в области управления?
- От чего зависит время возврата инвестиций (ROI)<sup>22</sup> в формирование профессионального менеджера?
- Как можно увеличить эффективную, производительную фазу жизненного цикла менеджера?

<sup>22</sup> ROI (от англ. return on investment) — финансовый коэффициент, иллюстрирующий уровень доходности или убыточности бизнеса, учитывая сумму сделанных в этот бизнес инвестиций.

Процесс накопления компетентности визуально можно представить в виде «куба приращения» (рис. 1).

Несмотря на существенные отличия этапов формирования менеджера как профессионала в разных странах, в его жизненном цикле можно выделить и многое общее. По данным Международной Ассоциации управления проектами, менеджер как профессионал формируется в Европе лишь к 37 годам<sup>23</sup>. Только с этого возраста в Европейском бизнесе ему доверяют руководство важным проектом.

Если подходить к оценке компетентности менеджера «по Гамбургскому счету»<sup>24</sup>, то очевидно, что и в России оценка зрелого возраста менеджера проекта близка к той, которую дают европейские

<sup>23</sup> Veikko Valila et al. “How to find the Project Managers for big projects?” Proceedings of the 22-th IPMA World Congress, Roma, 8–11 November, 2008.

<sup>24</sup> «Гамбургский счет» — в русском языке фигура речи, касающаяся подлинной системы ценностей, свободной от ситуационных обстоятельств и корыстных интересов.

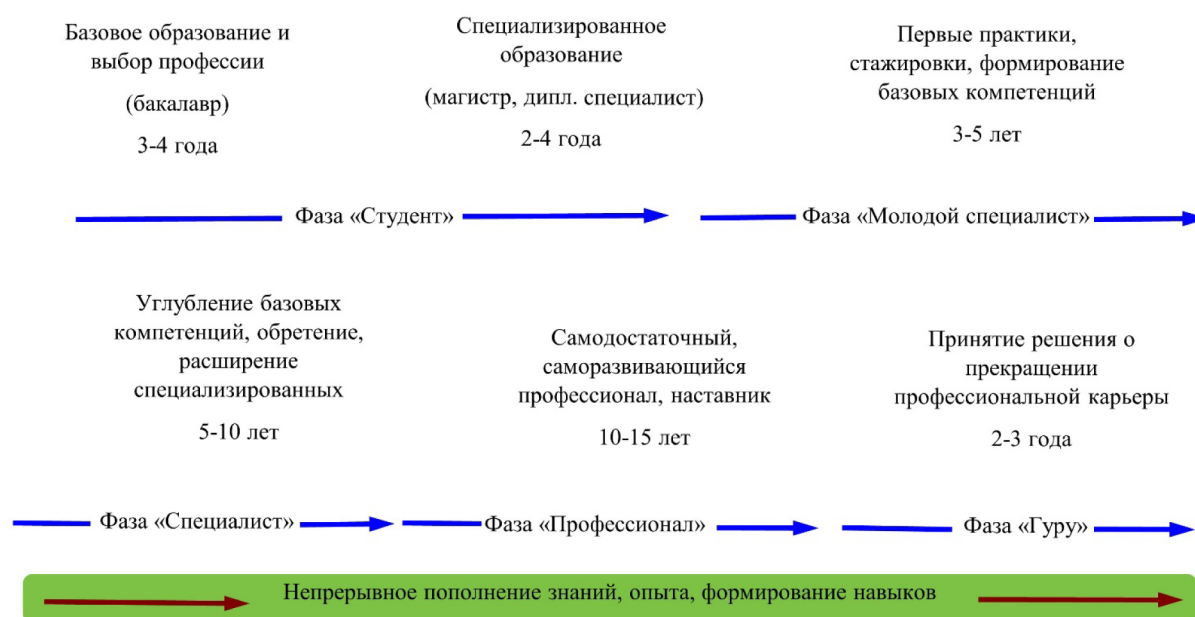


Рис. 2 / Fig. 2. Жизненный цикл менеджера проектов / Project manager life cycle

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

специалисты — фаза «Профессионал» его жизненного цикла наступает в 30–40 лет (рис. 2).

В жизненном цикле профессионала-менеджера наблюдается несколько разрывов:

- разрыв между системой среднего и высшего образования;
- разрыв между требованиями вузов к выпускникам-менеджерам и требованиями работодателей;
- разрыв между цельным наработанным опытом предыдущих профессионалов и его использованием современными менеджерами.

### РАЗРЫВ МЕЖДУ СИСТЕМОЙ СРЕДНЕГО И ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Почему в системе базового среднего образования современной России отсутствует изучение «управления» (хотя в России XIX в. это было даже на начальном уровне образования)?

В некоторых западных странах системы общего среднего образования дают основные элементы менеджмента, но с точки зрения начала формирования менеджера как специалиста эти знания малоэффективны. То же можно сказать и о советском школьном учебном процессе, в котором азы дисциплины «Управление» давались в рамках предмета «Обществоведение».

В западных странах начало жизненного цикла менеджера формируется в специализированных

колледжах, являющихся учреждениями среднего специального образования. Современный процесс интеграции систем образования активно затрагивает и Россию, что приводит к некоторым положительным подвижкам.

В целом же, однако, нынешний процесс интеграции и стандартизации не избавился от того, что современные учебные центры в большинстве своем дают знания и технологии вчерашнего дня, и в лучшем случае — сегодняшнего, в то время как система образования должна формировать знания, вырабатывать умения и навыки, которые будут востребованы завтра.

Вот как описывает задачи в становлении специалистов М. Гаспаров: «Семья учит тому, что обрело общество, что было 20 лет назад. Улица учит тому, что есть сейчас, школа учит тому, что должно быть 20 лет вперед» [9].

Пока же вышеупомянутые попытки реформирования учебного процесса похожи на изучение обретенных западного общества и существующих правил жизнедеятельности «улицы». Россия принимается в «семью» стандартообразующих стран, но в большей степени, как «бесприданница». Пример Болонского процесса — иллюстрация тому: идет одностороннее «вливание стандартов» в Россию<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> The European higher education area in 2020. Bologna process implementation report. URL: <https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/european-higher->

## РАЗРЫВ МЕЖДУ ТРЕБОВАНИЯМИ ВУЗОВ К ВЫПУСКНИКАМ- УПРАВЛЕНЦАМ И ПОТРЕБНОСТЯМИ РАБОТОДАТЕЛЕЙ

В свое время российская (советская) система образования считалась одной из самых эффективных в мире. И ведь многие западные страны использовали и используют ее достижения и признают ее заслуги. Так, ей в свое время удалось эффективно минимизировать основное методическое противоречие: стандартизация образовательного процесса совмещалась с демократическими подходами. Российская система образования принимала самое активное участие в формировании мировой образовательной школы.

Вот что в начале прошлого века писали признанные западные эксперты в области образования: «В России к 1915 г. с точки зрения социального состава учащихся образование было самым демократичным в мире. В школу не ходили лишь те дети, родители которых не хотели этого. Никогда еще образование не развивалось столь стремительно, как в этот период» [10].

Процесс образования в области менеджмента в России тяжело поддается унификации (стандартизации): на *входе* пул обучающихся обычно невозможно представить в виде однородно подготовленной среды. Существующая *система* образования не имеет эффективных входных фильтров для решения этой проблемы. Часть слушателей не владеет входным минимальным глоссарием, другая часть, имея значительный опыт, нацелена на обучение решению конкретных ситуационных проблем менеджмента, кто-то элементарно не владеет грамотностью и т.д. Что касается фильтра качества результатов на *выходе* образовательного процесса, то здесь на сегодня проблем не меньше, чем на *входе*.

То есть если к интеграции и стандартизации подходить системно (с применением процессного подхода), то, естественно, интегрироваться следует через применение европейских, мировых стандартов процесса образования:

- 1) начать со стандартизации *входа* в процесс;
- 2) затем стандартизовать собственно процесс, технологии преобразования объектов и субъектов *входа*;
- 3) применить к *выходу* процесса стандарты определения качества результата работы системы образования.

[education-area-2018-bologna-process-implementation-report\\_en](#)

Процессы глобальной стандартизации, проникая в современную российскую систему образования, приводят к чрезмерному увлечению узкой, «зашоренной» профессиональной подготовкой в ущерб общему духовному и культурному развитию личности — усилился усредненный подход к индивидууму, высшая школа менеджмента обретает черты валовой системы выпуска специалистов «западного образца». Невостребованность интеллекта, таланта, морали ведет к деградации нравственных ценностей, падению престижа высокообразованного человека. С другой стороны, интеграция и стандартизация позволяют высокопрофессиональному преподавательскому контингенту, одаренным студентам и аспирантам выбирать местом работы и учебы западные вузы. Интеграция и стандартизация не решает проблему «утечки мозгов».

## РАЗРЫВ МЕЖДУ ОПЫТОМ ПРЕДЫДУЩИХ ПРОФЕССИОНАЛОВ И ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СОВРЕМЕННЫМИ МЕНЕДЖЕРАМИ

Одна из значимых проблем современного менеджмента — это некорректное понимание и использование систем знаний, созданных предшественниками. Современные специалисты используют разработки, эффективные в определенной среде, в определенных обстоятельствах. Если провести метафорическое сравнение современного менеджмента с искусством, то получится примерно следующая картина: современный постмодернизм ставит себе в заслуги то, что он берет, например, будильник, созданный полтора века назад, исследует его, разбирая на части, затем создает «композиции» на инсталляционных сценах, выкладывая эти части в определенном «порядке». Но если у создателей будильника была четкая цель, то в современный менеджерский «постмодернизм» функция сборки не заложена. Потребитель продуктов современного «артхаузного» менеджмента вынужден «наслаждаться уникальными инсталляциями из частей будильника». При этом специалисты-практики проходят мимо, относясь к изысканиям «артхаузных методологов» как к сугубо метафизическим.

## ВОЗМОЖНЫЕ ПРИЧИНЫ РАЗРЫВОВ

На проблемы разрывов в системе образования обращали внимание многие специалисты. Так, один из создателей советской системы образования П.Л. Капица говорил: «Присутствуя на аспирант-



ских экзаменах, я обычно наблюдал, что вузовской профессурой наиболее высоко ценится не тот студент, который более всего понимает, а тот студент, который больше всего знает. А для науки нужны люди, которые прежде всего понимают. Поэтому отобрать студентов из вуза в аспирантуру по данным на экзаменах очень трудно. Чтобы правильно отобрать обещающих аспирантов, надо наблюдать их в продолжение некоторого отрезка времени, когда они заняты такой работой, на которой могли бы проявить свою творческую жилку, свое умение самостоятельно мыслить. Я думаю, что разрыв между вузами и научными институтами и привел к тому, что подбор молодых научных кадров теперь гораздо слабее, чем было в мое время, когда главная научная работа велась в вузах» [11].

В человеко-ориентированной системе образования процесс обучения направлен на формирование уважения к окружающим и самому себе. «Без самоуважения нет нравственной чистоты и духовного богатства личности. Уважение к самому себе, чувство чести, гордости, достоинства — это камень, на котором оттачивается тонкость чувств... Но чтобы воспитать в формирующемся человеке самоуважение, воспитатель сам должен глубоко уважать человеческую личность в своем питомце», — говорил один из столпов российской (советской) системы образования В.А. Сухомлинский [12]. Педагог должен относиться к учащемуся как к равноправной личности. Никаких воспитательных интонаций, только сотрудничество и взаимопомощь. Творческий подход в системе обучения — основа подготовки профессионального специалиста. Только творческая работа преподавателя, наставника способствует развитию креативных способностей у учащихся. Лишь некоторые незаурядные деятели в области образования пытаются отойти от «штамповки специалистов»<sup>26</sup>, открыть людям возможные пути самообразования, саморазвития, становления личности, формирования профессионализма.

### НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ ПРОЕКТОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

В производственной/операционной деятельности в условиях цифровизации, в случаях, требующих

быстрой обработки больших данных и высокой скорости реакции, человек плохо справляется с подобной когнитивной нагрузкой и значительно уступает искусственному интеллекту (ИИ). С другой стороны, цифровая среда быстро приводит сотрудников к падению производительности творческого труда, к эмоциональному выгоранию. Информационные технологии, цифровизация жизни снижают творческие способности, и, прежде всего, способности к эвристике (созданию приращения принципиально новых знаний) [13]. Потоки больших данных (Big data)<sup>27</sup>, быстрая смена форм и состава информации, ее неоднородность, нерелевантность (шумы, звуки, ненужная визуализация) фундаментально влияют на творческие способности человека. В экстремальных условиях принятие быстрого и эффективного решения в проектной деятельности проводится руководителем чаще всего в состоянии, называемом ИСС (измененное состояние сознания) [14, 15]. В этом состоянии к принятию решения (обычно на неосознанном уровне) привлекается весь накопленный опыт, максимально используются природные предрасположенности человека (информация, передаваемая на генетическом уровне) [7], снимаются барьеры «коррекции ошибок» [16], максимально проявляется профессиональная интуиция. Как правило, высокопрофессиональные, опытные руководители, принимая быстрое ответственное решение, объясняют его, приводя в качестве аргументов интуицию, опыт и чутье. К сожалению, современное состояние даже «сильного» ИИ не располагает такими уникальными ресурсами, свойственными человеческому разуму [17, 18].

В проектной деятельности, в условиях создания новых, уникальных продуктов/услуг, когда требуется решение нестандартных задач, доселе никогда и никем не решаемых, полностью заменить человека искусственным интеллектом практически невозможно. Какими бы огромными базами данных, энциклопедиями, библиотеками ни обладал ИИ, какие бы мощности по производительности и скорости обработки ни имел, он вряд ли способен прийти к принципиально новым эвристическим открытиям и знаниям.

Даже использование последних разработок ИИ на основе эффективных гибридных технологий «се-

<sup>26</sup> Для современной России характерно перепроизводство «специалистов» с дипломами и аттестатами менеджеров, но при этом катастрофически не хватает менеджеров-профессионалов.

<sup>27</sup> Big data (большие данные) — это огромный объем информации, часто бессистемной, которая хранится на каком-либо цифровом носителе. Этим термином называют также технологии поиска, обработки и применения неструктурированной информации в больших объемах.

миотического»<sup>28</sup> и «бионического»<sup>29</sup> подходов не позволяют искусственному разуму принципиально приблизиться к человеку по эмоциональному интеллекту (EQ). Что же касается перспектив замещения человека искусственным интеллектом в области IQ, то они весьма позитивны, и в ближайшей перспективе ИИ может успешно соперничать с человеком по этому показателю. Но ИИ не сможет сравниться с человеком по EQ.

В целом в данной работе под эмоциональным интеллектом мы понимаем способность человека распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные, а также способность управлять своими эмоциями и эмоциями других людей с целью решения определенных задач. Условно все эти способности можно оценивать интегрированно при помощи, например, специализированных тестов, разработанных профессионалами. Эти оценки EQ выделяют как отдельную компетенцию управленца; наряду с ней используют и смежные, такие как:

- эмпатия;
- медиация;
- управление психосоматическим здоровьем;
- управление персональным временем;
- управление саморазвитием;
- риторика.

Умение планировать время и формировать его резервы определяют стиль и эффективность менеджмента. Естественно, руководитель должен демонстрировать способность эффективно управлять одним из основных своих ресурсов — здоровьем (физическим и психическим), прежде чем заявлять о том, что он будет управлять коллективом (в том числе и здоровьем людей). Его профессиональный уровень определяется, в том числе, опытом и интуицией. Наличие теоретических знаний без опыта еще не гарантирует качественного управления. Опыт в сочетании с теоретическими знаниями, навыками и врожденными способностями формируют интуитивные оценки, которые часто, как и в искусстве, оказываются решающими при выборе того или иного пути движения вперед.

<sup>28</sup> Семиотический подход в своей основе опирается на понимание коммуникации как взаимодействия, опосредованного знаками, знаковыми системами, языками, кодами, т.е. как о процессе возникновения понимания и рождения новых значений.

<sup>29</sup> Бионика изучает биологические системы и процессы с целью применения полученных знаний для решения технических задач.

Как показывают исследования специалистов в области управления, менеджеры тратят около 75% своего рабочего времени на общение, уточнение тех или иных деталей проекта, процесса, разъяснения, нахождение взаимопонимания между членами команды, встречи, совещания, переписку и т.д. При этом основным инструментом менеджера является риторика — в данном случае это прежде всего искусство адекватного донесения своих мыслей до адресата.

Дипломатия — один из эффективных инструментов менеджмента. Дипломат — это человек, который семь раз подумает, прежде чем ничего не сказать. Дипломатия — это умение пользоваться хитростью в хорошем смысле этого слова. Хитрость — способность человека сознательно утаивать часть информации в нужное время и нужном месте. Дипломатия и совесть — понятия совместимые. Дипломатия способствует формированию уважения к окружающим и может быть залогом уважения к носителю этой компетенции. Без уважения не может быть доверия. Доверие — одна из фундаментальных основ эффективного управленческого процесса.

### ПРИМЕР ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНТНОСТИ ВЫПУСКНИКА ВУЗА

Ситуации с различием в оценке уровня компетентности в области управления со стороны выпускников образовательных учреждений и представителей бизнеса в современной России во многом напоминают ситуацию в России XIX в.

Для примера приведем сравнение самооценки компетентности выпускника вуза и оценки этого выпускника работодателем из ИТ-бизнеса.

Перечень метрик был заранее согласован работодателем и выпускником не только на уровне понятийном (согласование глоссария), но и на уровне показателей каждой из них.

В качестве основных были взяты метрики оценки, перечисленные в предыдущем разделе, но с некоторым дополнением — всего в сравнении использовалось 12 метрик:

- Общие знания (IQ).
- Эмоциональный интеллект (EQ).
- Управление развитием.
- Оценка врожденных наклонностей.
- Знание ИТ.
- Эмпатия.
- Медиация.
- Дипломатия.
- Риторика.

- Управление здоровьем.
- Управление временем.
- Управление памятью.

Выпускнику заранее были приведены примеры шкал каждой из метрик, граничные значения показателей, где в качестве 100% использовались компетентности гипотетических гуру (например, в качестве опорного примера в области ИТ приводились компетентности Е.В. Касперского, дипломатии — Е.М. Примакова, показатель IQ Г.К. Каспарова и т.д.).

При оценке работодатель предлагал выпускнику по каждой метрике профессиональные тесты, составленные известными и признанными в своей области специалистами (например, доступные в интернете: IQ — тест Айзенка; EQ — тест Холла; саморазвитие — тест Сонди; эмпатия — тест Кеттелла и т.д.). Естественно, работодатель, хорошо знакомый с сильными и слабыми сторонами тестов как на основании собственного опыта, так и по отзывам профессионалов — специалистов по каждому направлению, ставил свою итоговую оценку компетентности выпускника, который до завершения процедуры самооценки не знал оценку работодателя.

Подобные процедуры были проведены для 4 выпускников по специальности «бизнес-информатика». В ходе образовательного процесса по данной специальности в вузе студенты изучали комплекс дисциплин, имеющих прямое и прикладное отношение к управлению. Очевидно, что данный пример далеко не претендует на системность и тем более репрезентативность, но он может служить триггером для дальнейших исследований в указанном направлении. В своем текущем состоянии он, пусть на уровне фрагмента, но тем не менее частично отражает объективное положение дел в рамках изучаемой проблемы.

Некоторые результаты аналогичных тестирований выпускников ИТ-специальностей (порядка 20 человек), устроившихся на работу по своему профилю, которые были проведены в 2018–2019 гг, опубликованы ранее<sup>30</sup>. Эти результаты относятся к иным метрикам оценки качества компетенций, но принципиально похожи на приведенные на рис. 3 данные.

В целом из приведенных примеров можно сделать вывод что выпускники сравнительно неплохо овладевают профильными знаниями в ВУЗе, но совершенно не ориентируются в управленческих компетенциях, необходимых практическому бизнесу. Это отчасти

<sup>30</sup> Материалы XX Международной конференции по истории управленческой мысли и бизнеса. М.: ЭФ МГУ; 2019:89–96.

объясняет неудовлетворенность бизнеса качеством подготовки специалистов в области управления; отсюда — большая востребованность в специализированных учебных центрах, корпоративных университетах, курсах повышения квалификации и т.д.

## ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ И ПОСТПАНДЕМИИ НА ЗАПРОСЫ ОБЩЕСТВА К ТРАНСФОРМАЦИИ ЦЕЛЕЙ ОБРАЗОВАНИЯ

Пандемия предъявила новые требования к системе подготовки кадров. Так, по исследованию McKinsey, 25% трудоспособного населения развитых стран вынуждены будут сменить профессию<sup>31</sup>. Это требует быстрой реакции государственной системы образования и корпоративных учебных центров. Если последние реагируют на запросы бизнеса во время пандемии в течение 2–3 недель, то у первых трансформация процесса обучения происходит значительно дольше. В системе образования становятся востребованы гибкие процессы, быстро реагирующие на изменяющиеся требования бизнеса. В условиях пандемии существенно возрастет роль корпоративной культуры, организационного потенциала, корпоративных баз знаний, систем управления знаниями, систем формирования компетентности.

Пандемия ускорила цифровую трансформацию в государственном управлении. Во-первых, ускоренная цифровизация увеличила количество задач по улучшению государственной активности в областях открытости, сбора, использования и защиты данных. Во-вторых, большое количество государственных сервисов побудило граждан перейти в онлайн путем увеличения количества услуг, доступных из дома. В-третьих, цифровая трансформация позволила разработать и улучшить модели управления. Однако остаются барьеры для дальнейшей цифровизации во всех секторах экономики, например недостаток соответствующих регулирующих документов и недостаточный уровень осведомленности населения<sup>32</sup>.

<sup>31</sup> McKinsey & Company. How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point — and transformed business forever. 05.10.2020. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever> (дата обращения: 23.07.2021).

<sup>32</sup> Харитонов Г. Пандемия стимулирует цифровую трансформацию государственного управления. 20.01.2021. URL: <https://ac.gov.ru/en/comments/comment/26576> (дата обращения: 26.07.2021).



Рис. 3 / Fig. 3. Пример сравнения оценок компетенций в менеджменте выпускника вуза / The example of comparing the assessments of competencies in the management of a university graduate

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

В России увеличались инвестиции в технологические стартапы, связанные с телемедициной, дистанционным лечением и мониторингом, интернет-аптекарами, искусственным интеллектом и анализом данных, в технологические образовательные проекты [19].

Пандемия изменила приоритет и спрос на интеллектуальные ресурсы, выявила новые тенденции в цифровизации и автоматизации производственной деятельности. Производственные роботы становятся более интеллектуальными, снабжаются искусственным интеллектом [20]. В целом намечается тенденция к развитию возможностей «слабого» ИИ путем снабжения их большими словарями, энциклопедиями, быстродействующими процессорами обработки

Big data. Последние разработки ИИ направлены на повышение показателя их IQ [21]. На основании этой тенденции становится очевидным, что в ближайшем будущем искусственный разум достигнет уровня IQ человека и, возможно, превзойдет его. Да, человеку не удастся конкурировать с искусственным интеллектом по уровню IQ, но ИИ в ближайшее время не сможет приблизиться к человеку по уровню эмоционального интеллекта. Из этого следует, что система образования должна переориентировать цели с предоставления обучающимся знаний на приоритетное развитие эмоционального интеллекта, т.е. перенести основные усилия в педагогико-воспитательную область.

## ВЫВОДЫ

Проблема формирования корпуса профессионалов в области управления как была актуальна в России XIX в., таковой и остается в России современной.

Одна из главных причин медленного становления менеджера как профессионала состоит в том, что в нашей системе общего среднего образования нет предмета, который бы рассматривал дисциплины управления проектами, хотя азы этих дисциплин можно было бы преподавать и в начальной школе, как это было в России в начале XIX в. Профессиональные образовательные учреждения недооценивают значимость врожденных качеств человека, склонного к эффективному управлению. В существующие механизмы оценки компетентности следует ввести анализ и оценку этих качеств наряду с оценкой интуитивных, эмпатических, холистических способностей в управлении проектами. Система образования не в полной мере согласовывает оценки компетентности специалистов управления с ожиданиями и оценками бизнеса.

Почему проблемы согласования требований к компетентности управленцев в вузах и в бизнесе сохраняются в России многие годы? Одной из причин этого может быть тот факт, что духовное развитие человека существенно отстает от технического, технологического развития. Если в области технических знаний

(в нашем случае — в области ИТ) выпускники вузов имеют сравнительно высокий профессиональный уровень, то в области развития компетентностей, востребованных непосредственно управленческими процессами, в области формирования эмоционального интеллекта, умений и навыков управления социальной организацией сегодня проблемы остаются теми же, что и в XIX в.

В 80-х гг. XIX в. Виктор Гольцев как представитель школы Лоренца фон Штейна, считал, что содержанием исполнительной (управленческой) ветви власти является «совершенствование отдельного человека», или, выражаясь терминами современного управленческого глоссария, — «формирование компетентности специалистов». Практически полувековой цикл развития стандартов в управлении проектами начиная с 60-х гг. XX столетия и по настоящее время показал устойчивый тренд движения от требований к качеству конечного продукта, к качеству процесса управления и, в конце концов, — к качеству компетентности специалистов. Сейчас мы возвращаемся к актуальности требований к качеству компетентности управленцев, как это и было в XIX в.

Данная работа, лишь фрагментарно отражающая изменение взглядов на оценки компетентности управленцев в России, тем не менее иллюстрирует циклический характер развития управленческой мысли.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Маршев В.И. История управленческой мысли. 2-е изд. М.: Проспект; 2021. 944 с.
2. Marshev V.I. History of management thought: Genesis and development from ancient origins to the present day. Cham: Springer-Verlag; 2021. 710 p.
3. Сухоплюев И.В.А. Гольцев как ученый. Русская мысль. 1907;2:275–276.
4. Гольцев В. Учение об управлении (задачи и методы). Пробная лекция, читанная в Императорском Московском университете. *Юридический вестник*. 1880;6:253–278.
5. Максин И.Н. Очерк развития промышленного образования в России (1888–1908). СПб.: Изд-е Отдела пром. уч-щ МНП; 1909. 175с.
6. Витте С.Ю. О положении нашей промышленности. Докладная записка Витте Николаю II. Февраль 1900 г. *Историк-марксист*. 1935;(2–3):131–139. URL: <http://www.prometeus.nsc.ru/biblio/vitte/v1900.ssi>
7. Warriar V. et al. Genome-wide meta-analysis of cognitive empathy: Heritability, and correlates with sex, neuropsychiatric conditions and cognition. *Molecular Psychiatry*. 2018;23(6):1402–1409. DOI: 10.1038/MP.2017.122
8. Farson R. Management of the absurd: Paradoxes in leadership. New York: Touchstone Books; 1997. 176 p.
9. Гаспаров М. Записи и выписки. М.: Новое литературное обозрение; 2001. 416 с.
10. Ignat'ev P.N. et al. Russian schools and universities during the World War. New Haven, CT: Yale University Press; 1929. 239 p. (Carnegie Endowment for International Peace Study).
11. Капица П.Л. Эксперимент, теория, практика. М.: Наука; 1987. 496 с.
12. Сухомлинский В.А. Избранные произведения. Киев: Рад. Школа; 1980. 276 с.
13. Неизвестный С.И. Социально-психологические проблемы перехода к цифровой экономике. *Ученые записки Российского государственного социального университета*. 2018;17(2):5–13. DOI: 10.17922/2071–5323–2018–17–2–5–13

14. Tart C. T., ed. *Altered states of consciousness*. New York: Doubleday; 1972. 589 p.
15. Неизвестный С.И., Черных Н.В. Роль измененных состояний сознания при принятии решений в менеджменте. Часть I. *Управление проектами и программами*. 2012;(1):56–65.
16. Бехтерева Н.П. *Магия мозга и лабиринты жизни*. М., СПб.: АСТ, Сова; 2007. 383 с.
17. Agostini A., Torras C., Wörgötter F. Efficient interactive decision-making framework for robotic applications. *Artificial Intelligence*. 2017;247:187–212. DOI: 10.1016/j.artint.2015.04.004
18. Hew P. C. Artificial moral agents are infeasible with foreseeable technologies. *Ethics and Information Technology*. 2014;16(3):197–206. DOI: 10.1007/s10676-014-9345-6
19. Григорьев Л., Павлюшина В., Хейфиц Ел., Музыченко Е., Хейфиц Ек. Динамика инвестиций в основной капитал на фоне пандемии COVID-19. Бюллетень о текущих тенденциях российской экономики. 2020;(67). URL: [https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/BRE/\\_%D0%BD%D0%BE%D1%8F%D0%B1%D1%80%D1%8C\\_web.pdf](https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/BRE/_%D0%BD%D0%BE%D1%8F%D0%B1%D1%80%D1%8C_web.pdf)
20. Kavathatzopoulos I., Asai R. Can machines make ethical decisions? In: Papadopoulos H., Andreou A. S., Iliadis L., Maglogiannis I., eds. *Int. conf. on artificial intelligence applications and innovations (AIAI 2013)*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag; 2013:693–699. (IFIP Advances in Information and Communication Technology. Vol. 412). DOI: 10.1007/978-3-642-41142-7\_70
21. Alaieri F., Vellino A. Ethical decision making in robots: Autonomy, trust and responsibility. In: Agah A. et al., eds. *International conference on social robotics (ICSR 2016)*. Cham: Springer-Verlag; 2016:159–168. (Lecture Notes in Computer Science. Vol. 9979). DOI: 10.1007/978-3-319-47437-3\_16

## REFERENCES

1. Marshev V. I. *The history of management thought*. 2<sup>nd</sup> ed. Moscow: Prospekt; 2021. 944 p. (In Russ.).
2. Marshev V. I. *History of management thought: Genesis and development from ancient origins to the present day*. Cham: Springer-Verlag; 2021. 710 p.
3. Sukhopyuev I. V. A. Gol'tsev as a scientist. *Russkaya mysl'*. 1907;2:275–276. (In Russ.).
4. Gol'tsev V. Management doctrine (tasks and methods). Trial lecture delivered at the Imperial Moscow University. *Yuridicheskii vestnik*. 1880;6:253–278. (In Russ.).
5. Maksin I. N. *An outline of the development of industrial education in Russia (1888–1908)*. St. Petersburg: Department of Industrial Schools of the Ministry of Public Education; 1909. 175 p. (In Russ.).
6. Vitte S. Yu. On the state of our industry. Witte's memo to Nicholas II. February 1900. *Istoriik-marksist*. 1935;(2–3):131–139. URL: <http://www.prometeus.nsc.ru/biblio/vitte/v1900.ssi> (In Russ.).
7. Warriier V. et al. Genome-wide meta-analysis of cognitive empathy: Heritability, and correlates with sex, neuropsychiatric conditions and cognition. *Molecular Psychiatry*. 2018;23(6):1402–1409. DOI: 10.1038/MP.2017.122
8. Farson R. *Management of the absurd: Paradoxes in leadership*. New York: Touchstone Books; 1997. 176 p.
9. Gasparov M. *Records and extracts*. Moscow: Novoe literaturnoe obozrenie; 2001. 416 p. (In Russ.).
10. Ignat'ev P. N. et al. *Russian schools and universities during the World War*. New Haven, CT: Yale University Press; 1929. 239 p. (Carnegie Endowment for International Peace Study).
11. Kapitsa P. L. *Experiment, theory, practice*. Moscow: Nauka; 1987. 496 p. (In Russ.).
12. Sukhomlinskii V. A. *Selected works*. Kiev: Radyans'ka shkola; 1980. 276 p. (In Russ.).
13. Neizvestny S. I. Socio-psychological problems of the transition to the digital economy. *Uchenye zapiski Rossiiskogo gosudarstvennogo sotsial'nogo universiteta = Scientific Notes of the Russian State Social University*. 2018;17(2):5–13. (In Russ.). DOI: 10.17922/2071-5323-2018-17-2-5-13
14. Tart C. T., ed. *Altered states of consciousness*. New York: Doubleday; 1972. 589 p.
15. Neizvestny S. I., Chernykh N. V. The role of altered states of consciousness in decision-making in management. Part I. *Upravlenie proektami i programmami = The Project Management Journal*. 2012;(1):56–65. (In Russ.).
16. Bekhtereva N. P. *The magic of the brain and the labyrinths of life*. Moscow, St. Petersburg: AST, Sova; 2007. 383 p. (In Russ.).
17. Agostini A., Torras C., Wörgötter F. Efficient interactive decision-making framework for robotic applications. *Artificial Intelligence*. 2017;247:187–212. DOI: 10.1016/j.artint.2015.04.004

18. Hew P.C. Artificial moral agents are infeasible with foreseeable technologies. *Ethics and Information Technology*. 2014;16(3):197–206. DOI: 10.1007/s10676–014–9345–6
19. Grigor'ev L., Pavlyushina V., Kheifits El., Muzychenko E., Kheifits Ek. The dynamics of investments in fixed assets against the backdrop of the COVID-19 pandemic. *Byulleten' o tekushchikh tendentsiyakh rossiiskoi ekonomiki*. 2020;(67). URL: [https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/BRE/\\_%D 0%BD%D 0%BE%D 1%8F%D 0%B 1%D 1%80%D 1%8C\\_web.pdf](https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/BRE/_%D 0%BD%D 0%BE%D 1%8F%D 0%B 1%D 1%80%D 1%8C_web.pdf) (In Russ.).
20. Kavathatzopoulos I., Asai R. Can machines make ethical decisions? In: Papadopoulos H., Andreou A.S., Iliadis L., Maglogiannis I., eds. *Int. conf. on artificial intelligence applications and innovations (AIAI 2013)*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag; 2013:693–699. (IFIP Advances in Information and Communication Technology. Vol. 412). DOI: 10.1007/978–3–642–41142–7\_70
21. Alaieri F., Vellino A. Ethical decision making in robots: Autonomy, trust and responsibility. In: Agah A. et al., eds. *International conference on social robotics (ICSR 2016)*. Cham: Springer-Verlag; 2016:159–168. (Lecture Notes in Computer Science. Vol. 9979). DOI: 10.1007/978–3–319–47437–3\_16

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



**Вадим Иванович Маршев** — доктор экономических наук, заслуженный профессор Московского университета, профессор кафедры управления организацией ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия; директор Центра спортивного менеджмента ЭФ МГУ, Москва, Россия

**Vadim I. Marshev** — Dr. Sci. (Econ.), Honored Professor, Moscow University, Professor of the Organization Management Department of the faculty of economics, the Moscow State University, Director of the Center for Sports Management of the Faculty of Economics, Moscow State University, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-1808-2054>

[vmarshev@mail.ru](mailto:vmarshev@mail.ru)



**Сергей Иванович Неизвестный** — доктор технических наук, профессор департамента бизнес-информатики, Финансовый университет, Москва, Россия

**Sergey I. Neizvestny** — Dr. Sci. (Techn.), Professor of the Department of Business Informatics, Financial University, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-5047-8251>

[sergey@neizvestny.com](mailto:sergey@neizvestny.com)

*Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*

*Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила в редакцию 24.08.2021; после рецензирования 16.09.2021; принята к публикации 03.12.2021.*

*Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

*The article was submitted on 24.08.2021; revised on 16.09.2021 and accepted for publication on 03.11.2021.*

*The authors read and approved the final version of the manuscript.*

## XXII Международная конференция по Истории управленческой мысли и бизнеса «Развитие взглядов на управление хозяйством регионов в странах мира: история, современность» / XXII International Conference on the History of Management Thought and Business “Development of views on regional economic management in the countries of the world: history and modernity”

Уважаемые коллеги!

Для российских и зарубежных специалистов в области управления уже стало традицией собираться в стенах Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова для обсуждения актуальных вопросов управления на международных конференциях по Истории управленческой мысли и бизнеса (ИУМиБ).

Начиная с 1996 г. прошло 21 мероприятие по следующим темам:

- «Развитие концепций управления» (1996 г.).
- «Реструктуризация предприятий в переходной экономике: теория и практика» (1998 г.).
- «Государство и предпринимательство» (2000 г.).
- «Развитие кадров управления» (2001 г.).
- «Проблемы измерений в управлении организацией» (2002, 2003 гг.).
- «Научные концепции и реальный менеджмент» (2004, 2005 гг.).
- «Российская модель управления» (2008 г.).
- «Национальные модели управления» (2009 г.).
- «Бизнес-модели: вчера, сегодня, завтра» (2010 г.).
- «Социальная ответственность бизнеса и этика менеджмента» (2011 г.).
- «Этика бизнеса и менеджмента: сравнительный анализ национальных моделей» (2012 г.).
- «От стратагем к стратегиям, от стратегического планирования к стратегическому мышлению и озарению» (2013 г.).
- «Проблемы подготовки менеджеров: вчера, сегодня, завтра» (2014 г.).
- «Национальные модели подготовки кадров управления» (2015 г.).

- «Сценарный менеджмент и лидерство» (2016 г.).

- «Сценарный менеджмент: истоки, проблемы, решения» (2017 г.).

- «Управленческий труд и роли менеджеров: прошлое, настоящее, будущее» (2018 г.).

- «Менеджмент и роли менеджеров: вчера, сегодня, завтра» (2019 г.).

- «Проблемы измерений в управлении социальными объектами: вчера, сегодня, завтра» (2021 г.).

Летом 2022 г. экономический факультет МГУ планирует провести очередную, уже 22-ю международную конференцию по Истории управленческой мысли и бизнеса. Еще ни разу мы не обсуждали тему: «Развитие взглядов на управление хозяйством регионов в странах мира: история, современность». Однако проблемы управления хозяйствами регионов (территорий) в различных странах всегда были, существуют и будут существовать **при наличии в конкретной стране двух и более регионов** (поселений, территорий, земель, общин, областей, муниципалитетов, штатов и т.п.), требующих учета своих интересов, обоснованного и справедливого формирования и распределения ресурсов (человеческих, финансовых, научно-технических, информационных и др.) для достижения целей, поставленных перед страной и ее регионами. Как сказано в нашем учебнике «История управленческой мысли» (Москва, Издательство «Проспект», 2021 г.), «административное начало этой проблемы очень остро проявилось еще в эпоху древнегреческих *полисов*, множества войн и территориальных переделов, когда и появилась “модель *полицейского* управления”, которая использовалась менеджерами более 2500 лет».



Но эти проблемы существуют и сегодня в США, Австралии, Германии, Испании, Италии, бывшем СССР, бывшей и нынешней России и других странах мира.

Именно поэтому мы впервые в истории наших конференций выбрали для обсуждения региональную тематику. На конференции ИУМиБ-2022 хотелось бы узнать:

- об истории проблем управления хозяйствами регионов в странах мира;
- о факторах и причинах их возникновения;
- о точках зрения, концепциях и научных взглядах на выявление, анализ и разрешение этих проблем.

Очевидно, что **объекты** Историко-научных исследований (ИНИ) вообще и Истории управленческой мысли (ИУМ) в частности — это различного рода **материалы и/или документы**: монографии, статьи, законодательные акты, письма, мемуары, дневники различных авторов, архивные материалы — одним словом, источники данных по изучаемой теме. Применительно к нашей будущей конференции — это материалы, в которых отражены идеи, взгляды, мысли, точки зрения, концепции, научные школы, характеризующие управление хозяйствами регионов и территорий в разных странах мира в разные конкретно-исторические периоды.

**Предметные области ИУМиБ-2022** — это **идеи** (а также мысли, концепции, научные школы) управления хозяйствами регионов на **четырёх так называемых «стадиях жизненного цикла этих идей»**: зарождения, развития, борьбы и «исчезновения». Сами идеи могут относиться к управлению как хозяйством регионов в целом, так и отдельными **элементами их жизнедеятельности** — экономикой, политикой, демографией, законодательством, социально-культурными отношениями, экологией, наукой, технологией, международными отношениями и т.д.

Отметим, что перечисленные элементы могут быть как **объектами** управления хозяйствами регионов, так и **причинами** или **аспектами** успехов и кризисов этого управления.

Также очевидно, что **субъектами управления** хозяйствами регионов в разных странах мира в разные конкретно-исторические периоды выступали государство и его институты всех форм власти, общественные организации, представители частного хозяйства и церковь.

Отсюда — несколько вопросов, на которые мы ожидаем получить ответы в ходе предстоящей кон-

ференции ИУМиБ-2022 в контексте «управления хозяйствами регионов в разных странах мира в разные конкретно-исторические периоды»:

1. Как и почему возникали и развивались идеи и концепции системного (элементного) и комплексного (аспектного) подходов в управлении хозяйствами регионов?

2. Как проявлялись и учитывались аспектные характеристики управления (экономические, политические, правовые, демографические, экологические и др.) на разных стадиях жизненного цикла идей и взглядов на управление хозяйствами регионов?

3. Как и почему менялись взгляды на взаимоотношения участников (акторов) процессов управления хозяйствами регионов?

4. Каковы факторы, причины и особенности концепций антикризисного управления хозяйствами регионов?

5. Как и почему менялись взгляды на обеспечение процессов управления хозяйствами регионов различного рода ресурсами?

6. Как отображалась в концепциях управления хозяйствами регионов специфика отраслевого и межотраслевого подходов?

7. Как и почему изменялись причины разграничения объектов управления и полномочий между федеральными (общенациональными) и региональными уровнями управления хозяйствами регионов?

8. Как и на каких аспектных «языках» (экономическом, политическом, демографическом, социально-культурном, этическом и др.) измерялись и оценивались результаты управления конфликтными и/или кризисными ситуациями в процессе управления хозяйствами регионов?

9. Как и почему менялись взгляды на кадровое обеспечение процессов управления хозяйствами регионов?

10. Какие роли исполняли региональные менеджеры разных отраслей и масштабов бизнеса в разных странах мира в разные конкретно-исторические периоды? И как изменялись взгляды на эти роли? Почему?

11. Каковы были идеи формирования компетенций региональных менеджеров? Кто и как обучал и/или научал региональных менеджеров в прошлом? Как апробировались идеи и как менялись учебные программы?

## ОРГАНИЗАТОРЫ КОНФЕРЕНЦИИ ИУМиБ-2022

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова  
Экономический факультет МГУ  
Ассоциация выпускников ЭФ МГУ  
Международный журнал «Проблемы теории и практики управления»  
Журнал «Управленческие науки»

### ОРГКОМИТЕТ

А.А. Аузан (сопредседатель) — д.э.н., проф., декан экономического факультета МГУ  
В.П. Колесов (сопредседатель) — д.э.н., проф., президент экономического факультета МГУ  
В.И. Маршев (сопредседатель) — д.э.н., проф. экономического факультета МГУ  
А.А. Курдин (зам. председателя) — к.э.н., доц., зам. декана по науке экономического факультета МГУ

### ЧЛЕНЫ ОРГКОМИТЕТА

Д.В. Кузин — д.э.н., зав. кафедрой управления организацией экономического факультета МГУ  
О.С. Виханский — д.э.н., проф., научный руководитель кафедры управления организацией экономического факультета МГУ, декан Высшей школы бизнеса МГУ  
Р.П. Колосова — д.э.н., проф., научный руководитель кафедры экономики труда экономического факультета МГУ  
Н.П. Иващенко — д.э.н., проф., зав. кафедрой экономики инноваций, зам. декана экономического факультета МГУ  
С.В. Щёлокова — к.э.н., доцент кафедры управления организацией экономического факультета МГУ  
И.В. Дволучанский — ст. преподаватель кафедры управления организацией экономического ф-та МГУ  
К.Б. Ткаченко — лаборант кафедры управления организацией экономического факультета МГУ  
К.А. Стащук — аспирантка кафедры управления организацией экономического факультета МГУ  
Бредли Боуден (Bradley Bowden) — иностранный член Оргкомитета ИУМиБ-2022, профессор, научный сотрудник Института по связям с общественностью, Мельбурн, Австралия; главный редактор журнала «История менеджмента» (Австралия)

**Оргкомитет:** тел. 7-985-7277578, 7-920-4377017, 7-916-6735422

**E-mail:** dvoluchansky@gmail.com; kirill855@gmail.com; vmarshev@mail.ru

**Приглашаем вас принять участие в 22-й конференции по ИУМиБ,  
которая пройдет с 30 июня по 2 июля 2022 г. на экономическом факультете  
МГУ имени М.В. Ломоносова (Ленинские Горы, д. 1, корп. 46).**

Прием докладов и тезисов (на русском и английском языках) до 10 мая 2022 г. по указанным e-mail.

Конференция ИУМиБ-2022 будет проходить в форматах оффлайн и онлайн.

Оргкомитет обеспечит всех участников необходимыми ссылками.

Все зарегистрировавшиеся для участия в ИУМиБ-2022 будут внесены  
в список на пропуск в здание экономического факультета МГУ.

Требования к оформлению статьи: Шрифт: размер (кегель) — 12. Тип шрифта — Times New Roman. Выравнивание — по ширине. Межстрочный интервал — полуторный. Фамилия, имя, отчество, название статьи, аннотация и ключевые слова пишутся на русском и английском языках.

**Для участия в конференции необходима регистрация**

**РЕГИСТРАЦИЯ НА КОНФЕРЕНЦИЮ** на сайте экономического факультета МГУ:

[https://www.econ.msu.ru/science/conferences/mciumb/Article.20211213131835\\_8752/](https://www.econ.msu.ru/science/conferences/mciumb/Article.20211213131835_8752/)

*С уважением, сопредседатель Оргкомитета, д.э.н., заслуженный профессор МГУ  
Вадим Иванович Маршев*