



*СОВЕТ МОЛОДЫХ  
УЧЕНЫХ ФИНАНСИЙНОГО УНИВЕРСИТЕТА*

# **ВЗГЛЯД МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ НА ПРОБЛЕМЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

**Сборник научных статей по результатам  
IV Международного конгресса молодых ученых  
по проблемам устойчивого развития**

**ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ В УЧЕТЕ,  
УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ  
РЕСУРСАМИ, РЫНКЕ КАПИТАЛА И ТУРИЗМЕ**

*Под редакцией  
кандидата экономических наук, доцента Ч.В. Керимовой,  
кандидата экономических наук В.Н. Пуляевой,  
кандидата экономических наук А.Ю. Михайлова,  
Ю.О. Ивановой*

**RU  
science**  
RU-SCIENCE.COM

Москва  
2019



*THE COUNCIL OF YOUNG SCIENTISTS*

# **VIEW OF YOUNG SCIENTISTS ON THE PROBLEMS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

**Collection of scientific articles according  
to the results of the IV International congress  
of young scientists on sustainable development**

**PERSPECTIVE DIRECTIONS IN ACCOUNTING,  
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT,  
CAPITAL MARKET AND TOURISM**

*Under the editorship of  
Ch.V. Kerimova, V.N. Pulyaeva  
A.Y. Mikhaylov, Y.O. Ivanova*

Moscow  
2019

**УДК 30:33:65**

**ББК 65**

**В40**

Рекомендовано к изданию собранием Совета молодых ученых Финансового университета при Правительстве РФ (протокол № 5 от 4 октября 2018 г.)

**Рецензенты:**

**О.С. Осипова**, профессор кафедры «Управление персоналом и психология» ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», д-р соц. наук,

**Л.А. Костыгова**, доцент кафедры «Экономика» ФГАОУ ВО «НИТУ «МИСиС», канд. экон. наук, доц.

**Ответственные редакторы**

**Ч.В. Керимова**, канд. экон. наук, доц.,

**В.Н. Пуляева**, канд. экон. наук,

**А.Ю. Михайлов**, канд. экон. наук,

**Ю.О. Иванова**, ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

**В40**      **Взгляд молодых ученых на проблемы устойчивого развития** : Сборник научных статей по результатам IV Международного конгресса молодых ученых по проблемам устойчивого развития. Перспективные направления в учете, управлении человеческими ресурсами, рынке капитала и туризме / кол. авторов ; под ред. Ч.В. Керимовой, В.Н. Пуляевой, А.Ю. Михайлова, Ю.О. Ивановой. — Москва : РУСАЙНС, 2019. — 280 с.

**ISBN 978-5-4365-3448-0**

Сборник научных статей представляет собой обобщение результатов научных исследований молодых ученых - студентов магистратуры и бакалавриата, аспирантов, научно-педагогических работников, специалистов, работающих в реальном секторе экономики, по результатам IV Международного Конгресса молодых ученых по проблемам устойчивого развития. В данное издание вошли материалы, посвященные проблемам развития учета и аудита, туризма и спорта, управления человеческими ресурсами, а также рынков капитала.

*Материалы сборника рассчитаны на практических работников коммерческих и государственных организаций, а также научно-педагогических работников и студентов.*

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, экономика, финансы, цифровизация, экономический рост, общество.

**УДК 30:33:65**

**ББК 65**

**ISBN 978-5-4365-3448-0**

© Коллектив авторов, 2019

© ООО «РУСАЙНС», 2019

Recommended for publication by the meeting of the Council of young scientists of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Protocol No. 5 from October 4, 2018)

**Reviewers:**

- O.S. Osipova**, doctor of sociology, Financial University under the Government of the Russian Federation,  
**L.A. Kostygova**, candidate of economics, National University of Science and Technology MISIS

**Executive editors:**

- Ch.V. Kerimova**, candidate of economics,  
**V.N. Pulyaeva**, candidate of economics,  
**A.Y. Mikhaylov**, candidate of economics,  
**Y.O. Ivanova**, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

**View of young scientists on the problems of sustainable development** : collection of scientific articles according to the results of the IV International congress of young scientists on sustainable development. Perspective directions in accounting, human resources management, capital market and tourism / the team of authors ; under the editorship Ch.V. Kerimova, V.N. Pulyaeva, A.Y. Mikhaylov, Y.O. Ivanova. – Москва : РУСАЙНС, 2019. – 280 p.

**ISBN 978-5-4365-3448-0**

Collection of scientific articles represents the generalization of the results of research master students and PhD students, researchers and teachers, professionals working in the real sector of the economy, according to the III International congress of young scientists. This edition includes materials on the development of accounting and auditing, tourism and sports, human resource management, and capital markets.

*The collection is designed for practitioners of commercial and government organizations, as well as academic staff and students.*

**ISBN 978-5-4365-3448-0**

© The team of authors, 2019

© ООО «РУСАЙНС», 2019

# Содержание

<b>Круглый стол «ТРАНСФОРМАЦИЯ УЧЕТА, АНАЛИЗА И АУДИТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ»</b> .....	<b>9</b>
<i>Володина Д.А., Кулик Е.А.</i> СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ: МЕТОДЫ, ЭТАПЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ, НАПРАВЛЕНИЯ .....	10
<i>Иконникова Н.А.</i> ВЗАИМОСВЯЗЬ EVA И СТОИМОСТИ АКЦИЙ КОМПАНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ .....	16
<i>Боровеева А.В.</i> АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ С УЧЕТОМ ТРЕБОВАНИЙ КЛЮЧЕВЫХ СТЕЙКХОЛДЕРОВ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ .....	23
<i>Козлова Е.А.</i> АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СДЕЛОК СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ: ВЗАИМОСВЯЗЬ С КОНЦЕПЦИЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ .	29
<i>Козлова Д.С.</i> СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИКИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ .....	37
<i>Лазарев И.В.</i> ФАЛЬСИФИКАЦИЯ И ИСКАЖЕНИЕ ОТЧЕТНОЙ ИНФОРМАЦИИ: ПРИРОДА ПРОИСХОЖДЕНИЯ, ПРОБЛЕМЫ ВЫЯВЛЕНИЯ И ВИДЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ .....	43
<i>Попова С.А.</i> ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МСФО В ЦЕЛЯХ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В РАМКАХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ .....	50
<i>Потоцкий А.М.</i> АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ КОЛИЧЕСТВЕННЫХ И КАЧЕСТВЕННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ .....	56
<i>Свечникова С.С.</i> ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ БЛОКЧЕЙН В УПРАВЛЕНИИ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК .....	64

<i>Соколова Е.Р.</i>	
СЦЕНАРНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РИСКОВ НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ НЕЧЕТКОЙ ЛОГИКИ.....	71

<i>Власова А.В., Калинин И.А.</i>	
РОЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В ПРОЦЕССЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	78

<i>Такташьева Д.М.</i>	
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ФИНАНСОВОМ АНАЛИЗЕ ПРИ ОБОСНОВАНИИ РЕШЕНИЙ ОБ ОПТИМИЗАЦИИ СТРУКТУРЫ КАПИТАЛА .....	84

### **Секция**

<b>«ВЛИЯНИЕ СПОРТА И ТУРИЗМА НА УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ».....</b>	<b>89</b>
----------------------------------------------------------------------------	-----------

<i>А.Р. Бабаева</i>	
РОЛЬ БРЕНДБУКА В ФОРМИРОВАНИИ ГОСТИНИЧНОГО БРЕНДА .....	90

<i>Ю.С. Белоусова</i>	
РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА .....	96

<i>П.Е. Паньшина, М.А. Горяйнова</i>	
ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ. ОТЕЛИ БУДУЩЕГО .....	104

<i>Е.Ю. Кузнецов, П.А. Ермакова</i>	
РАЗВИТИЕ И ПРОДВИЖЕНИЕ КИБЕРСПОРТА СРЕДИ МОЛОДЕЖИ НА ПРИМЕРЕ Г. МОСКВЫ .....	108

<i>О.В. Захарова</i>	
ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТЕЛЯ МАРРИОТТ ГРАНД В НАПРАВЛЕНИИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ .....	114

<i>Ю.О. Иванова</i>	
ЗНАЧЕНИЕ И ФУНКЦИИ КУЛЬТУРНОГО ФАКТОРА В РЕГИОНАЛЬНОМ ТУРИЗМЕ .....	121

<i>Г.К. Игнатенков</i>	
ИСККУСТВЕННЫЕ АТТРАКЦИИ КАК МЕТОД ПРИВЛЕЧЕНИЯ ТУРИСТОВ: МИРОВАЯ ПРАКТИКА.....	127

<i>Н.А. Лукьяненко</i>	СТАНОВЛЕНИЕ, РАЗВИТИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ ОЗДОРОВИТЕЛЬНОГО ТУРИЗМА .....	134
<i>Н.А. Ромашина</i>	ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ СОЗДАНИЯ ТУРИСТСКО- РЕКРЕАЦИОННЫХ КЛАСТЕРОВ В РЕСПУБЛИКЕ КРЫМ.....	138
<i>И.В. Степанов</i>	ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ: ВРЕМЯ ПЕРЕМЕН.....	144
<i>С.А. Суворов</i>	ОБЛАЧНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА.....	155
<i>Е.В. Туркина</i>	МЕТОДЫ ОЦЕНКИ СТАТИСТИЧЕСКИХ СТАНДАРТОВ, ПРИМЕНЯЕМЫХ ДЛЯ ИЗМЕРЕНИЯ ВЛИЯНИЯ СОБЫТИЙ НА ТЕРРИТОРИЮ.....	161
<i>П.С. Череповецкий</i>	ОСОБЕННОСТИ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА ПОД ВЛИЯНИЕМ СИСТЕМ МЫШЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА.....	168
<i>Л.М. Шестаков</i>	ФОРМИРОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К СОЗДАНИЮ ТУРИСТСКОГО ПРОДУКТА В ЦЕЛЯХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ.....	174
<b>Секция</b>		
<b>«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ» .....</b>		<b>178</b>
<i>Л.А. Жигун</i>	ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ В РОССИИ ....	179
<i>Басыгина Е.А.</i>	ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМ ЭЛЕКТРОННОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА.....	186
<i>А.В. Фомюк</i>	ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ HR-БРЕНДА .....	192
<i>Т.А. Хохлова</i>	ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ СТАНОВЛЕНИИ БУДУЩИХ СПЕЦИАЛИСТОВ.....	198

<i>Д.Г. Садова, Е.Ю. Архипова</i> АУТСОРСИНГ: БУДУЩЕЕ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ?.....	208
<i>Д.Д. Михайлова</i> ПРОБЛЕМЫ ПРОФОРИЕНТАЦИИ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ.....	2013
<i>Е.И. Елесина</i> КАДРОВЫЕ РИСКИ: АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ.....	222

### **Секция**

### **«ГЛОБАЛЬНЫЙ РЫНОК КАПИТАЛА И КРИПТОАКТИВЫ: ТЕНДЕНЦИЯ И ПОВЕДЕНИЕ ИНВЕСТИТОРОВ».....235**

<i>А.А. Мейнхард</i> БИТКОИН – НОВАЯ ЦИФРОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ.....	236
<i>А.А. Марков</i> ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЕНСИОННЫЙ КАПИТАЛ.....	248
<i>А.С. Кельмаева</i> КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОПЕРАЦИЙ БАНКА РОССИИ НА ОТКРЫТОМ РЫНКЕ .....	256
<i>А.О. Михайлык</i> ПРАКТИКА БОРЬБЫ С ИНСАЙДЕРСКИМИ СДЕЛКАМИ В США.....	266
<i>А.И. Проскурин</i> ОТЛИЧИЯ ТОРГОВЛИ НА РЫНКЕ КРИПТОВАЛЮТ ОТ РЫНКА ФОРЕКС.....	272
<i>А.Ю. Михайлов</i> ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АКТИВОВ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ФОНДОВ .....	276



**Круглый стол**  
**«ТРАНСФОРМАЦИЯ УЧЕТА,**  
**АНАЛИЗА И АУДИТА В УСЛОВИЯХ**  
**ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ»**

Ответственный редактор

**Керимова Ч.В.**

к.э.н., доц., доцент Департамента учета, анализа и аудита Финансового  
университета при Правительстве Российской Федерации

**Володина Д.А., Кулик Е.А.,**

студенты экономического факультета Российского университета дружбы  
народов  
e-mail: daria\_volodina\_mes@mail.ru

Научный руководитель:

**Малиновская Н.В.,**

д.э.н., доцент  
доцент Департамента учета, анализа и аудита  
Финансовый университет при Правительстве РФ  
г. Москва, Россия

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ: МЕТОДЫ, ЭТАПЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ, НАПРАВЛЕНИЯ**

***Аннотация:** Статья посвящена проблемам развития стратегического управленческого учета. Освещены характерные функции стратегического управленческого учета, рассмотрены основные практические методы его осуществления, определены этапы осуществления стратегического учета и направления его применения, сделаны выводы о его роли.*

***Ключевые слова:** методы, направления, роль, стратегический управленческий учет, функции, этапы.*

**Volodina D.A., Kulik E.A.,**

students of Economic faculty of  
the Peoples' Friendship University of Russia  
e-mail:daria\_volodina\_mes@mail.ru

Scientific supervisor:

**N.V. Malinovskaya,**

Doctor of Economics, Associate Professor  
of the Department of Accounting. Analyses and audit  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia

## **STRATEGICS OF MANAGEMENT AND ACCOUNTING: METHODS, STAGES OF IMPLEMENTATION, DIRECTIONS**

***Abstract:** The article is devoted to the problems of development of strategic management accounting. The characteristic functions of strategic management accounting are highlighted, the main practical methods of its implementation are considered, the stages of implementing strategic accounting and the direction of its application are determined.*

***Key words:** methods, directions, role, strategic management accounting, functions, stages.*

Управленческий учет является одним из наиболее эффективных инструментов информационного обеспечения развития компании. Традиционно управленческий учет характеризуется как совокупность информации, поставляемой менеджерам для решения вопросов оперативного характера, для повышения эффективности текущих операций, повышения конкурентоспособности компании. Однако, при всей многогранности работ и рассматриваемых аспектов, анализ зарубежных и отечественных публикаций помог выявить, что стратегический управленческий учет, как высший уровень учетно-аналитической системы предприятия [1], как информационная основа для принятия стратегических решений, в первую очередь, связанных с динамичным развитием рыночной среды, в последнее время приобретает все большую актуальность.

Как отмечает Л.И. Ким: «стратегический учет не является принципиально новым направлением учетной практики, он представляет более совершенную модель развития управленческого учета, ориентированную на будущее» [2].

В стратегическом управленческом учете, на основе научных данных, можно выделить три характерные функции:

- 1) система поддержки процесса принятия решений;

- 2) система обеспечения сотрудников предприятия информацией;
- 3) технология, позволяющая изменить пути предоставления информации, если методы получения, которые существуют, не удовлетворяют потребностям предприятия [3].

Важнейшей информацией, в стратегическом управленческом учете принято считать ту информацию, которая формируется в результате мониторинга внешней и внутренней среды организации.

Целью стратегического управленческого учета является сбор информации о состоянии внешней и внутренней среды, разработка стратегии на долгосрочную перспективу, оценка и контроль выполнения стратегии, принятие стратегических управленческих решений.

В современной практике предприятий, выделяется множество методов стратегического управленческого учета, например:

1. Бенчмаркинг – анализ конкуренции, в ходе которого проводится сопоставительный и оценивающий анализ различных показателей собственного предприятия с конкурентами, способствуя лучшему осмыслению положения дел в компании, быстрому определению стратегической цели, путей реализации и проблем компании.

2. Логистический анализ – рационализация перемещения сырья, товаров, материалов, в соответствии с принципом «точно в срок». Предприятия, которые используют логистику, значительно снижают свои затраты на хранение и перевозку товарно-материальных ценностей.

3. Кайзен-костинг (kaizen costing) – усовершенствование деятельности компании при помощи внутренних резервов. В качестве стандарта выступает целевое сокращение затрат, которое сравнивается с фактической суммой экономии. Данный метод фокусируется на сокращении затрат на производственной стадии жизненного цикла продукта. Кайзен-костинг, как система контроля затрат, ориентирован на непрерывное совершенствование, постоянное сокращение затрат.

4. Таргет-костинг (target costing) – управление на основе целевых затрат. Данный метод применяется при снижении затрат, для контроля издержек и калькулирования целевой себестоимости в соответствии с рыночными реалиями.

5. «Стратегические разрывы». Исследование долгосрочной стратегии предприятия: сопоставление запланированных и реальных количественных и качественных показателей. Мониторинг внутренней и внешней среды фирмы, анализ ее конкурентов.

Популярной и широко применяемой зарубежными и российскими компаниями является система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC).

На современном рынке на каждую организацию все большее воздействие оказывает внешнее окружение. Среда, в которой находится организация, и среда самой организации претерпевает постоянные изменения. Стратегический управленческий учет должен быть обращен в будущее, помогая предупредить нежелательные последствия изменений окружения компании.

Стратегический управленческий учет является сложным процессом. Для его осуществления необходимо прохождение некоторых этапов:

- сбор информации о внешней и внутренней среде организации, которая необходима для дальнейшего стратегического планирования и построения стратегий;
- определение требований внешнего окружения;
- обработка и анализ полученной информации;
- осуществление планирования развития организации, установка целей, задач и сроков исполнения для каждого из направлений развития;
- корректировка и установление порядка реализации поставленных целей на основе приоритетности и располагаемых организацией ресурсов;
- распространение информации среди сотрудников и руководителей, постановка конкретных задач;
- реализация поставленных задач, составление отчетов, выявление отклонений, исправление недостатков;
- принятие решений руководством на основании составленных отчетов и выявленных отклонений.

Роль стратегического управленческого учета велика. Компании, которым удалось эффективно внедрить стратегический управленческий учет способны гибко реагировать на запросы потребителей, проводить своевременные корректировки планов для достижения поставленных целей в долгосрочной перспективе.

Стратегический управленческий учет применяется по многим направлениям. Одним из основных является сбор, обработка и анализ сравнительной информации о положении организации на рынке относительно его конкурентов.

Проведение данной работы невозможно без использования широкого набора источников первичной информации. Таковыми могут быть публикуемая финансовая отчетность, выступления управленцев, поставщики и потребители, бывшие сотрудники конкурентов, анализ полезности конкурирующих продуктов, финансовых рынков. Также источниками информации о конкурентах могут служить внешние эксперты и консультанты, государственная статистическая отчетность.

Затем составляются специализированные досье на конкурентов, эксперты производят их анализ и оценку. На основании составленных экспертами отчетов менеджеры корректируют стратегический курс организации.

Следующим направлением стратегического управленческого учета на предприятии является анализ рентабельности продукции компании. Данный анализ дает возможность определить различия в размере прибыли, которую приносит каждый вид продукции. В результате, определяются наиболее конкурентоспособные продукты, им уделяется особое внимание управленцев, ответственных на разработку стратегии.

Третьим важнейшим направлением стратегического управленческого учета выступает анализ рентабельности основных групп потребителей. При помощи данного анализа можно определить резервы увеличения общей прибыльности организации через оптимизацию распределения ресурсов между ключевыми клиентскими группами. Для осуществления анализа рентабельности клиентов определяются затраты организации на обслуживание отдельных клиентов. Затем на основе первого этапа анализируется рентабельность основных групп потребителей. Заключительным этапом является анализ эффективности предложенных альтернативных стратегических решений в отношении выделенных клиентских групп на основе выявленной текущей и прогнозируемой прибыльности и выбор наиболее привлекательной стратегической инициативы [4].

Стратегический управленческий учет совместно с другими организационными подразделениями направлен на создание ценности потребительских товаров и услуг. Стратегический управленческий учет позволяет анализировать затраты, связанных с созданием этих уникальных ценностей. Благодаря этому, компания не теряет свою позицию относительных затрат. Поддержание устойчивого ценового преимущества является обязательным условием дифференциации – различия продуктов одной компании от других.

Таким образом, можно сделать вывод о необходимости использования стратегического управленческого учета, который является уникальным инструментом, необходимым для оптимизации деятельности организации. Большинство международных компаний уже давно используют схожие рычаги, ведь это позволяет более точно воспринимать и анализировать информацию, что в свою очередь дает представление о «полной картине» всех сфер, в которых осуществляет свою деятельность компания.

Стратегический управленческий учет является безусловным преимуществом, так как он нацелен на успешное функционирование

организации в будущем, обеспечивая организацию информацией о достижении поставленных ею целей, контролируя этот процесс, не давая сбиться с намеченного курса. Та информация, которую предоставляет стратегический управленческий учет и анализ необходимы менеджерам для оценки ситуации, которая есть на рынке сейчас, и для оценки динамики развития рынка, прогнозируемой рыночной ситуации. Роль стратегического управленческого учета значительно повышается в условиях перехода ряда российских предприятий к составлению интегрированной отчетности [5], в которой требуется раскрытие информации о стратегии развития, о бизнес-модели и перспективах на будущее.

### **Литература:**

1. Управленческий анализ: учебное пособие / под ред. М.А. Вахрушиной. – М.: Финансовый университет, 2015. – 167 с.
2. Стратегический управленческий учет: Монография / Л.И. Ким. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 202 с.
3. Хахонова И.И., Хахонова Н.Н. Система стратегического учета: формирование и развитие // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 6-3. – С. 720-724.
4. Стратегический управленческий учет как информационная основа долгосрочных конкурентных преимуществ предприятия на рынке [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://journal.tfts.ru/rus/index.php/VectorScience/article/view/6309/6304> (дата обращения: 17.04.2018).
5. Малиновская Н.В. Анализ корпоративной отчетности российских компаний на соответствие принципам интегрированной отчетности // Международный бухгалтерский учет. 2016. № 15 (405). С. 17-30.

**Иконникова Н.А.,**

студентка Факультета учета и аудита,  
Финансовый университет при Правительстве РФ  
г. Москва, Россия  
e-mail: ikonnikova.nat@gmail.com

## **ВЗАИМОСВЯЗЬ EVA И СТОИМОСТИ АКЦИЙ КОМПАНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ**

***Аннотация:** В статье приведена уточненная методика расчета EVA для компаний фармацевтической отрасли. Расчет EVA с помощью уточненной методики позволил провести анализ взаимосвязи между данным показателем и показателем стоимости акций компании фарм-индустрии. Были сделаны выводы о способности EVA и его составляющих объяснять стоимость акций.*

***Ключевые слова:** EVA, стоимость акций, капитализация, фармацевтическая отрасль, регрессионная модель.*

**Ikonnikova N.A.,**

student of the Faculty of Accounting and Audit,  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: ikonnikova.nat@gmail.com

## **RELATIONSHIP BETWEEN EVA AND SHARE PRICE OF PHARMACEUTICALS**

***Abstract:** The article presents the method of EVA calculation for pharmaceuticals in detail. This method allows to analyze the relationship between EVA and share price of pharmaceuticals. There have been drawn conclusions about the ability of EVA to explain share price.*

***Keywords:** EVA, share price, capitalization, pharmaceuticals, regression.*

Показатель EVA – это результат исследований консалтинговой компании «Stern Stewart & Co», которые определяют его «как разность между чистой операционной прибылью после налогообложения и затратами на привлечение капитала» [1]. Другое определение показателя EVA – остаточная прибыль, иными словами, прибыль, оставшаяся после платы процентов за капитал. Главная идея модели заключается в том, что собственный (он же акционерный) капитал должен принести как минимум ту же самую норму дохода как схожие инвестиционные риски на рынке капитала [2]. Другими словами, данный показатель показывает эффективность использования капитала компании.



Данный показатель является самым распространённым для определения стоимости фирмы и оценки ее деятельности с точки зрения эффективности, более того, он позволяет определить насколько рационально и эффективно используется капитал, а также выяснить, получает ли бизнес отдачу на инвестированный капитал.

Согласно общей формуле,

$$EVA = NOPAT\ adj - WACC \cdot IC\ adj, \quad (1)$$

где  $NOPAT\ adj$  – чистая операционная прибыль за вычетом налогов с учетом корректировок;

$IC\ adj$  – инвестированный капитал, представляющий собой совокупные активы за вычетом текущих обязательств с учетом корректировок,

$WACC$  – средневзвешенная стоимость капитала.

Изначально может показаться, что рассчитать показатель EVA не составит большого труда, однако стоит уточнить, что авторы модели предлагают около 160 поправок. Использование данных поправок к посленалоговой прибыли и инвестированному капиталу позволяет сделать коррекции в бухгалтерской отчетности в интересах кредитора, чтобы показать особенности и специфику отрасли и устранить недостатки бухгалтерского учета.

Стоит отметить, что данный показатель для публичных компаний рассчитывается такими информационными системами как Bloomberg или Reuters.

В рамках данной работы особый интерес для автора представляет расчет данного показателя и его связь с показателем стоимости акции для компаний фармацевтической отрасли. Для фармацевтической отрасли характерны значительные нематериальные активы и инвестиции в НИОКР, так как необходимо постоянно разрабатывать новые технологии изготовления самих лекарственных средств, а также поддерживать качество и новизну продукции. Таким образом, одной из главных корректировок является коррекция прибыли и величины капитала на сумму НИОКР расходов.

Более того, также необходимо скорректировать данные показатели на сумму отложенных налоговых активов и обязательств, которые зачастую представляют собой значительные финансовые ресурсы для любой организации. Данные статьи возникают из-за временных разниц.

В идеальной ситуации необходимо также принять во внимание амортизацию гудвила, операционный лизинг, однако, к сожалению, далеко не все компании раскрывают такие статьи в своей отчетности.

Таким образом, представим методику расчета EVA для фармацевтических компаний ниже в таблице 1:

**Уточненная методика расчета EVA  
для компаний фармацевтической отрасли**

Шаг	Показатель	Операция	Элемент
1	NOPAT adj - чистая операционная прибыль за вычетом налогов с учетом корректировок =	+	Чистая операционная прибыль после налогообложения EBIT (1-t), где t –эффективная ставка налога на прибыль
		+	Расходы на R&D (НИОКР)
		+	Расходы на маркетинг
		+	Амортизация нематериальных активов (исследовательского характера)
2	CE adj – инвестированный капитал =	+	Балансовая стоимость собственного капитала
		+	Балансовая стоимость заемного капитала (долгосрочного и краткосрочного)
		+	Капитализированные расходы на R&D
		+	Накопленная амортизация нематериальных активов за весь период
3	WACC (Weighted Average Cost of Capital) – средневзвешенная стоимость капитала =		$WACC = r_d * (1 - t) * \frac{D}{D + E} + r_e * \frac{E}{D + E}$
4	EVA	+	NOPAT adj
		-	CE adj *WACC

Данные, которые необходимы для расчётов, были собраны из отчетности, представленной на официальном сайте компании, и информации, представленной в аналитическо-информационной системе Bloomberg. Стоит отметить, что объектом для анализа, для которого проводится практическая часть работы, выбрана компания - лидер мировой фарм-индустрии – Novartis. Выбор связан с наличием статистики по финансовым и нефинансовым показателям за временной промежуток 20 лет.

Процесс расчета показатель соответствует формуле приведенной выше. Однако, стоит отметить, что под капитализированными расходами НИОКР будут иметься ввиду суммарные НИОКР за 10 лет, так как средней срок от начала работ по продукту до выхода его на рынок занимает в среднем 10-15 лет. Также стоит отметить, что часть данных для расчета (прошедших периодов) была спрогнозирована упрощенным способом – за

тем роста принят рост следующего года. Это сделано ввиду того, что данные в Bloomberg или в официальной отчетности компании не содержат детализацию нужных данных за периоды до 2003 года.

Далее приведем пример расчета EVA для 2017 года:

Операционная прибыль = 9265 млн. долл.

Амортизация нематериальных активов = 3401 млн. долл.

Эффективная налоговая ставка (Bloomberg) = 14,4%

НОРАТ =  $9265 * 14,4\% = 7930$  млн. долл.

НИОКР = 8972 млн. долл.

Расходы на продажи и маркетинг = 12865 млн. долл.

Амортизация нематериальных активов = 3401 млн. долл.

НОРАТ adj =  $7930 + 8972 + 12865 + 3401 = 33168$  млн. долл.

Собственный капитал = 77427 млн. долл.

Заемный капитал = 58852 млн. долл.

Капитализированные НИОКР = 87774 млн. долл.

Аккумулятивная амортизация нематериальных активов = 28000 млн. долл.

Инвестированный капитал adj =  $74227 + 58852 + 87774 + 28000 = 248853$  млн. долл.

WACC (Bloomberg) = 8,9%

EVA =  $\text{НОРАТ adj} - \text{WACC} * \text{Инвестированный капитал adj} = 33168 - 248853 * 8,9\% = 11020$  млн. долл.

Аналогичным образом были посчитаны значения для данного показателя с 2000 года. Следующим шагом анализа данного показателем является сопоставление его с рыночным значением, а именно рыночной ценой акций компании.

К сожалению, автором замечено практически отсутствие способности EVA объяснять стоимость акций (низкий коэффициент детерминации 0,16). Однако, рассуждая, можно сделать следующие выводы: элементы EVA – это статичные значения, в то время как стоимость акций – крайне динамичный показатель. Иначе говоря, рынок реагирует на EVA с запозданием, или наоборот, EVA не успевает перестраиваться под рыночные изменения. Ввиду чего, автор решил проверить наличие связи исходя из следующего: стоимость акции в периоде t зависит от EVA в периоде t-1.

Построенная модель показала более высокий  $R^2 = 0,31$ , что говорит о низкой способности регрессора определять значение зависимой переменной.

В самом общем виде данная модель выглядит следующим образом:

$$y_t = \frac{\tilde{a}_0}{(\sigma_{a0})} + \frac{\tilde{a}_1 * x_{1t}}{(\sigma_{a1})} + \frac{u_t}{(\sigma_{ut})} \quad (2)$$

где  $y_t$  – рыночная цена акции;

$\tilde{a}_0$  – свободный коэффициент;

$x_{1t}$  –EVA;

$u_t$  – случайное возмущение.

Несмотря на низкий коэффициент детерминации, регрессор является значимым. Для этого был рассчитан  $t$  критерий. Его рассчитывают с помощью функции СТЬЮДРАСПОБР (уровень значимости = 0,05; степень свободы = 35). Для данной модели (2)  $t_{кр} = 2,12$ . А затем с помощью неравенства  $\left| \frac{\tilde{a}_t}{s\tilde{a}_t} \right| > t$  критерий, был сделан вывод, что все регрессоры значимые.

$F = 6,94$ . Рассчитаем  $F_{крит.} = 4,49$  (функция «Фраспобр» (уровень значимости- 0,05), степенями свободы 1 и 16)  $F > F_{крит.}$ , из этого следует, что качество регрессии удовлетворительное, т.е. регрессор  $X$  в рамках данной линейной модели (1) обладает способностью объяснять значения эндогенной переменной  $Y$ .

Из-за отсутствия значительной способности объяснять главную переменную, автором сделано предположение о наличии нелинейной связи между показателями.

Таким образом, рассмотрев гиперболическую и степенную функции, был сделан вывод о степенной зависимости. А именно, уточненный вид модели принял следующий вид:

$$Y_t = a_0 * X_t^{a1} * (u_t + 1) \quad (3)$$

где  $y_{1t}$  – рыночная цена акции;

$\tilde{a}_0$  – свободный коэффициент;

$x_{1t}$  –EVA;

$u_t$  – случайное возмущение.

Построенная модель показала  $R^2 = 0,5$ , что говорит о средней способности регрессора определять значение зависимой переменной. Регрессоры также являются значимыми, а спецификация качественной.

Рассмотрев эту связь более основательно, можно заметить, что каждый из элементов EVA в отдельности обладает высокой способностью объяснять зависимую переменную Share price ( $R^2 > 0,7$ ).

	<i>Price share</i>	<i>NOPAT</i>	<i>IC</i>	<i>RD</i>	<i>OPEX</i>
Price share	1,00000				
NOPAT	0,72506	1,00000			
IC	0,85059	0,81273	1,00000		
RD	0,77776	0,95474	0,89024	1,00000	
OPEX	0,75512	0,97119	0,87017	0,98089	1,00000

Таким образом, можно заметить, что связь между расчетным показателем EVA и стоимостью акций слабее чем, между отдельными элементами EVA и стоимостью акций. Иначе говоря, EVA сама по себе не способна в полной мере объяснить стоимость, в то время как ее отдельные элементы значимы и вместе улучшают объяснение стоимости.

В зависимости от временного периода и условий рынка, ученые приходят к схожим выводам относительно способности EVA объяснять стоимость.

К выводу, сделанному автором, и уровню коэффициента детерминации, рассчитанного автором, пришли Чен С. и Додд Дж. Л. (1996) в своем исследовании «Экономическая добавленная стоимость: эмпирическое исследование новых инструментов оценки эффективности бизнеса» [4]. В 2005 году к выводу о том, что включение EVA в модель незначительно улучшают способность модели объяснять ключевой показатель пришли авторы работы «Релевантность финансовой и нефинансовой информации в оценке тайваньской индустрии информационной электроники» Лианг С. и Яо М. К такому же выводу также и российские ученые [3].

Расчет EVA с учетом корректировок для одного из лидеров фармацевтической отрасли Novartis для последних 17 лет позволил сопоставить данный показатель с показателем стоимости акций за тот же временной период.

Линейная спецификации модели показала низкий уровень способности EVA определять изменение стоимости акций. Приведение модели к степенному виду повысило коэффициент детерминации до допустимого среднего уровня 52%. Далее был проведен анализ связи между элементами EVA и стоимостью акций, который позволил сделать вид, что каждый из элементов EVA в отдельности способен в лучшей степени определять изменчивость ключевого показателя. К похожим выводам также приходят как иностранные, так и русские ученые.

## **Литература:**

1. Грязнова А. Г. Оценка бизнеса. Учебник / А.Г. Грязнова, М.А. Федотова – М. Финансы и статистика, 2009. - 736 с.
2. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Дело, 2001. – 360 с.
3. Миникеев Р.Т. Ретроспектива исследований взаимосвязи индикаторов прироста и стоимости компании на мировом экономическом пространстве // Экономические науки. – 2015. – № 130. – С. 105-107.
4. Chen S. Economic Value Added: An Empirical Examination Of A New Corporate Performance Measure / S. Chen, J. Dodd // Journal of Managerial Issues. - 1997.- №3. - P. 318-333.

**Боровеева А.В.**

студентка Факультета учета и аудита,  
Финансовый университет при Правительстве РФ  
г. Москва, Россия  
e-mail: aleks-koroleva@yandex.ru

Научный руководитель:

**Керимова Ч.В..**

к.э.н., доцент  
доцент Департамента учета, анализа и аудита  
Финансовый университет при Правительстве РФ  
г. Москва, Россия

## **АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ С УЧЕТОМ ТРЕБОВАНИЙ КЛЮЧЕВЫХ СТЕЙКХОЛДЕРОВ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

***Аннотация:** Данная статья содержит общие выводы в рамках исследования специфики учета и влияния требований ключевых стейкхолдеров при реализации инвестиционного проекта. Основным предметом исследования является выступают различные методики, рекомендации и подходы к анализу эффективности инвестиционного вложения. Статья отражает необходимость обеспечения устойчивого развития современных организаций.*

***Ключевые слова:** инвестиционный проект, заинтересованные стороны, стейкхолдеры, экономическая эффективность, конкуренция, инновационное развитие, экономические субъекты, модернизация.*

**Boroveeva A.V.**

student of the Faculty of Accounting and Audit,  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: aleks-koroleva@yandex.ru

Scientific supervisor:

**Kerimova C.V.**

PhD in economics, Associate Professor  
of the Department of Accounting. Analyses and audit  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia

## **THE ROLE AND IMPORTANCE OF INNOVATION IN THE IMPLEMENTATION MODEL OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE COMPANY**

***Abstract:** This article contains general conclusions of the study of the specifics of accounting and the impact of the requirements of key stakeholders in the implementation of the investment project. The main subject of the research is various methods, recommendations and approaches to the analysis of the effectiveness of investment. The article reflects the need to ensure sustainable development of modern organizations.*

***Key words:** investment project, stakeholders, economic efficiency, competition, innovative development, economic entities, modernization.*

Учет нефинансовой составляющей в концепции оценки эффективности инновационных проектов является актуальной задачей современности. Столь высокая значимость данной проблематики, в первую очередь, обуславливается тем, что основные подходы проведения оценки эффективности инвестиционных проектов базируются на критериях, характеризующих лишь коммерческую сторону последствий их реализации. Для успешной реализации и функционирования инвестиционного проекта в условиях усиления рыночной конкуренции необходимо проведение анализа всех возможных факторов влияния. Современная схема финансового анализа инвестиционного проекта предполагает исследование и других аспектов: коммерческий анализ проекта, технический анализ, экологический анализ, финансовый анализ, экономический анализ, институциональный анализ, анализ рисков проекта.

В условиях экономической турбулентности и спада инвестиционной активности, вызванного в том числе нестабильностью политической ситуации, инвестиционные решения принимаются с особым вни-



манием, что повышает значимость и необходимость проведения анализа показателей инвестиционного решения.

Имеющие актуальность в настоящее время условия в сложной политической и экономической ситуации, в том числе в финансовой сфере, обрисовывают нарастающие проблемы при недостаточности информации об экономической обстановке. Данный факт дает еще одно подтверждение необходимости при принятии управленческого решения, основываться на оценке последующей эффективности проекта. Несмотря на существующее в настоящее время большое количество показателей эффективности, инструментарий анализа эффективности инвестиционного проекта связан с большим количеством трудностей и проблем. Для комплексного решения возникающих задач проводится разработка разнообразных методов, моделей, рекомендаций и подходов к оценке эффективности инвестиционных проектов.

Успех реализации инвестиционного проекта достижим лишь при проведении не только финансового анализа с положительной динамикой в результате, но и при выявлении и учете требований ключевых заинтересованных сторон (стейкхолдеров), которые способны воздействовать на успех реализации проекта. В свою очередь, бизнес-анализ нацелен на определение проблем предприятия на базе изучения требований ключевых стейкхолдеров путем сопоставления и сравнения с фактическими показателями.

Для отбора требований, подлежащих исполнению, важно определить возможные масштабы потенциального воздействия на организацию выдвигающих их стейкхолдеров.

Принято считать, что степень влияния заинтересованного лица зависит от двух характеризующих его переменных: власти и интереса.

Власть стейкхолдера определяется его способностью оказывать воздействие на организацию и ее политику. А его интерес характеризуется мотивацией и желанием влиять на эту организацию. Общая оценка влияния конкретного стейкхолдера на компанию определяется как произведение балльных оценок его власти и интереса, определяемых экспертным путем.

Зависимость организации от конкретного стейкхолдера прямо пропорциональна степени его влияния на деятельность организации. А зависимость самого стейкхолдера от организации пропорциональна степени его заинтересованности в ее деятельности.

На основании балльных оценок степени влияния стейкхолдеров можно очертить круг ключевых заинтересованных лиц, чьи требования должны учитываться в первую очередь, выявить тех, которые могут

оказаться в потенциально конфликтных ситуациях, а также тех, чьи требования можно игнорировать.

Вовлечение стейкхолдеров в разработку политики компании имеет много положительных последствий для обеспечения ее экономической безопасности. Это делает самих стейкхолдеров не только заинтересованными, но и ответственными за эффективное выполнение такой политики. Учет мнений многих сторон в ходе диалога с ними позволяет находить лучшие аргументы и принимать обоснованные решения, которые будут поддержаны широкими общественными кругами и не будут вызывать возможных последующих протестов.

Для выявления проблем бизнеса коммерческим организациям недостаточно знать лишь требования заинтересованных сторон, необходимо оценивать и уровень их реального выполнения. Поэтому необходим сравнительный анализ требований ключевых стейкхолдеров и соответствующих фактических экономических, социальных и экологических параметров деятельности этих организаций. Подобный анализ возможен лишь при условии его адекватного информационного обеспечения. В системе финансового, управленческого и налогового учета на регулярной основе должны формироваться показатели, сопоставимые с показателями, характеризующими выявляемые требования заинтересованных сторон компании.

Одним из способов обеспечения такой сопоставимости может служить предварительная группировка всех требований ключевых стейкхолдеров и соответствующих показателей деятельности предприятия на две группы по признаку ориентации на рост или снижение количественных уровней параметров деятельности.

Выявление проблем бизнеса и определение их масштабов по предлагаемой методике должно сопровождаться их качественной интерпретацией. Это позволит провести ранжирование проблем и расставить приоритеты по поводу важности и очередности их решений в условиях естественной для коммерческих организаций ограниченности ресурсов. В ходе такой интерпретации необходимо установить:

- какое воздействие на деятельность организации оказывает проблема;
- к каким последствиям она может привести;
- насколько срочно должна быть решена проблема и существуют ли временные ограничения для ее решения;
- каков жизненный цикл этой проблемы и может ли она решиться сама естественным путем или в результате решения других бизнес-проблем;

– не может ли решение конкретной проблемы породить новые проблемы, ущемляя интересы других стейкхолдеров;

– компетенции каких специалистов и менеджеров могут быть наилучшим образом применены для определения наиболее рациональных путей решения данной проблемы в силу ее специфики.

Полученная подобным образом информация позволяет бизнес-аналитику определить последовательность решений проблем и адресность поручений по поводу изучения конкретных возможностей таких решений. При этом роль бизнес-аналитика сводится в основном к доведению до профильных специалистов сущности выявленных проблем, их срочности и масштабов, а также целевых параметров соответствующих показателей, достижение которых необходимо обеспечить для решения этих проблем и сбалансированного выполнения требований ключевых стейкхолдеров компании.

При этом на практике нередко приходится учитывать и целый ряд дополнительных факторов, воздействующих на решения некоторых бизнес-проблем. Так, проблема может получить общественный резонанс, и организация будет испытывать сильное внешнее давление в пользу ее скорейшего решения. Или в решении проблемы заинтересованы органы власти, выделяющие для этого целевые бюджетные средства. Возможно, проведенный анализ покажет, что решение какой-либо проблемы открывает для компании новые перспективные возможности, от которых невозможно отказаться.

Разумеется, подобные обстоятельства необходимо учитывать при обосновании конкретных решений выявленных проблем, формировании взаимосвязанной системы соответствующих действий и проектов. А поскольку такие действия должны быть направлены на выполнение согласованных и признанных требований стейкхолдеров компании, то эти действия также должны быть с ними согласованы и ими одобрены.

Более высокий, стратегический уровень аналитической работы предполагает «форсайт-анализ» возможных вариантов развития будущих событий и соответствующих потенциальных изменений как самого состава групп влияния, так и структуры их требований. Такого рода расширенный перспективный бизнес – анализ способен составить достаточно надежную основу для выработки нескольких сценариев долгосрочного развития компании и соответствующих стратегических планов с обоснованием мер, направленных на обеспечение реализации наиболее предпочтительного сценария.

Баланс между своей бизнес-стратегией и учетом интересов стейкхолдеров каждая компания должна находить самостоятельно, и на

основе такого баланса только и может быть выстроена эффективная и долгосрочная реализации и дальнейшего функционирования инвестиционного проекта.

Исследования современных ученых внесли серьезный вклад, однако по-прежнему актуальной является проблема, что методики не в полной мере соответствуют новым экономическим условиям функционирования предприятий. Проблематика подразумевает громоздкость моделей, обремененных чрезмерным количеством показателей, не проясняющих, а затемняющих ситуацию. Несмотря на масштабность и международный характер проводимых исследований, можно утверждать, что проблема интеграции различных аспектов устойчивого развития в механизм обоснования принятия инвестиционных и финансовых решений требует дальнейшей разработки. Перспективу решения данной проблемы открывает поиск оптимального числа системных показателей, с помощью которых возможно комплексно оценить эффективность вложения в инвестиционный проект, а также минимизировать риски реализации с учетом требований ключевых заинтересованных сторон.

### **Литература:**

1. Бариленко В.И. Методология мониторинга и аналитической оценки эффективности инновационных проектов на основе стейкхолдерского подхода: учебное пособие / Бариленко В.И., Бердников В.В., Гавель О.Ю., Керимова Ч.В.; под ред. Проф. В.И.Бариленко. – М.: РУСАЙНС, 2015. – 210с.
2. Ефимова О. В. Финансовый анализ: учебное пособие / О.В. Ефимова. – М. : Бухгалтерский учет, 2009. – 504 с.
3. Сенникова И.Л., Снигирева Г.Д. Концептуальный подход к оценке инновационно-инвестиционного потенциала как важнейшего ресурсного фактора развития региона/ Сенникова И.Л., Снигирева Г.Д.// Вопросы региональной экономики – 2015. – №3(24). – С. 42-49. [Электронный ресурс] URL: [http://unitech-mo.ru/upload/files/science/problems-of-regional-economy/file/2015\\_3.pdf](http://unitech-mo.ru/upload/files/science/problems-of-regional-economy/file/2015_3.pdf)

**Козлова Е.А.**

аспирантка  
департамента учета, анализа и аудита  
Финансовый университет при Правительстве РФ  
г. Москва, Россия  
e-mail: kozlova.elena.an@gmail.com

Научный руководитель:

**Ефимова О.В.**

д.э.н., профессор  
профессор департамента учета, анализа и аудита  
Финансовый университет при Правительстве РФ  
г. Москва, Россия

## **АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СДЕЛОК СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ: ВЗАИМОСВЯЗЬ С КОНЦЕПЦИЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

***Аннотация:** в статье выявляется, что концепция устойчивого развития может стать источником повышения эффективности слияний и поглощений. Отсутствие комплексного подхода к анализу влияния факторов устойчивого развития на эффективность таких сделок представляет собой область для новых исследований.*

***Ключевые слова:** слияния и поглощения, устойчивое развитие, создание стоимости компании, эффективность деятельности.*

**Kozlova E.A.**

post-graduate student of  
the Department of Accounting, Analyses and Audit  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: kozlova.elena.an@gmail.com

Scientific supervisor:

**Efimova O.V.,**

Doctor of Economics,  
Professor of the Department of Accounting, analysis and audit Financial  
University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia

## **ANALYSIS OF MERGERS AND ACQUISITIONS PERFORMANCE IN THE DIGITAL ECONOMY: THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT PERSPECTIVE**

***Abstract:** the article reveals that sustainable development concept can become a source of mergers and acquisitions performance enhancement. The lack of an integrated approach to analyse the impact of sustainable factors on a deal performance is a ground for future studies.*

***Keywords:** mergers and acquisitions, sustainable development, company's value creation and performance.*

В современных рыночных условиях конечной миссией организации является не только получение прибыли, но и повышение благосостояния акционеров. Компании стремятся к развитию и реализуют эти инициативы не только за счет внутреннего, но и внешнего роста, совершая сделки по слияниям и поглощениям – М&А (Mergers and Acquisitions). Принято считать, что дерегулирование, глобализация и приватизация стали основными причинами развития стратегий внешнего роста во всем мире. Данные процессы привели к необходимости выхода на новые рынки, расширения портфелей или приобретения новых технологий. Однако последние тенденции развития экономики и ее переход на цифровизацию являются наиболее распространенной причиной совершения М&А, ведь благодаря технологиям рынок меняется стремительно, предлагаются более кастомизированные продукты, снижается асимметрия информации у потребителей, в связи с чем компаниям требуется инструмент, позволяющий оперативно реагировать на изменения, получать новые продукты, знания, технологии и обыгрывать конкурентов. Обоснованно полагать, что слияния и поглощения

способны стать таким инструментом, что делает их одним из наиболее эффективных направлений в сфере корпоративных финансов.

То, что рынок слияний и поглощений становится более насыщенным и переживает новый виток развития, который многие аналитики считают следующей Седьмой волной активности, подтверждается статистикой: с 2013 года идентифицируется скачок в части стоимости и числа сделок до 30% и достижение величины стоимости сделок в 3,59 трлн долл. США в 2017 году [1]. Ожидается, что в следующие годы рынок слияний и поглощений станет еще более насыщенным. Согласно результатам исследования аудиторско-консалтинговой компании Deloitte, 68% респондентов, которые являются руководителями крупнейших корпораций, ожидают роста количества сделок в течение следующих 12 месяцев, тогда как 26% полагают, что данное значение останется на уровне 2017 года [2, стр. 1].

Драйверами такого повышения активности слияний и поглощений является возможность получения технологических инноваций – через приобретение новых технологий и реализацию стратегии по диджитализации – и лидерства на рынке, при этом все большее значение для компаний имеет потенциал новых талантов, знаний и экспертизы. Примечательно, что наиболее значительную динамику имеет именно драйвер диджитализации и возможности реализовать стратегию в условиях цифровой экономики (Рисунок 1).



*Источник: разработано автором на основе исследования Deloitte «The state of the deal: M&A trends 2018» [2]*

Рисунок 1. Стратегические драйверы проведения сделки, % упоминаний респондентов в 2016 и 2017 гг.

Несмотря на все мотивы M&A, данные исследований неоднократно демонстрировали, что слияния оказывали неблагоприятное влияние на прибыльность компаний с середины 20 века до настоящего времени. Например, Дж. Хант в 1990 году приходит к выводу, что около половины всех интеграционных сделок не генерируют синергетических эффектов [3, стр. 70]. В 2000-х годах исследователи приходят также к неутешительным результатам, Н. Хаббард утверждает, что 83% слияний и поглощений не смогут достичь поставленных целей [4, стр. 11]. Современные глобальные исследования компании Deloitte приводят данные опроса руководителей компаний, и 84% респондентов утверждают, что по крайней мере некоторые из их последних сделок 2015 и 2016 годов не создали ожидаемую стоимость или отдачу от инвестиций [2, стр. 16]. Ключевыми препятствиями эффективности сделок при этом называются ошибки выявления и оценки синергий, проблемы с планированием, несоответствие ожиданиям в части инвестиций и необходимого времени для получения выгод. Немаловажно, что респонденты подчеркивали трудности интеграции, как культурной, так и технологической и операционной. Проведенный анализ также выявил ряд проблем, связанных с недостаточной разработанностью информационно-аналитического инструментария обоснования сделок M&A. Это касается как непосредственно информационной базы анализа, так и комплексных подходов к оценке эффективности такого рода сделок. Данная проблема особенно актуальна в связи с тем, что при наличии широкого спектра мотивов и драйверов для инициирования сделки, до сих пор крайне высока доля неэффективных слияний.

В связи с вышесказанным перед компаниями, планирующими участвовать в слиянии и поглощении, встает вопрос поиска принципиально нового источника повышения эффективности сделки M&A. Концепция устойчивого развития, являясь долгосрочной стратегией, основанной на оценке взаимодействия и комплексном управлении важнейшими финансовыми и нефинансовыми факторами создания стоимости компании (экономическими, социальными и экологическими) для обеспечения долгосрочной устойчивости компании [5, стр. 45], внедренная на корпоративном уровне, может стать тем самым инструментом.

Концепция устойчивого развития представляется как новая стратегия, способная гарантировать компаниям конкурентные преимущества, эффективное управление бизнес-процессами, рисками и эффективностью в целом, а также отвечающая запросам стейкхолдеров. Несмотря на доказательства, что внедрение принципов устойчивого раз-



вития повышает эффективность деятельности компании в целом (см. эмпирические исследования В. Трипати, В. Бхандари, К. Манеску, М. Родригес-Фернандеса и др.), анализ влияния факторов устойчивого развития на эффективность сделки слияния и поглощения является практически неразработанной темой и представляет интерес для исследований.

Основной объем работ приходится на изучение человеческих факторов в сделках слияний и поглощений, что можно отнести к социальному аспекту концепции устойчивого развития. По мнению С.М. Докукиной (Ищенко), выгоды, связанные с человеческим фактором и способствующие достижению эффекта синергии, способны увеличить стоимость объединенной компании, а именно: социальные (улучшение условий и техники безопасности труда), управленческие (командная синергия и совершенствование корпоративной культуры, эффект от переноса компетенций и повышение качества работы) и организационные (выгоды перестройки структуры компании и ликвидации дублирующих подразделений) [6, стр. 199].

Отдельное место в исследованиях занимают работы в области управления персоналом при слияниях и поглощениях, которые сосредоточены на анализе реализации и результатах сделки и в основном изучают реакцию сотрудников и их удовлетворенность успехом сделки. Основной вывод исследований заключался в том, что вопросы, связанные с людьми, были недооценены и не получали должного внимания, в то время как их влияние имело решающее значение для успеха подобной реорганизации. К примеру, ученые обсуждали и проверяли влияние участия отдела персонала на успешность интеграции компаний и повышение результативности слияния и поглощения. В связи с этим подчеркивается необходимость управления человеческими факторами в части подбора персонала, заботы о сотрудниках и коммуникации с ними, корпоративной культуры в процессе осуществления сделки M&A [7, стр. 72].

Количественная оценка влияния различий в корпоративных культурах и корпоративном управлении компаний-участниц сделки находит отражение в ряде эмпирических работ. Группа исследователей во главе с Г. Александридисом исследует 220 сделок M&A с 2004 по 2012 год и приходит к выводу, что большая разница между корпоративными культурами объединяющихся компаний приводит к меньшей накопленной избыточной доходности и меньшей синергии, являясь препятствием для постинтеграционного процесса. Кроме того, корпоративные различия негативно влияют на вероятность закрытия сделки

и время, требуемое для этого [8, стр. 32]. Касательно вопросов влияния корпоративного управления на эффективность сделок слияния и поглощения, Н. Рани и С. Ядав обнаруживают положительную взаимосвязь, исследуя 155 компаний, осуществивших М&А в 2003-2008 гг., и применяя метод анализа событий в кратко- и долгосрочном периоде [9, стр. 371].

На следующем уровне изучения влияния устойчивого развития на М&А, более комплексно раскрывающим тему, находятся исследования взаимосвязи вопросов управления стейкхолдерами и эффективностью сделки. В целом ученые позитивно оценивают значение удовлетворения интересов заинтересованных сторон и указывают на повышение эффективности сделки, при этом также говоря о недостатках ориентации на стейкхолдеров [10, стр. 2468].

Наконец, оценка влияния широкого спектра факторов устойчивого развития на эффективность слияния и поглощения проводится лишь в нескольких исследованиях, подготовленных ведущими консалтинговыми компаниями. По мнению компании PricewaterhouseCoopers [11, стр. 6], высокие показатели устойчивого развития могут повысить мотивацию к сделке, репутацию и бренд компании, они принимаются во внимание при проведении оценки стоимости компании, несмотря на трудности их количественной оценки, а стоимость и сложность доведения компании-цели до стандартов компании-покупателя в части управления УР являются важными факторами в сделке.

Наибольшее развитие с точки зрения количественной оценки проблема взаимосвязи комплекса факторов устойчивого развития и сделок слияния и поглощения получила в отчете портала Sustainalytics [12, стр. 1-7], предоставляющего разнообразную аналитику в области устойчивого развития. Обращаясь к важности сопоставимости корпоративной культуры объединяющихся компаний, исследование использует оценки уровня устойчивого развития в качестве приблизительного описания характеристик корпоративной культуры и анализирует 231 М&А, завершённые в период с 2001 по 2016 год. В работе проверяется, имели ли сделки, заключённые между компаниями с сопоставимыми оценками уровня устойчивого развития, более высокую накопленную избыточную доходность чем те, в которых участвовали компании с отличными друг от друга оценками уровня устойчивого развития. Хотя прочие факторы могут влиять на доходность объединяющихся компаний, анализ показал, что совместимость уровней устойчивого развития может положительно влиять на финансовый успех сделок М&А: накопленная избыточная доходность для первых составляет 64% отно-

нительно 43% для несовместимых компаний. Тем не менее, несмотря на то, что исследование использует комплексный показатель уровня устойчивого развития, оно отождествляет устойчивое развитие только с корпоративной культурой и заключает наибольшую ценность в количественной оценке финансовых эффектов и выводах о важности сопоставимости оценок уровня устойчивого развития объединяющихся компаний.

По итогам проведенного исследования можно сделать вывод, что стратегия слияний и поглощений широко применяется компаниями для получения целого ряда преимуществ, но особенно актуальным этот инструмент внешнего роста становится в условиях цифровой экономики. Перед компаниями, планирующими участвовать в слиянии, встает вопрос поиска принципиально нового источника повышения эффективности сделки M&A, и таковым может стать концепция устойчивого развития. Несмотря на рост числа компаний, использующих данный инструмент для повышения эффективности деятельности, до сих пор отсутствуют эмпирические работы, комплексно анализирующие влияние факторов устойчивого развития на эффективность сделки слияния и поглощения, что представляет собой область для дальнейших исследований.

## Литература:

1. Институт слияний, поглощений и альянсов (Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances), статистика сделок слияний и поглощений в мире // Официальный сайт Института слияний, поглощений и альянсов. 2018. URL: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/> (дата обращения 05.05.2018).
2. Deloitte, The state of the deal: M&A trends 2018 // Официальный сайт компании Deloitte, раздел Исследования. 2017. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-mergers-acquisitions-2018-trends-report.pdf> (дата обращения 15.05.2018).
3. Hunt, J. (1990), Changing pattern of acquisition behavior in takeovers and the consequences for acquisition process, Strategic management Journal, 11(1): 69-77.
4. Hubbard, N. (2001), Acquisition strategy and implementation, Indiana: Purdue University Press.
5. Ефимова, О.В. Анализ устойчивого развития компании: стейкхолдерский подход // Экономический анализ: теория и практика. 2013. №45 (348). С.41-51.
6. Докукина (Ищенко), С. М. Управление человеческим фактором при слияниях и поглощениях компаний // Журнал экономической теории. 2013. №3. С.197-209.

7. Латуха, М. О., Санникова, Ю. С., Денисов, А. Ф. Оценка системы управления человеческими ресурсами при слияниях и поглощениях // Вестник С.-Петерб. ун-та, серия Менеджмент. 2013. №3. С.69-90.
8. Alexandridis, G., Hoepner, A., Huang, Z., Oikonomou, I. (2015), The Impact of Corporate Cultural Distance on Mergers and Acquisitions, University of Reading.
9. Rani, N., Yadav, S., Jain, P. (2014), Impact of corporate governance score on abnormal returns and financial performance of mergers and acquisitions, Decision, 41(4): 371–398.
10. Bettinazzi, E., Zollo, M. (2017), Stakeholder Orientation and Acquisition Performance, Strategic Management Journal, 38: 2465–2485.
11. PwC, Trade buyers survey results: The integration of environmental, social and governance issues in mergers and acquisitions transactions // // Официальный сайт компании Deloitte, раздел Исследования. 2012. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/publications/assets/pwc-the-integration-of-environmental-social-and-governance-issues-in-mergers-and-acquisitions-transactions.pdf> (дата обращения 21.05.2018).
12. Sustainalytics ESG compatibility: a hidden success factor in M&A transactions // ESG Spotlight. No. 14. 2017. URL: <http://www.sustainalytics.com/esg-spotlights/esg-compatibility-success-factor-mergers-acquisitions/> (дата обращения 06.05.2018).

Козлова Д.С.,

e-mail: coraline713@yandex.ru

Научный руководитель:

Колесов Р.В.

к.э.н., доцент

Ярославский филиал Финансового университета  
при Правительстве Российской Федерации  
г. Ярославль, Россия

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИКИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

***Аннотация:** В статье представлена авторская методика прогнозирования результатов деятельности хозяйствующего субъекта и возможности их оптимизации в условиях усиления конкуренции. Разработанная методика, позволяет преодолеть разрыв между эталонными и реальными показателями деятельности предприятия, а развитие институтов и механизмов цифровой экономики позволит упростить и повысить эффективность ее применения.*

***Ключевые слова:** прогнозирование, цифровая экономика, конкуренция, хозяйствующий субъект, бенчмаркинг, сравнительная рейтинговая оценка.*

**Kozlova D.S.**

student  
e-mail: coraline713@yandex.ru

Scientific supervisor:

**Kolesov R.V.,**

PhD, Associate Professor  
Yaroslavl branch of the  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Yaroslavl, Russia  
e-mail: coraline713@yandex.ru

## **IMPROVEMENT OF THE METHODOLOGY FOR FORECASTING THE RESULTS OF THE ACTIVITY OF THE OPERATING SUBJECT IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY**

***Abstract:** The article presents the author's methodology for forecasting the results of an economic entity's activity and the possibility of optimizing them in conditions of increased competition. The developed methodology allows to bridge the gap between the benchmark and real performance indicators of an enterprise, and the development of institutions and mechanisms of the digital economy will simplify and improve the efficiency of its application.*

***Keywords:** forecasting, digital economy, competition, business entity, benchmarking, comparative rating.*

Автором был изучен, творчески обобщен, а также проанализирован существенный объем источников с целью наиболее полного исследования проблем в данной предметной области. Теоретическую основу исследования составляют выводы, содержащиеся в трудах российских ученых в области комплексного экономического анализа и цифровой экономики: Е.В. Русаковой, Г.В. Савицкой, Н.В. Войтоловского, А.Д. Шеремета, А.Ю. Быкова.

Россия встала на путь развития рыночных экономических отношений более 26 лет назад. В результате этого предприятия столкнулись со многими непривычными для них экономическими явлениями, среди которых наиболее значащим являлась конкуренция. Последствия ее противоречивости отчетливо проявляются при анализе причин ликвидации экономических субъектов. По данным органов государственной статистики в 2017 году организации чаще закрывались, чем регистрировались [2].

Конкуренция является одной из важнейших предпосылок банкротства хозяйствующих субъектов, так как, во-первых, многие новые компании, появляющиеся на рынке, не могут конкурировать с предприятиями, устойчиво занимающими на нем более существенную долю, а во-вторых, все организации, как новые так и старые, используют общетеоретические способы развития деятельности, зачастую не учитывающие негативные реалии, связанные с политическими санкциями, недостаточно предсказуемой инфляцией, неожиданным принятием новых, осложняющих хозяйственную деятельность, нормативных правовых актов.

Таким образом, актуальность исследования обусловлена усилением негативного влияния конкуренции на деятельность хозяйствующих субъектов. Задачей исследования является разработка методического аппарата, повышающего эффективность деятельности хозяйствующего субъекта, использующего технологии цифровой экономики для наиболее полного анализа фактов хозяйственной жизни.

Одним из путей решения обозначенного комплекса вопросов является разработка нового методического инструментария анализа деятельности хозяйствующих субъектов с помощью цифровой экономики.

Цифровая экономика позволяет решить проблему негативного влияния конкуренции. Специалисты и руководители компании понимают, что без использования цифровых технологий они уже не смогут успешно конкурировать ни на внутреннем, ни на внешних рынках. Разработанная методика включает авторский методический аппарат для улучшения конкурентного положения конкретного предприятия, и в то же время использует цифровую экономику для того, чтобы в своем анализе интегрировать большое количество данных, а значит анализировать и прогнозировать результаты деятельности организации наиболее точно [5].

В качестве основы был использован методический инструментарий сравнительной рейтинговой оценки предприятий, так как опираясь на достаточно широко применяемый математический аппарат, можно его существенно улучшить, адаптировав к реалиям формируемой платформы цифровой экономики. Для целей практического применения исходная матрица совокупных показателей преобразуется в матрицу стандартизированных коэффициентов, после этого определяется рейтинг анализируемых сложных экономических систем. Для данного способа используется формула (1):

$$R = \sqrt{k_1 * x_{1j}^2 + k_2 * x_{2j}^2 + \dots + k_n * x_{nj}^2} \quad (1)$$

Вместе с тем, сравнительная рейтинговая оценка позволяет только выявить место каждого предприятия по результатам хозяйствования. Также значительным ее недостатком является анализ ограниченного количества коэффициентов деятельности предприятия, зачастую не больше 10. Автором была доработана данная методика и разработан свой методический аппарат усовершенствования сравнительной рейтинговой оценки. Результатом проведенного исследования является методика рейтинговой оценки с учетом коэффициента значимости, обеспечивающая получение информации о расхождении между значениями реального и желаемого рейтинга предприятия, которая благодаря использованию цифровой экономики позволяет делать вывод, основываясь на всех существующих в организации коэффициентах [1].

Для того, чтобы предполагаемая организация заняла первое место в рейтинге и преодолела разрыв между его реальными и существующими эталонными показателями финансово-хозяйственной деятельности, необходимо обеспечить корректировку ее реальных коэффициентов до величины оптимальных значений, полученных с применением формулы (2):

$$x_{nj} = \sqrt{\frac{\Delta R^2}{k_n}} \quad (2)$$

где  $\Delta R$  – необходимое увеличение показателя рейтинговой оценки. Данная формула была получена из формулы рейтинговой оценки.

При этом стоит выбор, какой из показателей принять в качестве критерия оптимизации. Чтобы разрешить эту проблему, автором была дополнительно разработана методика оценки степени сложности изменения показателя и на ее основе определена вероятность достижения необходимой рейтинговой оценки за счет определенного показателя в таблице 1.

Таблица 1

**Вероятность достижения рейтинговой оценки**

Показатель	Значимость показателя, балл	Сложность изменения показателя, балл	Вероятность достижения рейтинга
Коэффициент текущей ликвидности	4	2	2
Коэффициент оборачиваемости активов	5	5	0



Рентабельность продаж, %	6	7	–	1
Рентабельность собственного капитала, %	7	6		1

Значимость показателя – это субъективное отражение его влияния на общий финансовый результат хозяйствующего субъекта, присущий сравнительной рейтинговой оценке. На его основе автором было введено понятие сложности изменения показателя в баллах, зависящее от возможности изменения факторов деятельности предприятия, использующихся в формуле для оценки определенного коэффициента. Технологии цифровой экономики также упрощают данную задачу и предоставляют возможность производить расчеты автоматически и для всех коэффициентов.

По данным таблицы 1 оптимальным показателем для изменения является коэффициент текущей ликвидности. Причиной выбора данного коэффициента послужило оптимальное соотношения средней значимости показателя и низкой сложности изменения за счет возможности достаточно оперативно скорректировать величину краткосрочных обязательств организации.

Для более полного понимания полученных результатов предлагает-ся рассмотреть применение методики для конкретного предприятия.

Таблица 2

**Данные о трех предприятиях**

Показатели	Предприятия		
	№1	№2	№3
Коэффициент текущей ликвидности	0,96	1,52	0,89
Рейтинговая оценка с учетом коэффициента значимости	4,73	5,15	4,98

Исследуемое предприятие – №3. Необходимые коэффициенты были заранее рассчитаны и обобщены в таблице. Из четырех показателей оптимальным для изменения является коэффициент текущей ликвидности, поэтому именно он и был взят для расчета, а также общая рейтинговая оценка.

$$x_{nj} = \sqrt{\frac{\Delta R^2}{k_n}} = \sqrt{\frac{(5,15 - 4,98)^2}{4}} = \sqrt{0,007225} = 0,085$$

$0,085 + 0,89 = 0,975$  - необходимая величина коэффициента текущей ликвидности.

Дополнительным преимуществом данной методики является возможность проверки для определения того, насколько правильно был рассчитан итоговый показатель, необходимый для достижения первого места в рейтинге [3].

Разработанный по итогам исследования методический аппарат может обеспечить разработку на научной основе комплекса мер, позволяющих повысить эффективность деятельности хозяйствующих субъектов и уровень их инвестиционной привлекательности в будущем. Его применение именно благодаря цифровизации экономики не требует значительных временных затрат или использования сложно формируемой аналитической информации, однако позволяет менеджменту экономического субъекта четко осознать перечень конкретных мер, обеспечивающих с минимальными затратами достижение результатов, способствующих выведению финансово-хозяйственной деятельности на уровень, обеспечивающий в складывающихся экономических условиях достижение конкурентных преимуществ перед потенциальными конкурентами [4].

### **Литература:**

1. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Савицкая Г.В. 5-е изд., перераб. и доп. – М.: 2016. – 536 с.
2. РБК: [Электронный ресурс: <https://www.rbc.ru/> (дата обращения: 05.05.2018)]
3. Русакова Е.В. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия. М., 2017.
4. Система нормативно-правовой базы цифровой экономики в Российской Федерации. А. Ю. Быков. – М.: Проспект, 2018 – 80 с.
5. Цифровой бизнес. Учебник. – М.: Инфра-М, 2017. – 418 с.

**Лазарев И.В.**

студент Факультета учета и аудита,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: lazarew0502@yandex.ru

Научный руководитель:

**Керимова Ч.В.**

к.э.н., доцент  
доцент Департамента учета, анализа и аудита  
Финансовый университет при Правительстве РФ  
г. Москва, Россия

## **ФАЛЬСИФИКАЦИЯ И ИСКАЖЕНИЕ ОТЧЕТНОЙ ИНФОРМАЦИИ: ПРИРОДА ПРОИСХОЖДЕНИЯ, ПРОБЛЕМЫ ВЫЯВЛЕНИЯ И ВИДЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

***Аннотация:** В условиях, кризисного состояния экономики появляются риски недобросовестного ведения хозяйственной деятельности экономическими субъектами. Основная роль финансовой отчетности – отражать достоверное положение дел в организации – выполняется далеко не всегда. Автором рассмотрены актуальные проблемы, связанные с мошенническими действиями и способы их предотвращения.*

***Ключевые слова:** Финансовая отчетность, мошенничество, фальсификация*

**Lazarev I.V.**

student of the Faculty of Accounting and Audit,  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: *lazarew0502@yandex.ru*

Scientific supervisor:  
**Kerimova C.V.**, PhD, Associate Professor  
of the Department of Accounting. Analyses and audit  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia

## **FALSIFICATION AND DISTORTION OF REPORTING INFORMATION: THE NATURE OF ORIGIN, IDENTIFICATION PROBLEMS AND TYPES OF LIABILITY**

***Abstract:** In the conditions of the crisis state of the economy there are risks of unfair conduct of economic activities by economic entities. The main role of financial reporting – to reflect the true situation in the organization – is not always fulfilled. The author considers the actual problems associated with fraudulent actions and ways to prevent them.*

***Key words:** financial reporting, fraud, falsification*

Настоящее время характеризуется важностью информационной составляющей, которую сложно переоценить. Информационные потоки окружают современного человека повсюду, масштабы их огромны – специализированный сайт – WorldWideWebSize подсчитывает количество существующих веб-страниц в Интернете, и на дату 1 мая 2018 года оно составляет 4,25 миллиарда. [1]

Другая сложившаяся тенденция современности – стремительное развитие фондовых бирж и повышение конкуренции. Достичь преимуществ над конкурентами естественным путем, т.е. посредством наращивания квалифицированных трудовых и натуральных ресурсов гораздо сложнее, чем за счет грамотного использования информации. Именно В конце XX—начале XXI века нечестные способы привеления информации, а именно: личный и коммерческий шпионаж, вербовка наиболее исполнительных и креативных сотрудников у конкурентов, обход патентного и авторского законодательства и т.д. приобрели необычайную актуальность. Немаловажную роль сыграл и обратный информационный поток: раскрытие, путем соответствующих искажений, информации в наиболее выгодном для компаний варианте.

Бизнес и общество взаимодействуют в основном через представление компаниями финансовой отчетности, и, к сожалению, этот

способ не совершенен. Не совершенен и бумажный формат представления финансовой отчетности, который влечет за собой внушительный объем обработки материала вручную, затрудняет анализ предоставленной информации о компании и ее восприятие. Раскрыв для пользователей информацию, которая будет отличаться от прогнозов аналитиков, организация рискует столкнуться с резким снижением капитализации, а возможно, и с кризисной ситуацией в индустрии, в которой компания осуществляет деятельность. Не исключен также и кризис национального рынка. Однако предоставление информации, которая будет соответствовать прогнозам, может сподвигнуть на рост стоимость акций, таким образом приведя к благоприятным для организации эффектам. И нередко это достигается за счет умышленной фальсификации финансовой отчетности. [2]

Вопрос об искоренении проблемы фальсификации финансовой отчетности довольно сложен и стоит перед контрольными и фискальными органами государств уже давно. Компании в странах с развитой рыночной экономикой - таких как США и страны Евросоюза, где профессиональные и правовые традиции в области представления финансовой отчетности и бухгалтерского учета насчитывают многолетнюю историю - также подвержены проблеме фальсификации. В России, где крупные компании четко нацелены на переход к учету по международным стандартам финансовой отчетности, учитывая к тому же острую нехватку специалистов, данная проблема не менее актуальна. Фальсификация финансовой отчетности, как правило, нацелена на существенное занижение налоговой базы по налогу на прибыль, получение преимуществ при участии в государственных тендерах, попутно влияя на ожидания всех пользователей этой отчетности. Учитывая корумпированность рыночной системы в России, можно лишь предполагать, насколько много существует российских компаний, которые манипулируют данными финансовой отчетности.

В чем причина фальсификации как таковой? Автор считает, что природу обмана и мошенничества в области представления финансовой отчетности реально объяснить, проанализировав теорию агентских отношений. В процессе деятельности компании собственники передают свои полномочия в части принятия решений по широкому кругу вопросов непосредственному руководству компании, что приводит к конфликту интересов. Например, используя эти полномочия, руководство компании может позволить себе различные блага: наличие самолета, расположение главного офиса компании в престижном районе города, необоснованно роскошная обстановка офисных помещений и

пр. И распоряжение деньгами, путем покупки таких благ может идти вразрез интересам акционеров компании. Как считают некоторые зарубежные специалисты, в данной ситуации основной целью деятельности руководства становится не увеличение прибыли акционеров, а рост управляемого бизнеса для расширения списка разнообразных личных благ. [3] В отдельных случаях возможно присвоение активов руководством компании, а также заключение коммерческих сделок для достижения личных целей. Причиной злоупотреблений является слабый контроль за действиями руководства компании, который, как правило, и приводит к фальсификации финансовой отчетности.

Аудиторский стандарт США определяет фальсификацию финансовой отчетности как «преднамеренные искажения или упущения в раскрытии в финансовой отчетности». [4] Автор считает данное определение наиболее лаконичным и емким.

Обобщая приведенные в сети Интернет определения фальсификации финансовой отчетности, автор выделяет следующие общие черты:

- фальсификация финансовой отчетности, как и любое мошенничество, – это преднамеренное действие по обману другого человека (группы людей);

- фальсификация финансовой отчетности вредит ее пользователям;

- фальсификация финансовой отчетности – это, как правило, действие или бездействие, заключающиеся в применении бухгалтерских стандартов формально, а не по существу, либо уклонение от применения стандартов бухгалтерского учета в процессе подготовке финансовой отчетности.

Фальсификацию финансовой отчетности, на взгляд автора, следовало бы определять как преднамеренное искажение либо упущение величин или раскрытий информации в финансовой отчетности с определенной целью -обмануть или ввести в заблуждение пользователей всех уровней. Финансовая отчетность подвергается фальсификации как со стороны руководства компании (управленческое мошенничество), так и со стороны отдельно взятых сотрудников. Ответственность за пресечение мошенничества со стороны сотрудников компании лежит на службе внутреннего контроля организации. Однако, заметим, что подобный вид мошенничества свойственен практически каждой компании и его полное искоренение, по мнению автора, невозможно. Целью эффективных действий службы внутреннего контроля является

лишь минимизация степени влияния мошенничества на показатели финансовой отчетности.

Управленческое мошенничество в сфере финансовой отчетности представляет особый интерес для изучения. Данный вид мошенничества совершается на уровне руководства компании, тщательно маскируется и осуществляется, практически не выходя за рамки действующих бухгалтерских стандартов.

Сотрудником, ответственным за предоставление в срок актуальной и нефальсифицированной отчетности, является главный бухгалтер организации. И в случаях выявления умышленного искажения форм отчетности в целях неуплаты налогов, неправильного отражения выплаченной заработной платы и т.п. к бухгалтеру могут быть применены административные меры, такие как штрафы и уголовные меры наказания, которые подробно прописаны в статьях 160 «Присвоение или растрата», 170 «Регистрация незаконных сделок с недвижимым имуществом», 180 «Незаконное использование средств индивидуализации товаров (работ, услуг)», 199 «Уклонение от уплаты налогов, сборов, подлежащих уплате организацией, и (или) страховых взносов, подлежащих уплате организацией - плательщиком страховых взносов» Уголовного Кодекса РФ.[5]

При этом нарушение законодательства по предварительному сговору с руководителем организации является отягощающим обстоятельством при назначении виновному соответствующего наказания. [6]

Мошенничество в сфере финансовой отчетности наносит серьезный вред обществу, и вопрос о пресечении фальсификации финансовой отчетности требует принятия соответствующих мер.

Говоря об эффективных методах противодействия корпоративному мошенничеству, автор считает, что направления противодействия необходимо и целесообразно выстраивать следующим образом:

1) Система корпоративного управления и внутреннего контроля. Проработанная система внутреннего контроля минимизирует возможность для манипулирования отчетностью потенциальными злоумышленниками. А грамотно выстроенная система корпоративного управления сделает возможным оперативный обмен информацией и станет основой для принятия взвешенных решений в случаях, когда факт мошенничества уже установлен;

– Быть примером. Чем более высоким морально - этическим принципам придерживается руководство, владельцы и акционеры организации, тем труднее сотрудникам организации оправдать свои мошеннические действия. Но, к сожалению, осуществление данных мер

на практике часто связано с возникновением больших трудностей. Конечно, не стоит требовать от своих сотрудников соблюдения всех правил, но целенаправленно обозначать стремление следовать нормам этики в вопросах ведения бизнеса и отсутствие терпимости к обману и всякого рода фальсификации со стороны руководства всех уровней необходимо. Не менее важно придерживаться всех правил на практике;

– Выявление, расследование и предотвращения финансового мошенничества, путем разработки соответствующих процедур и реализации их на практике. Таким образом, эффективность и результативность проводимых расследований повысится, приведя к тому, что потенциальные злоумышленники начнут задумываться о неотвратимости наказания. Четко прописанные и согласованные со всеми работниками компании процедуры их взаимодействия позволят избежать «толкания локтями» между различными подразделениями, непосредственно участвующими в процессе противодействия мошенничеству; [7]

– Применение современных компьютерных технологий для выявления и предотвращения мошенничества. В западных странах эффективным инструментом в направлении борьбы со злоупотреблениями зарекомендовал себя анализ корпоративной почты и электронных данных. Но, следует учесть, что используя данный набор инструментов в России, важно осознать риски, связанные с нарушением законодательства о защите персональных данных и тайны переписки, предусмотрев соответствующие меры для их минимизации. Внедрение данных мер и предложений позволит экономическим субъектам формировать более достоверную отчетную информацию, полезную различным заинтересованным пользователям, и самим компаниям стать более жизнестойкими и конкурентоспособными в современной цифровой экономике, не допуская мошенничества и фальсификации финансовой отчетности.

## **Литература:**

1. Worldwidewebsize URL: words <http://www.worldwidewebsize.com> показывать/ (дата обращения: 01.05.2018).;
2. Борисова Э.Н. МОШЕННИЧЕСТВО с БУХГАЛТЕРСКОЙ (ФИНАНСОВОЙ) ОТЧЕТНОСТЬЮ // Фундаментальные исследования. 2015 № 2-19.
3. Брихем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент. СПб.: Экономическая школа, отдельных 2005.;
4. SAS 99 «Consideration of Fraud in a бухгалтеру Financial buhgaltera Statement Audit»;



5. Есть ли уголовная ответственность у бухгалтера с 2018 года  
<http://причем.buhonline24.ru/> // БухОнлайн24 URL:  
<http://бывает.buhonline24.ru/otvetstvennost/ugolovnaja-takzhe-otvetstvennost-buhgaltera-finansovoj.html> стан (дата обращения: 01.05.2018)
6. Уголовный кодекс РФ от 13 этическим июня штрафы 1996 г. № 63-ФЗ инструмента // Собрание законодательства Российской Федерации // ст. 160, 170, 180, 199 - 17 июня 1996 г. - № 25
7. Брюханов М. Ю. Фальсификация финансовой отчетности: обнаружение и предотвращение: дис. ... канд. экон. М, 2009.

студентка Факультета учета и аудита,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: Svetlana.p26@yandex.ru

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МСФО В ЦЕЛЯХ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В РАМКАХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

***Аннотация:** Статья посвящена проблеме построения достаточной информационной базы, выступающей необходимым элементом процедуры принятия эффективных и своевременных управленческих решений, в основе которой лежат положения Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) и принципы управленческого учета.*

***Ключевые слова:** МСФО, управленческий учет, финансовая отчетность, международные стандарты*

**Popova S.A.,**

student of the Faculty of Accounting and Audit,  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: Svetlana.p26@yandex.ru

## THE USE OF IFRS FOR MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE DIGITAL ECONOMY

***Abstract:** The article is devoted to the problem of building a sufficient information base, which is an essential element of the procedure for making effective and timely management decisions, based on the provisions of International Financial Reporting Standards (IFRS) and the principles of management accounting.*

***Keywords:** IFRS, management accounting, financial reporting, international standards*

Активное вовлечение компаний в интеграционные процессы мировой экономики и рынков капиталов существенно повышает значимость и потребность в качественной, оперативной, достоверной и достаточной информационной базе для целей проведения комплексного анализа сложившейся внешней и внутренней среды и принятия эффективных управленческих и инвестиционных решений.

Основными пользователями такой информации становятся менеджмент и собственники компании, потенциальные инвесторы, финансово-кредитные организации, а в связи с тенденциями к открытости

информации, развитием сети Интернет и единых центров обработки данных big data еще и конкуренты, регулирующие органы, покупатели, поставщики, органы статистики, профсоюзы, биржи и т.д. Для удовлетворения потребности всех категорий пользователей компании внедряют различные инструменты и методы сбора и учета данных, среди которых наибольшую роль играют финансовый и управленческий учет. Сущность, принципы, функции, цели, задачи и методы каждого из видов учета активно развиваются и на протяжении длительного времени выступают объектами пристального внимания как российских, так и зарубежных экономистов, при этом в научной литературе, особенно в зарубежных источниках, процессы взаимопроникновения видов учета раскрываются не достаточно полно и зачастую продолжают рассматриваться изолированно друг от друга, в то время как происходящие в экономике процессы испытывают потребность в обратной тенденции.

Принимая во внимание интеграционные процессы и тенденции современной экономической среды, одним из курсов адаптации отдельных бизнес-функций в рамках объединенных бизнес-процессов компании, по мнению автора, может стать гармонизация управленческого учета и финансового учета по МСФО как источников комплексной информации не только о совершившихся фактах хозяйственной деятельности и достигнутых финансовых результатах за прошедший отчетный период, но и о методах управления и принятия решений, процедурах анализа результатов и перспективах развития направлений деятельности компании, прогнозах будущих денежных потоков, а также оценок эффективности достигнутых менеджментом целей, что ведет к повышению инвестиционной привлекательности компании и росту ее рыночной стоимости, а следовательно – и к достижению главной цели любой коммерческой организации – получению прибыли.

При этом финансовый учет по МСФО предлагается рассматривать как вид учета хозяйственных операций в соответствии с положениями МСФО, существующий параллельно с бухгалтерским учетом по российским стандартам бухгалтерского учета (РСБУ) и представляющий собой источник формирования финансовой отчетности по МСФО. Важно отметить, что процесс гармонизации управленческого учета и финансового учета по МСФО должен быть направлен именно на взаимопроникновение видов учета, а не на поглощение или исчезновение одного из них.

Последние годы отмечены активной динамикой происходящих экономических процессов и изменчивости рыночного положения как самой компании, так и пользователей ее отчетности. Конфликт на

Украине и связанные с ним события привели к пересмотру оценок рисков ведения экономической деятельности в сторону увеличения. Указанные факторы обуславливают необходимость стимулирования компаниями различных отраслей экономики заинтересованности потенциальных инвесторов посредством демонстрации достигнутых и ожидаемых результатов деятельности, эффективности и прозрачности управления и ведения учета, на основании которых принимаются бизнес-решения.

Оценивая результаты деятельности компании, ее текущие инвесторы, стратегия которых до определенного момента заключалась в краткосрочном инвестировании, оптимизации своих издержек, получении «легкой» прибыли и безболезненном выходе из объекта инвестирования, могут перейти в состав долгосрочных стратегических инвесторов, найдя в компании надежного партнера и потенциал для будущего развития перспективных направлений, роста капитализации и выхода на новые рынки. В случае одностороннего учета интересов в финансовой отчетности по МСФО того или иного типа инвесторов компания может лишиться возможности стабилизировать или увеличить будущие денежные потоки, расширить сферу влияния, найти и удержать конкурентные преимущества, что в условиях ограниченности ресурсов может стать роковой ошибкой управления.

Развитие интегрированной отчетности, включающей структурные элементы информации финансовой и социальной отчетности, даст толчок увеличению инноваций в корпоративной отчетности, будет способствовать финансовой стабильности и устойчивому развитию организаций и мировой экономики в целом. Интегрированная отчетность помогает и руководству, и инвесторам понять, почему в организации сложилась та или иная ситуация, оценить возможность ее улучшения.

Цель управленческого учета по МСФО заключается в формировании оперативных финансовых данных и анализе их взаимосвязи с нефинансовыми показателями, отвечающими качественным характеристикам информации по МСФО и запрашиваемому уровню детализации, для оценки совершившихся фактов хозяйственной деятельности, планирования перспективного развития компании и ее будущих денежных потоков с учетом согласованных менеджментом допущений. Управленческая отчетность по МСФО выступает источником достаточной информационной базы для принятия своевременных и эффективных управленческих и инвестиционных решений. В сформулированном выше определении понятия «управленческий учет по МСФО»

отмечается такая характеристика учета, как принятие во внимание согласованных менеджментом допущений, использование которых придаст оперативный характер порядку формирования информации. Необходимость допущений в управленческом учете по МСФО возникает ввиду наличия отраслевой специфики, нюансов модели взаимодействия с контрагентами и системы внутреннего контроля своевременного сбора и учета подтверждающей совершение хозяйственных операций информации.

Международные стандарты финансовой отчетности и разъяснения к ним являются оптимальной и единственно возможной, с учетом мировых тенденций развития экономики и применения практик построения эффективной организационной структуры компаний, регламентированной средой для формирования методологической базы управленческого учета по МСФО. Тем не менее управленческий учет, несмотря на отсутствие достаточной степени его регламентирования, не является замкнутым бизнес-процессом компании, а представляет собой как «принимающий», так и «раздающий» компонент ее информационной среды.

Таким образом, эффективная функция принятия управленческих решений может быть построена только при сочетании строго определенных целей и задач компании и менеджмента, регламентированных бизнес-процессов и политик, ресурсов, развитой информационной среды и средств коммуникации, надежной и качественной информации, стандартов корпоративной культуры, оперативной адаптивности к изменяющимся условиям и контроля. Но осознание необходимости создания информационной базы на основе управленческого учета по МСФО не отвечает на практические вопросы ее внедрения.

Необходимость разделения финансового и управленческого учета (учета по видам деятельности) в рамках единой компании была обозначена только в процессе реформирования отрасли, проводившегося в 2001–2008 гг., а методические рекомендации по организации и ведению управленческого учета отсутствуют до сих пор.

Движение к сближению финансового учета по национальным стандартам с финансовым учетом по МСФО в России началось только в 2010 г., после принятия Федерального закона от 27.07.2010 № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности». В связи с этим компаниям требуется разработать учетную политику по управленческому учету по МСФО, методику формирования данных, структуру отчетных форм, проанализировать и встроить конфликт бизнес-функцию управ-

ленческого учета по МСФО в общую бизнес-модель компании, подготовить практические рекомендации для ответственных исполнителей.

В целях совершенствования учета предприятиям рекомендуется использовать такие автоматизированные системы, которые позволяют вести учет параллельно, как и для МСФО так и РСБУ.

Примером таких автоматизированных систем является «программно-методический комплекс «ИТАН: Управленческий баланс» – современный многофункциональный продукт, предназначенный для эффективного управления корпоративными финансами. Универсальная система, разработанная с учетом потребностей отечественных и международных компаний, помогает осуществлять планирование деятельности предприятия на разные периоды времени, получить полный контроль над бизнес-процессами, выносить продуманные и стратегически верные решения и полностью автоматизировать финансовое управление, включая:

- управленческий учет и финансовую отчетность (составленную по МСФО, РСБУ, GAAP);
- бюджетирование и стратегическое финансовое планирование;
- бюджетный контроль и оперативное управление денежными ресурсами».

Другим аналогичным продуктом является БИТ.ФИНАНС: Внедрение БИТ.ФИНАНС позволяет предприятию:

- вести весь управленческий учет в соответствии с индивидуальными особенностями плана счетов и способами отражения хозяйственных операций;
- полностью автоматизировать все процессы бюджетирования (БДР, БДДС, ББЛ);
- вести учет и формировать отчетность сразу по нескольким стандартам (РСБУ, МСФО, US/UK GAAP);
- формировать единое информационное поле, консолидировать отчетность для группы компаний или холдинга;
- обеспечивать руководителей всех уровней актуальной и достоверной информацией для принятия решений.

Таким образом, результате анализа были выявлены следующие тенденции: потребность в интегрированной информационной базе; смещение внимания в сторону МСФО и методов финансового учета ввиду недостаточности регламентированной среды управленческого учета; трансформация бизнес-модели компании; необходимость возникновения управленческого учета по МСФО, требующего методики формирования данных и практических рекомендаций ее применения.

Перечисленные тенденции способствуют развитию стремлений менеджмента к открытости и готовности к сотрудничеству со всеми внешними заинтересованными сторонами посредством принятия во внимание требуемого ими объема информации и демонстрации высокого уровня корпоративных стандартов управления компании.

### **Литература:**

1. Рыбьянцева М.С., Баталов Д.А. Управленческий учет и контроллинг: соотношение категорий // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2011. № 69 (05) С. 189–206.
2. Шульга Т.Э., Николаев П.В. Моделирование сети бизнес-процессов для систем производственного управления на предприятиях электроэнергетики // Проблемы современной экономики. 2014. № 4 (52). С. 136–140.
3. Кузина А.Ф., Вишневская В. Г. Управленческий учет по стандартам МСФО в свеклосахарных компаниях // Теория и практика общественного развития. 2013. № 6. С. 172–175.
4. Илышева Н. Н., Ляпкина А. М. Достаточно ли данных учета по МСФО для построения эффективной системы управленческого учета? // Международный бухгалтерский учет. 2011. № 22 (172). С. 2–7.
5. Вахрушина М.А., Малиновская Н.В. Корпоративная отчетность: новые требования и направления развития // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 16 (310). С. 2–9.
6. Вахрушина М.А. Конвергенция информационных ресурсов учетных подсистем: управленческий аспект // Экономика. Бизнес. Банки. 2013. № 2 (3). С. 7–15.
7. Системы бюджетирования и управленческого учета на 1С:Предприятие - ИТАН: УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ БАЛАНС [Электронный ресурс: <http://www.finprosoft.ru/ub2.shtml> (дата обращения: 31.05.2018)].
8. БИТ.ФИНАНС. Управленческий учет [Электронный ресурс: <https://www.1cbit.ru/1csoft/bit-finans-upravlencheskiy-uchet/> (дата обращения: 31.05.2018)].

**Потоцкий А.М.**

студент Факультета учета и аудита,  
Финансовый университет при Правительстве РФ  
г. Москва, Россия  
e-mail: andrey.pototskiy55@gmail.com

Научный руководитель:  
**Герасимова Е.Б.**, д.э.н., профессор  
*профессор департамента учета, анализа и аудита*  
Финансовый университет при Правительстве РФ  
г. Москва, Россия

## **АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ КОЛИЧЕСТВЕННЫХ И КАЧЕСТВЕННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

***Аннотация:** Данная статья направлена на формирование методических рекомендаций, стратегической направленности, которые способствуют проведению оценочного суждения относительно финансовой устойчивости организаций в современных финансово – экономических условиях. Для формирования заключения необходимо было провести рассмотрение известных методик, нацеленных на общий финансовый анализ хозяйствующих субъектов. Также было оценено, как нефинансовые факторы способствуют формированию определенного уровня финансовой устойчивости.*

***Ключевые слова:** финансовая устойчивость, анализ ликвидности баланса, анализ движения денежных средств, анализ платежеспособности, стратегический анализ*



**Pototskiy A.A.,**

student of the Faculty of Accounting and Audit,  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: andrey.pototskiy55@gmail.com

Scientific supervisor:  
**Gerasimova E.B.**, PhD, Professor  
of the Department of Accounting. Analyses and audit  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia

## **ORGANISATIONS FINANCIAL SUSTAINABILITY ANALYSIS BASED ON NUMERICAL AND QUALITATIVE INDICATORS**

***Abstract:** The article is dedicated to the formation of methodological recommendations with strategic nature in order to conduct financial estimation of commercial organizations in the modern economic and financial circumstances. In order to make a proper conclusion it was necessary to use some well – known methods of organizations financial position appraisal. It was also estimated how non – financial factors lead to a certain level of financial sustainability.*

***Key words:** financial sustainability, balance sheet liquidity analysis, cash flow analysis, solvency analysis, strategic analysis*

Финансовая устойчивость означает совокупность финансовых условий, когда общее финансовое положение организации представляется стабильным по отношению к изменениям как во внешней среде, так и во внутренней. Существуют различные причины нарушения финансовой устойчивости, и возникнуть они могут у самых разных организаций, в зависимости от размера хозяйствующего субъекта или от вида деятельности. Например, в недавнем прошлом оказался финансово неустойчив и впоследствии неплатежеспособен крупнейший отечественный частный авиаперевозчик ОАО «Авиационная компания «ТРАНСАЭРО». В качестве причины банкротства упоминается ослабление курса рубля, повлекшее дополнительные издержки [4, с.1].

Упоминаются также иные трактовки данного понятия: финансовая устойчивость – это такое соотношение финансовых ресурсов организации, которое обеспечивает экономическое развитие на основе роста капитала, при этом сохраняется соотношение собственных и заемных средств в рамках допустимого уровня для обеспечения кредитоспособности и платежеспособности [3, с. 35].

Для того, чтобы оценить финансовую устойчивость, предлагаются методические рекомендации. Например, на первом этапе предлагается провести анализ ликвидности баланса.

На втором этапе предлагается провести анализ денежных потоков клиента.

Одним из признаков успешного финансового положения организации является наличие постоянного положительного денежного потока. Однако наличие чрезмерно больших запасов денежных средств, наоборот, указывает, что организация имеет убытки из-за обесценения данных запасов средств, которые можно было бы выгодно использовать через вложение в банк или реинвестирование.

Следует добавить, что иногда отнесение определенных операций к текущей деятельности связано с тем, что отнесение их к другим видам деятельности не представляется возможным [1, с. 90].

Также, если организация рассчитает свою кредитоспособность на основании данных прогнозных значений, это поможет ей лучше проводить свою деятельность в будущем.

Важно указать, что метод изучения платежеспособности организации на основе данных денежных потоков является особенным. Это связано с тем, что только он может указать, за счет чего формируется положительный и отрицательный денежные потоки, что, в свою очередь, помогает выявлять сильные и слабые места в системе экономического управления организацией.

Для определения финансового положения организации – заемщика используется большой набор показателей. Их разнообразие создает проблему обобщения схожих тенденций при изменении финансового положения потенциального клиента. Поэтому существует необходимость в систематизации и обобщении получаемых результатов. Для нахождения пути решения данной проблемы создается рейтинговая оценка, которая позволяет отнести организацию к определенному уровню платежеспособности на основе соответствующего синтезирующего показателя.

Сбербанк России предлагает следующую методику оценки кредитоспособности. Остановимся на проведении ее количественной составляющей.

Она позволяет, как и упомянутые ранее методики, определить тенденции изменений финансового положения потенциальных клиентов, а также выявить факторы, способствующие данным изменениям.

Оценивание коэффициентов представляет собой процесс получения заемщиком определенных категорий на основе вычисленных значений коэффициентов и их сравнении с пороговыми показателями.

Рассчитываются следующие показатели:

$$K_1 = \frac{ДС}{КО} \times 100, \quad (1)$$

где  $K_1$  – коэффициент абсолютной ликвидности;

ДС – денежные средства;

КО – краткосрочные обязательства.

$$K_2 = \frac{ДЗ+КФВ+ДС}{КО} \times 100, \quad (2)$$

где  $K_2$  – промежуточный коэффициент ликвидности;

ДЗ – дебиторская задолженность;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

ДС – денежные средства;

КО – краткосрочные обязательства.

$$K_3 = \frac{ОА}{КО} \times 100, \quad (3)$$

где  $K_3$  – коэффициент текущей ликвидности;

ОА – оборотные активы;

КО – краткосрочные обязательства.

$$K_4 = \frac{\text{Собственный капитал и резервы}}{\text{Суммарные активы}} \times 100, \quad (4)$$

где  $K_4$  – коэффициент финансовой независимости;

$$K_5 = \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Выручка}} \times 100, \quad (5)$$

где  $K_5$  – коэффициент рентабельности продаж

$$K_6 = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} \times 100, \quad (6)$$

где  $K_6$  – коэффициент рентабельности деятельности организации.

При этом будет производиться подсчет взвешенного балла (S) и присваиваться класс кредитоспособности в соответствии со следующей градацией:

1)  $S \leq 1,25$  – вопрос кредитования заемщика не является сомнительным. Обязательным условием отнесения к данному классу является отнесение показателя  $K_5$  первой категории.

2)  $1,25 < S \leq 2,35$  – требуется взвешенная оценка положения потенциального кредитуемого лица. Как и в первом случае, также необходимо отнесение показателя  $K_5$  ко второй категории.

3)  $S > 2,35$  – факт возврата кредита является сомнительным

Для распределения по категориям в соответствии с полученными значениями можно ориентироваться на таблицу, приведенную ниже (Таблица 1).

Таблица 1

**Определение категории кредитоспособности организации-заемщика  
Сбербанка**

Коэффициенты	Первая категория	Вторая категория	Третья категория
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
$K_1$	0,1 и выше	0,05 – 0,1	менее 0,05
$K_2$	0,8 и выше	0,5 – 0,8	менее 0,5
$K_3$	1,5 и выше	1,0 – 1,5	менее 1,0
$K_4$ кроме торговли для торговли	0,4 и выше 0,25 и выше	0,25 – 0,4 0,15 – 0,25	менее 0,25
$K_5$	0,1 и выше	менее 0,1	-
$K_6$	0,06 и выше	менее 0,06	-

(Источник: Анализ кредитоспособности организации [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://afdanalyse.ru/publ/finansovuj\\_analiz/ocenka\\_kreditosposobnosti/metodika\\_sb/29-1-0-4](http://afdanalyse.ru/publ/finansovuj_analiz/ocenka_kreditosposobnosti/metodika_sb/29-1-0-4) (дата обращения: 20.01.2018)).

Оценка полученных коэффициентов  $K_1$  –  $K_6$  подразумевает присвоение заемщику определенных категорий в соответствии с вычисленными значениями и теми данными, которые были собраны эмпирическим путем и были приняты как допустимые. Далее происходит подсчет суммы баллов на основе суммарного значения, по которому заемщику и присваивается рейтинг.

Завершением подсчета является присвоение клиенту определенного рейтинга исходя из полученных значений. В соответствии с вы-

шеприведенной категорией, каждому полученному значению коэффициенту присваивается категория, которая умножается на вес показателя, из чего формируется итоговый балл. (Таблица 2).

Таблица 2

**Подсчет рейтинга заемщика в соответствии с категориями полученных коэффициентов на примере ПАО «Ростелеком»**

Показатель	Значения		Категория коэффициента		Вес показателя	Расчет суммы баллов	
	t <sub>0</sub>	t <sub>1</sub>	t <sub>0</sub>	t <sub>1</sub>		t <sub>0</sub>	t <sub>1</sub>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
K <sub>1</sub>	0,02	0,04	3	3	0,05	0,15	0,15
K <sub>2</sub>	0,43	0,57	3	2	0,1	0,3	0,2
K <sub>3</sub>	0,49	0,66	3	3	0,40	1,2	1,2
K <sub>4</sub>	0,48	0,47	1	1	0,20	0,2	0,2
K <sub>5</sub>	0,1	0,09	1	2	0,15	0,15	0,3
K <sub>6</sub>	0,04	0,03	2	2	0,10	0,2	0,2
Итого:	x	x	x	x	1	2,2	2,25

(Источник: Анализ кредитоспособности организации [Электронный ресурс]. Режим доступа:

[http://afdanalyse.ru/publ/finansovyj\\_analiz/ocenka\\_kreditosposobnosti/metodika\\_sb/29-1-0-4](http://afdanalyse.ru/publ/finansovyj_analiz/ocenka_kreditosposobnosti/metodika_sb/29-1-0-4) (дата обращения: 20.01.2018)).

Методика Сбербанка как базис пользуется спросом не только со стороны других банков, но и сторонних аналитиков. Это связано с достаточно взвешенной системой оценивания рейтинга ввиду использования двойного ограничения: деления по категориям коэффициентов и присвоения весов каждому коэффициенту при подсчете общей оценки.

Далее применяется таблица использования финансовых и нефинансовых факторов. Важно еще раз отметить, что их работа строится на тесной взаимосвязи (Таблица 3). При этом аспекты качественной стороны вопроса финансовой устойчивости затрагиваются максимально комплексно. Стратегическая сторона исследования обуславливает выбор экспертной оценки присвоения весов определенным факторам.

Система начисления баллов по качественным факторам

Группа факторов	Форма проявления	Оцениваемый показатель	Баллы	Вес значения
1	2	3	4	5
Экономические	Фактор 1	Наилучший показатель ликвидности баланса	...	0,23
	Фактор 2	Наилучшая характеристика движения денежных средств	...	0,23
	Фактор 3	Наилучший балл по методике Сбербанка	...	0,23
Политические	...	...	...	...
Технологические	...	...	...	...

(Источник: составлено автором на основании изученных материалов.)

По схожей системе представляется анализ оценки финансовой устойчивости банков в книге Е.Б. Герасимовой «Турбо-анализ банка» [2, с. 310].

Полученные методические рекомендации позволяют объединить в себе различные анализируемые факторы, и как следствие, обладают стратегической направленностью. Также имеют место элементы сравнительного анализа, поскольку для проведения процедуры оценивания необходим подсчет показателей также и по конкурентам.

Таким образом, проведенная методика позволяет оценить финансовое положение организации и провести стратегический анализ его деятельности. На текущий момент оценка была выстроена в соответствии с данными субъективного анализа – в дальнейшем возможно применение математического моделирования.

## Литература:

1. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: учебник / О.В. Ефимова. – 5-е изд., испр. – М. : Издательство «Омега-Л», 2014. – 348 с.
2. Турбо-анализ банка: Учебное пособие / Е.Б. Герасимова. – М.: Форум, 2010.-384 с.
3. Кожевина О.В. Инструменты банкротства в финансовом оздоровлении предприятий реального сектора: отечественный и зарубежный опыт / Кожевина О.В., Муратов А.В. // Финансовый менеджмент , 2017. – № 6.- С.33-44.
4. Статья в Комсомольской Правде от 05.10.2015 [Электронный ресурс]. Режим доступа свободный URL: <https://www.kp.ru/daily/26441.5/3312364/> (дата обращения: 01.05.2018).
5. Анализ кредитоспособности организации [Электронный ресурс]. Режим доступа свободный URL: [http://afdanalyse.ru/publ/finansovyj\\_analiz/ocenka\\_kreditosposobnosti/metodika\\_sb/29-1-0-4](http://afdanalyse.ru/publ/finansovyj_analiz/ocenka_kreditosposobnosti/metodika_sb/29-1-0-4) (дата обращения: 02.05.2018).

**Свечникова С.С.**

студентка  
Факультета учета и аудита,  
Финансовый университет при Правительстве РФ  
г. Москва, Россия  
e-mail: svetlana.svechnikova@gmail.com

Научный руководитель:  
**Ефимова О.В.**, д.э.н., профессор  
профессор департамента учета, анализа и аудита  
Финансовый университет при Правительстве РФ  
г. Москва, Россия

## **ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ БЛОКЧЕЙН В УПРАВЛЕНИИ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК**

***Аннотация:** Эксперты дают противоречивую оценку перспектив использования блокчейн. Использование сети компьютеров для обеспечения сохранности важной информации быстро получает популярность в управлении западными компаниями. Эффективность управления цепочками поставок определяет конкурентоспособность компании на современном рынке. Современные ИТ-решения позволяют использовать всю имеющуюся информацию по объемам продаж, запасов, движению материального потока для принятия оптимальных управленческих решений. В данной статье представлен анализ возможности использования блокчейн в повышении эффективности управления цепями поставок. Цель данной статьи проанализировать и определить потенциал использования блокчейн в управлении цепями поставок.*

***Ключевые слова:** устойчивое развитие, блокчейн, управление цепями поставок, логистика*



**Svechnikova S.S.,**

student of the Faculty of Accounting and Audit,  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: svetlana.svechnikova@gmail.com

Scientific supervisor:  
**Efimova O.V.,** Doctor of Economics,  
Professor of the Department of Accounting, analysis and audit Financial  
University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia

## **PROSPECTS OF USING BLOCKCHAIN IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**

***Abstract:** Experts give a contradictory assessment of the blockage prospects. Using a network of computers to ensure the safety of important information is quickly gaining popularity in the management of Western companies. The effectiveness of supply chain management determines the competitiveness of the company in today's market. Modern IT solutions make it possible to use all available information on sales volumes, stocks, flow of material flow for making optimal management decisions. This article presents an analysis of the possibility of using blockchain in improving the efficiency of supply chain management. The purpose of this article is to analyze and determine the potential for using blockchain in the management of supply chains.*

***Key words:** sustainable development, blockchain, supply chain management, logistics*

### **Макроэкономические факторы (макро-драйверы) изменений цепей поставок**

В настоящее время цепочки поставок компаний различных отраслей претерпевают значительные изменения, что, в свою очередь, влияет на необходимость изменения методов управления цепочками поставок в целях повышения их устойчивости и эффективности. В частности, к основным драйверам изменения цепей поставок относится тенденция к глобализации рынков: национальные рынки все больше интегрируются в мировую экономику и мировую торговлю, что приводит к увеличению сложности цепей поставок, расширению их границ, а также увеличению количества задействованных в ней участников, что, в свою очередь, предполагает увеличение документооборота, в том числе на бумажном носителе. К числу макро-драйверов изменений цепи поставок также относятся быстро меняющиеся запросы потребителей и тенденция к сокращению жизненного цикла товара, вынуждающие компании более гибко перестраивать свои цепочки поставок, что-

бы максимально быстро и точно удовлетворять потребности своих потребителей.

На изменение цепей поставок, а также повышение интереса к применению технологии блокчейн влияет тенденция к ужесточению законодательного регулирования, в соответствии с которым требуется сохранять полную информацию о продукте, начиная с момента его создания. В контексте данного фактора именно технология блокчейн позволит обеспечить системное хранение достоверной информации об «истории продукта». Кроме того, в условиях повышения интереса к новым технологиям и появления новых цифровых бизнес-моделей с одной стороны, и росту внимания компаний к теме устойчивого развития с другой стороны, интерес к технологии блокчейн и ее возможностям, отвечающим вышеперечисленным целям, также возрастает.

Таким образом, в условиях выделенных макро-драйверов изменений цепей поставок можно определить следующие основные вызовы, с которыми сталкиваются компании:

- необходимость точного измерения эффективности цепи поставок;
- необходимость повышения эффективности цепи поставок;
- необходимость повышения гибкости цепи поставок в целях более быстрой и точной адаптации к изменяющимся потребностям клиентов;
- оптимизация растущего документооборота в условиях глобализации цепей поставок;
- повышение точности доставки заказов клиентам;
- сокращение затрат на цепочку поставок;
- оптимизация денежного потока по всей цепочке поставок;
- необходимость внедрения интегрированного планирования, увязывающего план продаж, план производства, план логистики и план снабжения;
- нехватка сотрудников, обладающих необходимыми компетенциями в области управления цепями поставок и способными адресовать вышеперечисленные вызовы.

Для решения большей части вышеперечисленных проблем в управлении цепями поставок может быть применена технология блокчейн.

### **Описание технологии блокчейн**

Блокчейн – это распределённая база данных, устройства хранения данных которой не подключены к общему серверу. Это хранилище данных постоянно обогащается информацией, называемых блоками.

Каждый блок содержит метку времени и ссылку на предыдущий блок. Применение шифрования гарантирует, что пользователи могут изменять только те части цепочки блоков, которыми они «владеют» в том смысле, что у них есть закрытые ключи, без которых запись в файл невозможна. Кроме того, шифрование обеспечивает синхронизацию копий распределённой цепочки блоков у всех пользователей.

Глобально использование потенциала блокчейн возможно в следующих направлениях:

- обеспечение сохранности авторских прав и торговли интеллектуальной собственностью (например, торговля музыкой, книгами);
- управление цепочкой поставок совместно с передачей стоимости (например, биткойн). Отслеживание движения товаров в децентрализованной базе данных, сокращая стоимость таких данных и ошибок, вызванных человеческим фактором;
- существование кредитных историй и отчетов о доходах и расходах, построенных на блокчейн, позволит финансовым учреждениям быть уверенным в чистоте движения коммерческих операций;
- повышение сохранности данных перед хакерскими атаками за счет дублирования коммерчески важной информации на многих компьютерах.

Следует отметить, что блокчейн имеет ряд преимуществ и популяризируется на сегодняшний день крупными ИТ-компаниями: так, например, на сайте компании IBM можно получить всю необходимую информацию о видении компании того, как использование блокчейн поможет предприятию любой сферы деятельности.

### **Применение блокчейн в управлении цепями поставок в условиях существующих вызовов**

Одним из самых важных и очевидных преимуществ использования технологии блокчейн в управлении цепями поставок является решение проблемы полноты и достоверности информации, а также оперативного доступа к ней. В условиях повышения сложности цепочек поставок, необходимости поддержания полной и достоверной информации о продукте, а также обеспечения доступа всех заинтересованных сторон к данной информации применение технологии блокчейн представляется оптимальным решением данной проблемы. Блокчейн позволит обеспечить полноту, прозрачность и достоверность информации о продукте с момента его производства до доставки конечному потребителю на всех этапах его «пути». Важным является тот факт, что тех-

нология препятствует возможному изменению или подделке информации о продукте какой-либо из заинтересованных сторон.

Необходимо подчеркнуть, что под заинтересованными сторонами в контексте применения технологии блокчейн в управлении цепями поставок понимаются не только основные потребители компании: к заинтересованным сторонам относятся поставщики товарно-материальных ценностей, провайдеры услуг, сотрудники компании, непосредственно вовлеченные в цепочку поставок, в том числе сотрудники, занимающиеся планированием и управлением запасами, государственные органы, осуществляющие регулирование торговли данными товарами, таможенные органы, банковские институты и пр.

Важным преимуществом использования технологии блокчейн также является возможность сократить цикл «от производства до оплаты» с нескольких недель до одного дня (см. Рисунок 1) за счет мгновенной передачи информации по фактическому движению материального потока и обеспечения гарантий достоверности данных по производству, запасам, приходам, продажам и оплатам.

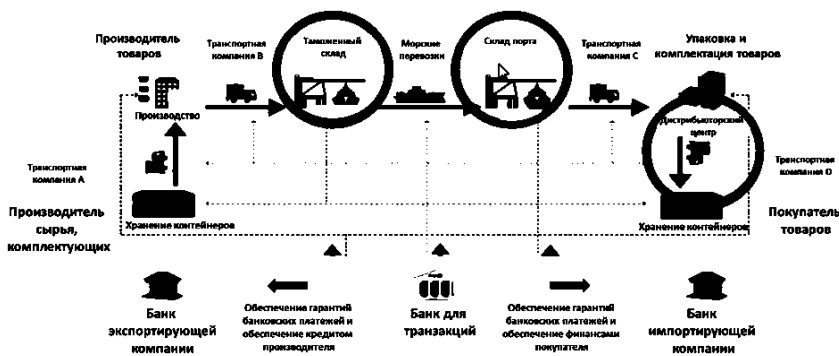


Рисунок 1. Пример движения материального потока в цепи поставок

Технология блокчейн также позволяет адресовать проблему высокой стоимости перевозок и растущего документооборота: применение блокчейн позволит снизить затраты на персонал и поддержание автоматизированных систем, обеспечивающих документооборот в цепи поставок.

Стоит отдельно отметить, что данная технология также позволит снизить временные затраты на обмен информацией и обработку документов, сопровождающих товары на всех этапах транспортировки, так

как технология блокчейн обеспечивает моментальное обновление информации при загрузке и разгрузке товара.

В заключение необходимо подчеркнуть, что технология блокчейн имеет широкие перспективы использования в следующих аспектах, связанных с управлением цепями поставок:

- контроль достоверности информации о происхождении и движении товара;
- повышение точности поставок;
- повышение точности планирования запасов;
- ускорение и упрощение таможенных процедур;
- управление заказами и платежами;
- анализ эффективности цепи поставок.

Что касается мирового опыта применения блокчейн, стоит отметить, что Всемирная торговая организация прогнозирует увеличение ВВП на 5% и общего объема товарооборота на 15% за счет применения технологии блокчейн в цепях поставок.

Сегодня наиболее успешным проектом по внедрению технологии блокчейн является совместный проект компаний Maersk и IBM, применяющих блокчейн для выстраивания прозрачного движения материального потока в своей цепи поставок (1 млн контейнерных перевозок в год).

По результатам пилотного проекта – применению блокчейн при транспортировке товаров из Кении в морской порт Роттердама – зафиксировано следующее: все участники цепи поставок, а именно морской порт, таможенный пункт, производственные службы и логистический оператор одновременно получают актуальную информацию по движению товаров. Экономия от данного проекта, по данным обеих компаний, рассчитывается в миллионах долларов за счет сокращения задержек в поставках товаров и исключения мошенничества.

## **Заключение**

Создание единой базы данных является для участников цепи поставок первым шагом на пути к единому информационному пространству, что в свою очередь неизбежно приведет к сокращению транзакционных издержек на передачу информации между различными компаниями. Мгновенный обмен достоверными данными участников цепи поставок представляет собой неоспоримое преимущество: так, например, использование данных по запасам контрагентов позволяет сократить «эффект бычьего хлыста», использование данных по фактическим продажам – увеличивать уровень сервиса (доступности товаров на пол-

ках), использование данных по закупкам и производству – достичь эффект от масштаба и ассортимента. Тем не менее, важно понимать, что широкое применение технологии блокчейн в управлении цепями поставок затруднено наличием на рынке различных ИТ-систем, которые сложно интегрировать между собой, в то время как переход на блокчейн предполагает интеграцию ИТ-систем как внутри компании, так и с внешними контрагентами (поставщиками, подрядчиками, логистическими операторами, таможенными органами, потребителями). К ограничениям распространения технологии также относятся необходимость существенных финансовых затрат на внедрение технологии, неопределенность законодательной базы и механизмов экономического регулирования и учащение случаев кибератак и кибершпионажа.

### **Литература:**

1. Бочкарев, А.А (2008), Планирование и моделирование цепи поставок, Альфа-Пресс, Москва, Россия
2. Сергеев, В.И. (2014), Управление Цепями Поставок: Учебник для бакалавров и магистров, Юрайт, Москва, Россия
3. APICS (2015), APICS CSCP Certified Supply Chain Professional Learning System 2015 edition, APICS, Chicago, USA
4. APICS (2006), APICS Managing Customer and Supplier Relationships, APICS, Chicago, USA
5. APICS (2006), Using Information Technology to Enable Supply Chain Management and Cumulative Course Index. APICS, Chicago, USA
6. PWC, Цепочки поставок нового поколения: эффективные, быстрые и соответствующие индивидуальным потребностям клиентов

**Соколова Е.Р.**

студентка  
Факультета учета и аудита,  
Финансовый университет при Правительстве РФ,  
г. Москва, Россия  
e-mail: sokolova.katushka@bk.ru

Научный руководитель:  
**Ефимова О.В.**, д.э.н., профессор  
профессор департамента учета, анализа и аудита  
Финансовый университет при Правительстве РФ  
г. Москва, Россия

## **СЦЕНАРНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РИСКОВ НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ НЕЧЕТКОЙ ЛОГИКИ**

***Аннотация:** В статье представлены результаты разработки подхода, интегрирующего ранее известные методы сценарного анализа рисков в систему нечетких правил и дающего на выходе стоимостную оценку степени рискованности проекта.*

***Ключевые слова:** система нечеткого ввода Мамдани, неопределенность, факторы риска, моделирование, чистая приведенная стоимость, демоделирование, отклонение, риск аппетит, анализ сценариев, детерминированная оценка*

**Sokolova E.R.**

student of the Faculty of Accounting and Audit,  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: sokolova.katushka@bk.ru

Scientific supervisor:  
**Efimova O.V.**, Doctor of Economics,  
Professor of the Department of Accounting, analysis and audit Financial  
University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia

## **SCENARIO RISK MODELING WITH THE USE OF FUZZY LOGIC TOOLBOX**

**Abstract:** *This article represents the results of investigated approach, integrating in fuzzy logic system popular methods of scenario risks analysis and giving measurable value the level of project riskiness in output.*

**Keywords:** *fuzzy logic toolbox of Mamdani, uncertainty, risk factors, modeling, net present value, demodeling, deviation, risk appetite, scenario analysis, determine assessment*

Одним из основных показателей стратегической устойчивости организации является степень ее инвестиционной активности. В настоящее время ежегодные темпы роста инвестиций в нефинансовые активы российских предприятий сократились приблизительно на 12,4% по сравнению с предкризисным периодом, что вызвано высокой турбулентностью внешней среды. В связи с чем, основное внимание в рамках инвестиционного анализа стало уделяться поиску альтернативных вариантов отражения результатов с учетом влияния неопределенности.

Актуальность теории нечетких множеств, впервые разработанной в 1965 году Л. Заде, обусловлена возможностью моделирования событий в условиях неопределенности. Обобщенно теория описывает характер принадлежности фактора к множеству значений в интервале от 0 до 1 с помощью задания соответствующей функции, наиболее приближенной к описанию анализируемых связей.

Особенностью инструментов, базирующихся на теории нечеткой логики, является обработка на входе как количественной, так и качественной информации (лингвистических переменных) и преобразование их во множество выходов с использованием логических операторов, таких как «ЕСЛИ, ТО», «И», «ИЛИ», «НЕ». Одним из таких инструментов, используемых для анализа нечетких множеств, является *система нечеткого ввода Мамдани* [1].



Алгоритм работы данной системы включает в себя три последовательные ступени, представленные на схеме (Рисунок 1). Важным шагом в данной системе является выбор сопоставимых параметров анализа и функции принадлежности, формирующей зависимость значений с описываемыми факторами. После чего последовательно формулируются правила, описывающие логическую связь между анализируемыми переменными в виде: «ЕСЛИ ... «И» («ИЛИ») ..., ТО...». При этом количество устанавливаемых правил обычно ограничивается числом всевозможных комбинаций ( $n^r$ , где  $n$ - количество анализируемых параметров,  $r$  – число лингвистических переменных выбранных параметров) [2].

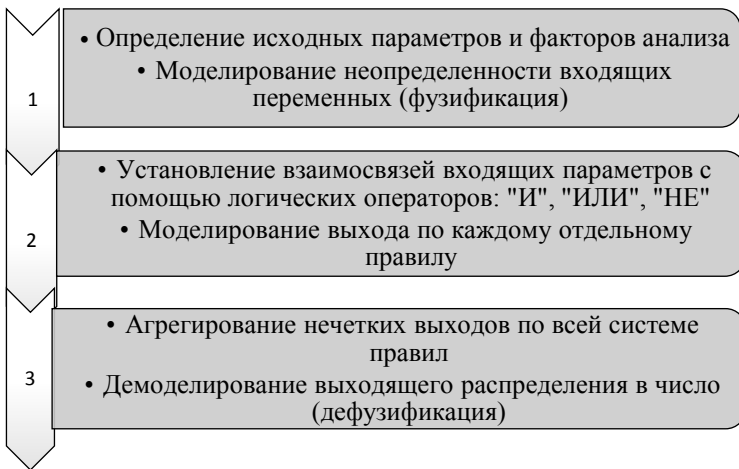


Рисунок 1- Алгоритм работы системы нечеткого ввода Мамдани [3]

Моделирование выходных распределений по каждому отдельному правилу устанавливается в соответствии с правилами импликации («ЕСЛИ, ТО»), конъюнкции («И») и дизъюнкции («ИЛИ»). Допущением данного подхода является исключение заведомо ложных значений на входе  $F(x_i, j) > 0$ .

Различные модификации операторов и лингвистических параметров на этапе формирования логических правил образуют множество распределений промежуточных итогов  $Fz(x_i, j)$ , которые впоследствии агрегируются с помощью оператора «И», моделируя тем самым выходное нечеткое множество значений переменных  $x_i$  и  $x_j$ . Поскольку образованное в результате вычислений распределение не позволяет

сделать однозначных выводов относительно характера воздействия параметров на исходные факторы, проводится обратный процесс преобразования множества значений в число (демоделирование).

В конечном итоге значимость данного анализа заключается в отражении детерминированного результата влияния выбранных параметров на входящие факторы в системе нечеткого ввода. Применение данного подхода в инвестиционном анализе подразумевает, что аналитик владеет неполной информацией о возможности наступления рисковогго события с момента запуска проекта, что может повлечь за собой соответствующее отклонение в модели расчета денежных потоков. При этом важно иметь в виду, что любое отклонение фактора по модулю принимается как риск, поскольку под риском понимается не только угроза потери доходов, но и потенциальная возможность их увеличения. В качестве моделируемых значений риска требуется использовать ключевые факторы, используемые при расчете чистой приведенной стоимости проекта. Под ключевыми факторами риска следует понимать те показатели, изменение которых может существенно отразиться на финансовом результате проекта, и масштаб потерь которых может выйти за рамки установленного риск-аппетита (risk appetite).

Для анализа характера отклонений факторов риска от базовых значений выбираются параметры влияния различных сценариев развития ситуаций с момента запуска проекта и до его завершения. При этом еще одним допущением модели является равновероятный исход каждого из сценариев на протяжении всего срока реализации проекта. Моделирование факторов риска проводится с помощью треугольной функции принадлежности ввиду наличия линейной зависимости существенности риска и отклонений факторов  $\mu_A(|x_i|)$  (1) [4]:

$$\mu_A(x) = \begin{cases} 0, & x \leq a \\ \frac{x-a}{m-a}, & a < x \leq m \\ \frac{b-x}{b-m}, & m < x < b \\ 0, & x \geq b \end{cases} \quad (1),$$

где  $\mu_A(x_i)$  - уровень значимости отклонения фактора,  $[a_i; b_i]$  - предельные границы отклонений фактора риска  $x_i$ ,  $[a_i; 0]$  - границы лингвистической переменной (-) фактора  $x_i$ ,  $[0; b_i]$  - границы лингвистической переменной (+) фактора  $x_i$ ,  $m_i$  - медиана.

Формирование правил производится по принципу исключения одновременного наступления сразу нескольких сценариев (оператор «ИЛИ»). Таким образом, система преобразующих входящие значения отклонений правил имеет следующий вид:

Если реализуется положительный сценарий фактора  $x_i > 0$  ИЛИ пессимистический  $x_i > 0$  ИЛИ негативный  $x_i > 0$ , ТО  $x_i > 0$   
И  
Если реализуется положительный сценарий фактора  $x_i < 0$  ИЛИ пессимистический  $x_i < 0$  ИЛИ негативный  $x_i < 0$ , ТО  $x_i < 0$

В качестве практического примера разберем изложенный выше алгоритм сценарного анализа рисков на примере данных инвестиционного проекта. В качестве ключевых факторов риска были выделены: курс USD/RUB, прогноз спроса на продукцию, цены на комплектующие, транспортные и сопутствующие им расходы, расходы на НИОКР, транзакционные издержки. Для каждого из выделенных факторов на основе эмпирических исследований определены сценарии вероятных отклонений и их предельные границы. Процесс моделирования и демоделирования отклонений факторов произведен в системе MatLab Fuzzy Logic Tollbox (Рисунок 2). Результаты проведенного анализа отклонений представлены в Таблице 1.

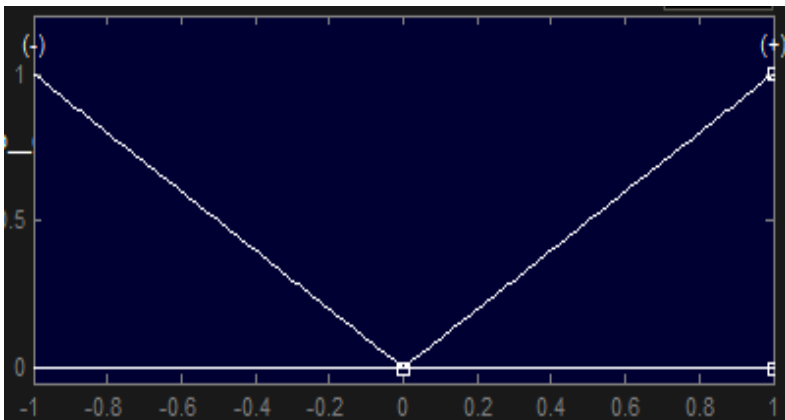


Рисунок 2 – Пример построения функции принадлежности с предельными границами [-1;1]

Таблица 1

**Значения входящих параметров и итогов моделирования факторов риска проекта**

Инвестиционные факторы риска проекта	Положительный сценарий	Пессимистический сценарий	Негативный сценарий	Предельные границы отклонений факторов	Демоделируемое отклонение
Курс USD/RUB	-0,05	0,01	0,1	[-0,2;0,2]	0,0363
Прогноз спроса на продукцию	0,15	-0,05	-0,2	[-0,5;0,5]	-0,0388
Цены на комплектующие	-0,05	0,05	0,15	[-0,2;0,2]	0,0536
Транспортные и сопутствующие им расходы	-0,01	0,05	0,15	[-0,15;0,15]	0,0808
Бюджет расходов на НИОКР	0	0,05	0,25	[-0,1;0,8]	0,0535
Транзакционные издержки	-0,005	0	0,05	[-0,05;0,05]	0,0241

Таблица 2

**Расчет уровня рискованности проекта**

NPV базовый сценарий, тыс руб.	NPV скорректированный на отклонения факторов риска, тыс руб.	Изменение NPV, тыс руб.	Отклонение от базового сценария, %	Уровень рискованности проекта, F(xi)
611 778	671 721	59 943	9,8	0,196

Исходя из полученных значений демоделируемых отклонений, можно судить о риске изменения каждого отдельного фактора во времени, равном сроку реализации проекта. Чтобы оценить степень рискованности всего проекта необходимо скорректировать исходную модель расчета NPV на значения полученных ранее отклонений факторов. При этом относительное изменение чистой приведенной стоимости проекта будет свидетельствовать о предельной величине отклонения от базового сценария, а значение треугольной функции принадлежности с границами [-1;1] в точке  $x_i$  будет отражать уровень рискованности проекта (Таблица 2).

Согласно данным таблицы 1 по величине возможного отклонения  $|x_i|$  наибольшему риску подвержены расходы, связанные с транспортировкой комплектующих  $x_i=0,0808$ , однако по уровню значимости данного риска наибольшие угрозы связаны с транзакционными издержками, поскольку их уровень риска достигает 0,964 при заданных границах распределения. Согласно корректировкам базовой модели расчета предельное отклонение в сторону увеличения денежных потоков может достигнуть  $\approx 9,8\%$  в случае, если при изменении всех расходов, спрос на рынке не упадет более чем на 3,8%. В целом уровень рискованности проекта можно оценить на нижнем среднем уровне - 0,196.

Таким образом, сценарный подход к моделированию инвестиционных рисков на основе инструментов нечеткой логики позволяет проводить анализ, максимально приближенный к текущим потребностям. В результате его осуществления ключевые заинтересованные стороны могут оценить для себя степень устойчивости прогнозной модели чистой приведенной стоимости проекта и определить наиболее уязвимые места, на которые необходимо обращать особое внимание в ходе реализации проекта. Кроме того, данный подход может быть использован для расчета или корректировки размера страхового резерва на случай реализации рискового события.

### **Литература:**

1. Нечеткая логика, URL: <https://ru.wikipedia.org>.
2. Jiju Antony Measuring Six Sigma Project Effectiveness using Fuzzy Approach, URL:<https://www.researchgate.net> (дата обращения: 05.02.2018).
3. Luc A. Andriantiatsaholiniaina, Vassilis S. Kouikoglou , Yannis A. Phillis «Evaluating strategies for sustainable development: fuzzy logic reasoning and sensitivity analysis», Ecological Economics 48 (2004) 149– 172.
4. Fuzzy sets and Pattern recognition, Fuzzy inference systems, URL: [www.cs.princeton.edu](http://www.cs.princeton.edu) (дата обращения: 05.02.2018).

**Власова А.В., Калинин И.А.,**

*студенты экономического факультета*

Российского университета дружбы народов

e-mail: anya.vlasova.97@inbox.ru

Научный руководитель:

**Малиновская Н.В.**, д.э.н., доцент

доцент Департамента учета, анализа и аудита

Финансовый университет при Правительстве РФ

г. Москва, Россия

## **РОЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В ПРОЦЕССЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

***Аннотация:** В статье рассмотрено влияние использования инструментов управленческого учета на всех стадиях кризиса в компании. Предложены пути решения проблем через использование бюджетирования, сокращения издержек, правильно налаженной системы логистики.*

***Ключевые слова:** антикризисное управление, управленческий учет, бюджетирование, кризис, сокращение издержек, логистика*

**Vlasova A.V., Kalinin I.A.,**

students of Economic faculty of  
the Peoples' Friendship University of Russia

e-mail: anya.vlasova.97@inbox.ru

Scientific supervisor:

**N.V. Malinovskaya**, Doctor of Economics, Associate Professor  
of the Department of Accounting, Analyses and audit

Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia

## **THE ROLE OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN CRISIS MANAGEMENT'S PROCESSES**

***Abstract:** The article considers influences of using management accounting's main tools for all stages of a company's crisis. Also, it offers the ways problems' solutions by using budgeting, cost reduction, logistics system.*

***Keywords:** crisis management, management accounting, budgeting, crisis, cost reduction, logistics*

В современных условиях нестабильной политической и экономической ситуации в мире, риск разорения или приближения к кризисному состоянию отечественных предприятий чрезвычайно велик. Это связано с рядом причин: уменьшение реальных доходов населения, боязнь российских потребителей, в ряде случаев, пользоваться продукцией, произведенной в России, а также четыре года работы в условиях международных экономических санкций.

Нами исследована роль управленческого учета в антикризисном управлении.

Как известно, в системе управленческого учета выделяют стратегический учет (для высшего руководства предприятия) и текущий учет (для внутреннего менеджмента).

В первую очередь, менеджерам компании, которая оказалась в трудном положении, нужно понимать природу кризиса. Кризис предприятия вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды. Данные факторы можно разделить на две основные группы:

- внешние (не зависящие от деятельности предприятия);
- внутренние (зависящие от деятельности предприятия).

Для российских компаний основными факторами, способствующими появлению и развитию кризиса, как правило, являются внутренние факторы.

Выделяют следующие основные задачи антикризисного управления:

- профилактика жизнедеятельности компании;
- определение кризисных моментов и точек;
- исправление последствий;
- смягчение кризисных процессов [1, стр. 130]

Профилактическое направление начинается с мониторинга самой деятельности компании. Для этого обязательно нужно использовать финансовые и нефинансовые показатели компании, которые формируются в системе управленческого учета. На их основе дается оценка всем подразделениям компании, и выявляются наименее трудоспособные из них. Так, например, в компании X, которая занимается продажей офисного оборудования, наступает небольшой кризис. В ходе анализа показателей деятельности подразделений фирмы выявлены внутренние проблемы, а конкретно, маркетинговому отделу выделяют достаточно хороший бюджет, которого каждый раз не хватает. На основе данных, полученных с помощью инструментов управленческого учета, выясняется, что объем продаж ежегодно сокращается, когда как

бюджет отдела маркетинга остается неизменным. Отсюда вытекает основная проблема, при которой не происходит оптимального распределения ресурсов. Данная ситуация как нельзя лучше иллюстрирует тесную взаимосвязь управленческого учета и антикризисного управления.

В рассмотренном примере затронута такая главная составляющая управленческого учета, как бюджетирование, являющееся одним из наиболее эффективных инструментов планирования и контроля деятельности организации.

Бюджетирование - формализованный процесс планирования, позволяющий установить базы отчета для оценки фактических показателей функционирования деятельности организации.

Бюджетирование осуществляется в разрезе центров финансовой ответственности (ЦФО). ЦФО отражают полную финансовую картину работы компании, позволяют выявить сильные и слабые ее стороны; отвечают за снижение издержек, осуществляют контроль исполнения бюджета. Своевременная внутренняя информация по ЦФО помогает менеджерам компании оперативно принимать правильные решения.

Бюджетирование также выявляет бизнес-риски, позволяет минимизировать или устранить их полностью. В условиях антикризисного управления, выполнение этой задачи особенно актуально в сфере инвестиций компании. Нужно знать, какие направления стоит развивать, а какие – рискованные.

Контроль за соблюдением бюджета на предприятии критически важен, так как его целью выступает совершенствование процесса принятия управленческих решений, а значит совокупное улучшение состояния предприятия.

Среди принципов управленческого учета С.Н. Христюков выделяет такие принципы, как своевременность, непрерывность, полнота и понятность [2, стр.320]

Срочность реагирования на кризисные явления - важный принцип антикризисного управления. Следовательно, информация должна поступать к специалистам непрерывно, чтобы минимизировать потери, т.к. в управленческом учете для принятия решений не нужны точные цифры – достаточно приблизительных данных для того, чтобы скорректировать решение. Это говорит о тесной связи управленческого учета и типа организационной структуры на предприятии.

В условиях кризиса, самым оптимальным вариантом, на наш взгляд, является дивизиональная система организационной структуры, так как право принятия срочных и важных решений переходит к цен-



трам ответственности. Согласование с администрацией и одобрение высшего руководства требуется лишь в наиболее глобальных вопросах. Снижение централизма для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы - ключ к успеху. Но в то же время, менять уже существующую структуру в организации - затратный и длительный процесс. Как раз управленческий учет способен предоставить основную информацию, которая понадобится в принятии правильных решений по изменению структуры компании. В отличие, например, от бухгалтерского учета, он содействует развитию более объемной, аналитической системы сбора данных, включающей как финансовые, так и нефинансовые показатели. Это положительно может сказаться на оперативном прогнозировании, при решении изменить структуру организации.

В мировой практике для минимизации кризиса значительная роль отводится применению таких методов, как сокращение издержек, оптимальная отчетность (то есть управленческая отчетность, которая объективно отражает состояние дел в организации для руководства с целью принятия правильных управленческих решений), реорганизация структуры, привлечение дополнительных денежных средств, как, например, инвестиции, и определение новой стратегии компании.

В России наиболее распространен метод сокращения издержек путем оптимизации, т.е. сокращения рабочих мест. Это своего рода стимуляция "оставшихся" сотрудников работать лучше, возможно, такое простое управленческое решение - правильное, но так как задачей настоящего менеджера является пройти кризисный период с наименьшими потерями для фирмы, а потеря человеческого капитала - серьезная брешь в деятельности целесообразнее применять неформальное управление, повышать мотивацию энтузиазма у сотрудников, их терпение и уверенность.

Одним из преимуществ управленческого учета является конфиденциальность его данных. Человеческий фактор в этом аспекте играет важную роль, специалисты на предприятии должны быть одной командой, быть преданными своему делу и своей фирме, чтобы пресекать производственный шпионаж и не допускать выхода любой отчетности, кроме законодательно закрепленной, за стены компании. [2, стр.320]

По данным последних российских исследований в сфере рынка труда выявлено, что при увольнении сотрудников и принятии на работы новых - компания теряет больше, чем получает. Текучесть кадров является угрозой и своеобразным знаком приближающегося кризиса. На обучение нового сотрудника требуется много временных и матери-

альных ресурсов, в связи с этим, возникают незапланированные траты и выход за рамки установленного бюджета.

Роль управленческого учета в логистике проявляется в помощи снизить логистические издержки, своевременно предоставляя информацию, на основе которой появляется возможность определить максимально оптимальный заказ, грамотно выстроить логистическую сеть. Это позволяет не только сократить издержки на транспортировку, хранение и сбыт товара, но и выйти на новые рынки, изучить конкурентов, оценить их финансовое состояние.

На российском рынке необходимость определения объема оптимального заказа только начинает закрепляться в сознании бизнесменов. Используя данные финансовой (бухгалтерский баланс, структура затрат) и нефинансовой (сбыт, величина лояльности клиента) отчетности, менеджеры могут найти уникальное решение для определения оптимального заказа индивидуально под единицу товарной продукции и создать идеальный алгоритм включающий в себя все процессы производства от закупки сырья до получения обратной связи от потребителя. Отсюда следует вывод, что логистика – важный фактор повышения конкурентоспособности компании и для принятия правильных управленческих решений необходимо наличие информации из системы управленческого учета.

«Данные хорошо организованного управленческого учета позволяют выявить области наибольшего риска, узкие места в деятельности организации, малоэффективные или убыточные виды продукции и услуг, места и способы их реализации» [3, стр. 18]

Они используются для определения цены реализации товаров, планирования объема продаж, определения наиболее оптимального ассортимента выпускаемой продукции, анализа прибыльности каждого вида продукции, прогнозирования прибыли, управления переменными производственными затратами, оценки риска в деятельности компании [4, с. 40]. На основе информации управленческого учета можно выбрать оптимальный вариант решения задач типа: «производить самим или покупать», «в каком количестве выгодно купить и продать», «на каком оборудовании следует разместить заказ», «в каких случаях ремонт оборудования лучше покупки новых машин» и др.[5, с. 67].

Кризисы - неотъемлемая часть жизненного цикла организации. Если понимать и принимать данный факт, талантливый менеджер может не только научиться избегать их, но и наоборот, в нужное для компании и ее сотрудников время, создавать их, извлекая при этом пользу для компании. В управленческом учете создание резервов помогает снизить риск в компании от резких и неожиданных падений.

Но не стоит оставлять без внимания тот факт, что кризисы различны, и управление ими также может быть различным. Это многообразие проявляется в системе и процессах управления (алгоритмах разработки управленческих решений) и особенно в механизмах управления. Не все средства воздействия дают необходимый эффект в предкризисной ситуации, поэтому нужно использовать все имеющиеся ресурсы для предотвращения их, в том числе, развивая такой элемент системы управленческого учета, как учет рисков.

### **Литература:**

1. Ряховская А.Н. Антикризисное управление корпоративными структурами // Проблемы современной экономики. 2014. Выпуск 2 (50). С.129-132.
2. Христолюбов С.Н. Управленческий и стратегический учет в интегрированной системе учета и контроля организаций потребительской кооперации // Инновационная наука. 2015. Выпуск 12-1, С.319-322
3. Безбородова Т.И. Методология учетно-аналитического обеспечения экономической деятельности организаций в условиях антикризисного управления: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.12 / Безбородова Татьяна Ивановна. - Нижний Новгород, 2014. 35 с. Режим доступа: <http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005557000/rsl01005557359/rsl01005557359.pdf> (дата обращения 11.04.2018).
4. Малиновская Н.В. Управленческий учет и анализ в обеспечении устойчивого развития предприятий // Экономический анализ: теория и практик. 2009. № 9 (138) 2009. С. 38–40.
5. Управленческий анализ: учебное пособие / под ред. М.А. Вахрушиной. – М.: Финансовый университет, 2015. – 167 с.

**Такташева Д.М.**

студентка  
Факультета учета и аудита,  
Финансовый университет при Правительстве РФ  
г. Москва, Россия  
e-mail: dinara-taktasheva@mail.ru

Научный руководитель:  
**Ефимова О.В.**, д.э.н., профессор  
профессор департамента учета, анализа и аудита  
Финансовый университет при Правительстве РФ  
г. Москва, Россия

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ФИНАНСОВОМ АНАЛИЗЕ ПРИ ОБОСНОВАНИИ РЕШЕНИЙ ОБ ОПТИМИЗАЦИИ СТРУКТУРЫ КАПИТАЛА**

***Аннотация:** В статье рассмотрены вопросы, касающиеся трансформации финансового анализа в рамках современных компаний с точки зрения оптимизации структуры капитала в условиях цифровой экономики.*

***Ключевые слова:** финансовый анализ, оптимальная структура капитала, цифровая экономика, финансовая отчетность*

**Taktasheva D.M.**

student of the Faculty of Accounting and Audit,  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: dinara-taktasheva@mail.ru

Scientific supervisor:  
**Efimova O.V.**, Doctor of Economics,  
Professor of the Department of Accounting, analysis and audit Financial  
University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia

## **FINANCIAL ANALYSIS DIGITALISATION IN THE SCOPE OF THE DECISION ON THE OPTIMAL CAPITAL STRUCTURE**

***Abstract:** The article includes questions concerning the financial analysis transformation in the scope of modern companies in terms of the capital structure optimization in the digital economy.*

***Key words:** financial analysis, optimal capital structure, digital economy, financial report*

Возможности развития компании в современной экономической среде определяются в большей степени эффективностью формирования

ния структуры капитала и достижением ее сбалансированности. Выбор оптимальной структуры капитала является приоритетной задачей в рамках финансового менеджмента, так как структура источников финансирования деятельности компании определяет перспективы компании, а также ее результативность.

Однако несмотря на многочисленные исследования по данной тематике, вопрос определения точного оптимального соотношения собственных и заемных средств в рамках той или иной компании в сочетании с рисками остается открытым.

Структура капитала называется оптимальной, если она обеспечивает максимальную справедливую рыночную стоимость компании. Свое начало обоснование оптимальной структуры капитала компании берет из теории Ф. Модильяни и М. Миллера о структуре капитала.

В настоящее время оптимизация структуры капитала напрямую связана с финансовым анализом компании, который опирается на данные финансовой отчетности. Согласно определению профессора О. В. Ефимовой, финансовый анализ представляет собой процесс, основанный на изучении текущего и будущего финансового состояния хозяйствующего субъекта в целях оценки его финансовой устойчивости и эффективности принимаемых решений [1, стр. 6]. В то же время, согласно утверждениям многих аналитиков «Большой четверки», задача финансовой отчетности – обрабатывать данные не для того, чтобы интерпретировать прошлое, а чтобы предсказывать будущее и принимать необходимые решения, взвешивать всевозможные риски. Именно поэтому, в связи с ориентированностью деятельности компаний на будущую перспективу, трансформация финансового анализа в условиях цифровой экономики однозначно неизбежна.

На сегодняшний день финансовый анализ проводит каждая компания в целях эффективного функционирования и взаимодействия на локальных и глобальных рынках. Существуют мнения, что в скором времени у каждой компании появится возможность полностью автоматизировать процесс финансового анализа за счет быстрого развития так называемой «цифровой экономики». Цифровая экономика, в свою очередь, согласно определению Всемирного банка, – это система экономических, социальных и культурных отношений, основанных на использовании цифровых информационно-коммуникационных технологий [2].

Рассмотрим процесс приведения структуры капитала компании к оптимальной с позиции трансформации финансового анализа в современных условиях. Оптимизация структуры капитала может проводить-

ся по многим критериям. И. А. Бланк в своих работах выделяет следующие из них [3, стр. 321]:

1) минимизация показателя средневзвешенной стоимости капитала (WACC). Считается, что чем ниже показатель средневзвешенной структуры капитала компании, тем выше финансовые возможности компании и тем эффективнее осуществляется управление капиталом;

2) максимизация показателя доходности (рентабельности) собственного капитала компании (ROE). При этом подходе зачастую применяется такой показатель, как эффект финансового рычага, который отражает уровень дополнительно генерируемой прибыли на собственный капитал при различной доле использования заемных средств, и чем он выше, тем больше прибыли приходится на собственный капитал компании при заданной структуре капитала;

3) минимизация уровня финансовых рисков и дефолта компании. В данном случае оптимальной признается структура капитала, которая несет минимальное количество финансовых рисков для функционирования компании.

Безусловно, процесс оптимизации структуры капитала проводится с использованием компьютерных технологий, так как зачастую расчеты бывают объемными и сложными, с использованием математического моделирования, особенно если рассматривается максимальное количество критериев приведения структуры капитала компании к оптимальной. Так, использование наибольшего количества критериев обосновано тем, что подобный подход позволяет учесть все воздействующие факторы и выявить наиболее точное искомое значение.

В то же время, полученные расчеты не всегда могут быть применимы на практике, так как оптимальная структура капитала для той или иной компании обязательно должна учитывать специфику ее деятельности (так, ритейл, сектор товаров народного потребления и нефтегазовый сектор будут иметь абсолютно различные требования к оптимальной структуре капитала функционирующей в данной сфере компании, так как, например, в ритейле в связи с особенностью сектора доля собственного капитала будет минимальной в то время как в компании нефтегазового сектора доля собственного капитала, наоборот, будет велика).

В связи с этим, в условиях цифровой экономики недостаточно использование только компьютерных технологий. Также немаловажной является разработка такой электронной системы или программы, которая позволит рассчитать оптимальное соотношение собственных и заемных средств той или иной компании, учитывая максимальное ко-

личество внешних факторов воздействия с минимальным уровнем риска дефолта: состояние экономики страны в целом, спрос и предложение на соответствующем рынке, специфику деятельности компании, состояние финансово-кредитного рынка и рынка ценных бумаг, конкурентную среду в целом и по секторам и пр.

На данном этапе технологического развития, по моему мнению, подобные возможности имеются. Так, например, в качестве инструмента для финансового анализа Thomson Reuters предлагает модуль по управлению рисками структуры капитала StarMine, обеспечивающий возможность многосторонней оценки риска дефолта компаний в режиме реального времени [4]. База данных покрывает более 35 000 публичных компаний из 87 стран мира.

В рамках StarMine разработано множество моделей по оценке кредитных рисков. Особенностью данных моделей является то, что они более точно оценивают риски структуры капитала компаний с точки зрения возможного дефолта, в отличие, например, от моделей Альтмана или Мертона. Например, модель структурного кредитного риска (The StarMine Structural Credit Risk Model) рассматривается как модифицированная модель Роберта Мертона и оценивает степень рискованности активов эмитента посредством анализа динамики изменения стоимости акций. В модели учитываются следующие компоненты:

1) компонент рычага, который сопоставляет стоимость активов компании с ее обязательствами. В целом, чем больше обязательств по отношению к активам, тем выше вероятность дефолта;

2) компонент роста активов, который представляет собой составляющую изменения стоимости активов с течением времени. Чем больше коэффициент роста активов, тем дальше компания уходит от риска дефолта;

3) компонент волатильности, который отражает волатильность рыночной стоимости активов компании. Чем более волатильны активы компании, тем выше вероятность того, что стоимость активов компании достигнет уровень ниже предельной точки дефолта, и компания перейдет в состояние неплатежеспособности.

В то же время модель с использованием «умных показателей» The StarMine SmartRatios Credit Risk Model позволяет оценить финансовое состояние компании и степень кредитного риска посредством анализа мультипликаторов ликвидности, доходности, покрытия, размера плеча и роста. Основными преимуществами данной модели по сравнению с традиционными кредитными моделями являются [4]:

1) включение в расчеты информации как из текущих отчетов, так и из прогнозных аналитических оценок;

2) использование специфических отраслевых и страновых показателей для компаний в банковской, страховой, жилищной, розничной, авиационной и нефтегазовой отраслях;

3) сглаживание эффектов от недостающих данных.

Подводя итог, важно отметить, что в настоящее время становится все более реальным процесс трансформации финансового анализа в более автоматизированную техническую систему, которая позволит усовершенствовать процесс приведения структуры капитала компании к оптимальной, учитывая при этом все внешние и внутренние факторы влияния, риски, а также требования всех имеющихся стейкхолдеров. Ярким примером в этой области выступает модуль StarMine, разработанный лидирующим поставщиком аналитической информации для бизнеса и профессионалов Thomson Reuters.

### **Литература:**

1. Ефимова О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: Учебник для подготовки магистров, обуч. по спец. «Бух. учет, анализ и аудит», «Финансы и кредит», "Мировая экономика» Базовый курс ЭБС Юрайт 2014.
2. Официальный сайт Всемирного банка [Электронный ресурс: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org) (дата обращения: 07.05.2018)].
3. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента : в 2 т. [Текст] / И.А. Бланк – 4-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2012.
4. Официальный сайт медиакомпании Thomson Reuters [Электронный ресурс: <https://www.thomsonreuters.com/en.html> (дата обращения: 12.05.2018)].
5. Структура капитала корпорации: теория и практика [Текст] : Монография / под ред. к.э.н., доц. И.В. Никитушкиной, к.э.н., доц. С.Т. Макаровой. - М.: РФ-Пресс, 2014. - 112 с.



**Секция**  
**«ВЛИЯНИЕ СПОРТА И ТУРИЗМА НА**  
**УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ»**

Ответственный редактор

**Иванова Ю.О.**

**А.Р. Бабаева**

студентка группы МГМ1-1м  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия

e-mail: zzz09876543211234567890@yandex.ru

Научный руководитель  
**Н.Ю. Псарева**, д.э.н., профессор

## **РОЛЬ БРЕНДБУКА В ФОРМИРОВАНИИ ГОСТИНИЧНОГО БРЕНДА**

***Аннотация:** В статье представлены основные результаты научно-исследовательской работы про роль брендбука в формировании гостиничного бренда. Бренд какого-либо предприятия имеет большую значимость в современном мире. Зачастую он более важен, чем сам продукт или услуга, представленная на рынке. Систематизация данных о бренде помогает получить к ним быстрый доступ, нужная информация будет находиться в одном месте.*

***Ключевые слова:** брендбук, бренд, гостиничное предприятие, имидж.*

**A.R. Babaeva,**

Student MGM1-1m  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia

e-mail: zzz09876543211234567890@yandex.ru

Supervisor  
**N.Yu. Psareva**, Doctor of Science (Economics), Professor

## **THE ROLE OF BRANDBOOK IN ORGANIZATION OF THE HOTEL'S BRAND**

***Abstract:** The article presents the main results of research work on the role of brand book in the formation of the hotel brand. The brand of an enterprise is of great importance in the modern world. Often it is more important than the product or service presented on the market. The systematization of brand data helps to get to them quickly, the necessary information will be in one place.*

***Keywords:** brand book, brand, hotel company, image.*

Бренд какого-либо предприятия имеет большую значимость в современном мире. Зачастую он более важен, чем сам продукт или услуга, представленная на рынке. По мнению Владимира Николаевича Домнина, консультанта по брендингу и главного редактора журнала «Бренд-менеджмент», «брендом является не сам товар, а то, как его воспринимают потребители; это образ в потребительском сознании, имеющий определенное отношение к товару». Систематизация данных о бренде помогает получить к ним быстрый доступ (не будет необходимости в долгом поиске данных о бренде в разных местах и отделах), нужная информация будет находиться в одном месте (например, чтобы разместить рекламу, не потребуется придумывать новую стилистику, все нужные данные о шрифтах и цветовой гамме будут в одной «книге»). Такая «книга» носит название брендбук.

Понятие брендбук представляет собой сборник официальных документов, в котором прописана концепция бренда, целевая аудитория, атрибуты бренда, происхождение названия; представлены чертежи логотипа и товарного знака, шрифты, цветовая гамма и тому подобное. В брендбуке представлено описание фирменного стиля (которое содержит описание использования фирменных элементов на разных носителях). Брендбук – это сборник документов, который является индивидуальным для каждой компании (в том числе гостиничного комплекса) и который включает в себя систематизированную информацию о логотипе, названии, позиционировании компании среди покупателей, товарном знаке и о других элементах бренда.

Хорошо разработанный брендбук значительно помогает правильно использовать собственный бренд. Он должен применяться при каждом использовании бренда, чтобы не допускать ошибок; а также брендбук выступает основой при последующей работе (с основания фирмы и написания брендбука) и при ребрендинге. Брендбук должен содержать полную информацию для описания бренда, но при этом быть достаточно кратким, чтобы его восприятие не затрудняло работу менеджеров и других сотрудников каждого из подразделений в процессе его использования.

Брендинг в гостиничном бизнесе имеет ряд особенностей. Бренддинг с точки зрения гостиничного бизнеса – это создание и продвижение фирменных гостиничных услуг, а также деятельность, которая формирует долгосрочное предпочтение к ним со стороны потребителей. Это предпочтение основывается на усиленном воздействии на выбранный сегмент потребителей при помощи торговой марки, товарного знака, хорошо разработанных рекламных продуктов, мероприятий и материалов по стимулированию сбыта.

Разработка брендбука гостиничного предприятия – это важный этап развития гостиницы, потому что брендбук – это основа для принятия маркетинговых решений в будущем. Конкуренция среди гостиничных предприятий достаточно большая, также высоки требования к успешным брендам, потому что потребители, искушенные западным и азиатским высококлассным сервисом, при выборе Российских гостиниц руководствуются атмосферой отеля и настроением, которые преобладают в той или иной гостинице. Профессиональный брендбук выполняет задачу создания полного руководства для разработки и поддержания индивидуального образа бренда, которое лежит в основе гармоничного восприятия отеля. По такому принципу создавались те отели, о которых люди вспоминают с теплом и радостью, и в которые стремятся вернуться вновь.

В последние годы гостиничный бизнес становится все популярнее, а брендинг стал очень важной его частью. Гостиничный бренд оценивают по материальной и нематериальной стоимости. Материальная стоимость – это компоненты бренда, которые могут быть оценены, измерены и точно определены. Эти компоненты включают в себя программы лояльности, стратегические альянсы, инфраструктуру продаж, инфраструктуру маркетинга и компоненты, которые обладают конкретной ценностью или генерируют потоки наличности для гостиничного бизнеса. Нематериальная стоимость – это такие аспекты, которые являются наиболее очевидными для потребителей, но их сложно оценить в конкретных суммах (например, имидж бренда или название, то есть компоненты, составляющие брендбук).

Новым гостиницам, недавно появившимся на рынке, становится все труднее конкурировать с большими гостиничными сетями, имеющими сформировавшийся бренд и хорошо разработанный брендбук, в завоевании и удержании целевой аудитории. У владельцев независимых гостиниц возникают проблемы с управлением персоналом, недостаточной оснащенностью технологичными и инновационными продуктами которые становятся частью продукта, предлагаемого гостиничным брендом. Владельцы таких отелей считают, что деятельность их отеля могла бы быть улучшена, если бы он работал под именем, управлением и с использованием данных (в том числе и брендбука) известного в мире бренда. Брендбуки различных гостиниц отличаются друг от друга как разделами, которые содержатся в брендбуке, так и индивидуальной информацией в них.

Но обычно брендбук гостиницы обладает следующими пунктами:

- Логотип гостиницы, товарный знак, слоган;

- Описание миссии и идеологии отеля;
- Цветовая гамма;
- Используемые фирменные шрифты;
- Фирменная полиграфия (визитные карточки, фирменные папки, папки, буклеты, карта гостя)
- Наружная реклама;
- Сувенирная продукция;
- Паспорт бренда (с подробным описанием требования по использованию элементов фирменного стиля).

Например, сеть отелей «Adriano hotels and resort» обладает почти всеми представленными пунктами. Брендбук этой сети детально и хорошо проработан. Бутик-отель «Адриано» – один из двух отелей этой сети, находящийся в городе Адлер, имеет оценку 9,1 из 10 на популярном сайте <https://www.booking.com>, что говорит о востребованности отеля и удовлетворенностью качеством услуг.

Также хотелось бы проанализировать высказывания менеджера по маркетингу и связям с общественностью отеля «SkyPoint Шереметьево» Виктории Петровой и Генерального директора УК «РосинвестОтель», бизнес-тренера программы Live. Personal&Business Кирилла Иртюга на тему брендбука гостиницы.

«Если мы говорим о брендбуке отеля, то, помимо стандартных ручек, визиток и пакетов, там должны быть специфические носители фирменного стиля отеля – таблички на дверь с надписью «Не беспокоить», бланки для заказа услуг химчистки и прачечной, униформа и бейджи всего персонала, постельное белье, полотенца, тапочки и халаты, внутренние навигационные таблички, меню баров и ресторанов, ключ-карты от номеров и прочее», – по словам менеджера по маркетингу и связям с общественностью отеля «SkyPoint Шереметьево» Виктории Петровой.

Можно выделить следующую информацию: специфические носители фирменного стиля, такие как униформа, таблички «не беспокоить», ключ-карты от номеров и другие носители:

- Систематизируют деятельность – благодаря такой разработанности брендбука создается отлаженная система, менеджеры и сотрудники отеля не имеют необходимость каждый раз придумывать, какими должны быть вещи, не теряют время, заказывая все в разных местах и разного вида;

- Одинаковые полотенца, халаты, тапочки, постельное белье создают определенный комфорт и порядок в номере, которые нравятся гостям;

- Вещи, которые находятся в одной стилистике вызывают у посетителей отеля ощущение роскоши; этот фактор повышает уровень качества отеля в глазах посетителей;

- У гостей отеля при взгляде на все эти вещи происходит ассоциация с отелем, в котором они прибывают, а если пребывание в отеле и сервис им понравятся, то люди ассоциируют хороший сервис с логотипом этого отеля, а при необходимости проживания в отеле в другой раз (например, связанным с путешествием), люди будут бронировать отель той же сети с запомнившимся им логотипом.

По словам Генерального директора УК «РосинвестОтель», бизнес-тренера программы Live. Personal&Business Кирилла Иртыга: «Брендбук нужен для работы с контрагентами, рекламными и маркетинговыми компаниями. Наличие всех необходимых требований и регламентов использования логотипа и элементов бренда значительно сокращает время на коммуникацию с ними. Также это важный маркетинговый инструмент внутри отеля. Сотрудники уходят, приходят новые. Брендбук позволяет не потерять основные направления визуализации бренда в оформлении гостевых зон, создании рекламной и маркетинговой продукции, через которую происходит обращение к гостям. Он дает возможность не потерять основные направления миссии и идеологии отеля, не утратить нить между философией отеля и конечным потребителем – гостем. Это необходимая книга, с которой вы всегда сможете сверить ориентиры направления развития».

Невозможно не согласиться со словами генерального директора УК «РосинвестОтель», бизнес-тренера программы Live. Personal&Business Кирилла Иртыга. Работа с маркетинговыми и рекламными компаниями, а также с контрагентами при наличии брендбука значительно упрощает работу менеджеров отеля; при поиске нужной информации не нужно обращаться ко всем службам, так как вся требуемая информация находится в одном источнике. Следуя инструкциям, указанным в брендбуке, сотрудники отеля быстро находят нужную и правильную информацию, даже если они долго отсутствовали из-за отпуска или являются новыми работниками, либо занимали другую должность в отеле. Им становится проще найти нужную информацию, например, для того чтобы оформить заказ на партию новых бейджей.

Также с момента создания бренда и открытия отеля до сегодняшнего времени могло пройти несколько лет или несколько десятков лет; первоначальная информация о том бренде и его составляющих без книги, в которую бы записывали нужную информацию, могла бы утра-

тяться или измениться под влиянием внешних и внутренних факторов, а также забыться со временем, поэтому так важна разработка и использование брендбука.

### **Вывод:**

Брендбук представляет собой сборник элементов фирменного стиля гостиницы – логотипа, слогана, товарного знака, фирменного шрифта, цветовой гаммы, рекламных материалов, канцелярии и сувенирных продуктов, а также описания целей бренда миссии компании, философии и позиционирования. Брендбук является особой книгой, на которую опирается весь маркетинг гостиницы. Подход к созданию брендбука должен быть серьезным, нельзя пренебрегать им или создавать его недобросовестно, ведь информация в нем необходима в течение длительного периода времени.

В момент разработки брендбука руководство и люди, которые участвуют в процессе создания, должны закладывать в него максимально нужную простую и доступную информацию, потому что брендбук используется все время существования компании. Он упрощает работу всем службам как внутренним отделам и менеджерам, так и внешним контрагентам, и компаниям, которые сотрудничают с гостиницей. На данный момент нельзя назвать популярный и хорошо известный всем отель, который не имеет хорошо разработанного брендбука, учитывающий все тонкости деятельности отеля и не имеет хорошо прописанной информации о бренде. Можно сказать, что гостиница, не имеющая брендбука, не может стать популярной и узнаваемой. Качественно проработанный брендбук – залог успеха гостиницы.

### **Литература:**

1. Карпова, С.В. БРЕНДИНГ 2-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для прикладного бакалавриата/ Карпова С.В., Захаренко И.К. – М., 2017 - 439 с.
2. Жукова, Марина Александровна. Менеджмент в туристском бизнесе: учебное пособие / М. А. Жукова. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: КНОРУС, 2017. - 191 с.; ISBN 978-5-406-05313-3.
3. [Электронный ресурс: [www.booking.com](http://www.booking.com) (дата обращения: 18.05.2018)]
4. Нина Лысенко Brand book – паспорт гостиничного бренда/ Журнал Академия гостеприимства №5 октябрь 2016.

**Ю.С. Белоусова**

студентка группы МТ4-1  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: juliabelousovaw@gmail.com

Научный руководитель  
**А.А. Латорцев**, к.э.н.

## **РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА**

***Аннотация:** В данной статье рассмотрены основные аспекты разработки конкурентной стратегии компании в условиях цифровой трансформации индустрии гостеприимства. Особое внимание уделено цифровизации в индустрии туризма и гостиничного хозяйства, учитывая мировые тенденции глобализации мировой экономики и перехода к цифровой индустрии 4.0. В связи с дальнейшим внедрением инновации и новшеств в сферу услуг, возникает необходимость переход к диджитализации в индустрии туризма, на основе конкурентной стратегии.*

***Ключевые слова:** цифровая экономика, диджитализация, туризм, индустрия туризма, инновация, экономика 4.0.*



**YU.S. Belousova**

student MT4-1

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

e-mail: juliabelousovaw@gmail.com

Scientific adviser

**A.A. Latorsev**, Candidate of Economic Sciences

## **DEVELOPMENT OF THE COMPANY'S COMPETITIVE STRATEGY IN THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE HOSPITALITY INDUSTRY**

***Abstract:** In this article the main aspects of development of the company's competitive strategy in conditions of digital transformation of the hospitality industry are considered. Particular attention is paid to digitalization in the tourism and hotel industry, taking into account the global trends of the globalization of the world economy and the transition to the digital industry 4.0. In connection with the further introduction of innovation and innovations in the sphere of services, there is a need to move to a digitalization in the tourism industry, based on a competitive strategy.*

***Keywords:** digital economy, digitalization, tourism, tourism industry, innovation, economics 4.0.*

На сегодняшний день туристский бизнес является одним из наиболее интенсивно развивающихся и доходных сфер экономики, обеспечивая устойчивый социально-экономический рост и развитие стран и отдельных дестинаций. Область туристского бизнеса отличается высокой степенью конкуренции на рынке для предпринимательской деятельности, и в таких условиях туристским предприятиям необходимы адекватные инструменты оценки конкурентоспособности и успешного планирования своей деятельности.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что основополагающим фактором развития современной рыночной экономики является конкуренция, что обуславливает необходимость формирования эффективных конкурентных стратегий. На сегодняшний день разработка конкурентной стратегии необходима во многих сферах предпринимательства, в том числе и в туризме с учетом инновационных изменений, скорость которых увеличивается.

Цифровая трансформация индустрии способствует появлению новых идей, что выливается в успешные проекты по выведению инновационных продуктов и услуг на рынок, а также повышает качество сервиса и предложения на рынке в целом. Масштабы и динамика дан-

ной трансформации индустрии определили необходимость адаптации компаний к новым реалиям и поиску эффективной стратегии роста и развития.

В ходе исследования была выдвинута следующая гипотеза: предполагается, что если осуществить разработку мероприятий по реализации конкурентной стратегии компании с дальнейшим её внедрением в деятельность организации, то возрастёт количество клиентов, фактические показатели продаж, увеличится прибыль и эффективность работы туристских предприятий в целом.



Рисунок 1. Характерные аспекты (признаки) конкурентной среды.

Источник: подготовлено автором

Объектом исследования в данной работе является туристская компания, которая формирует и реализует собственную стратегию развития на конкурентном рынке. Предметом данного исследования является формирование конкурентной стратегии развития компании в условиях цифровой трансформации индустрии туризма.

Среди отечественных исследователей проблемами конкурентной среды в условиях инновационных трансформаций занимались Г. Азоев, С. Борисенко, В. Белоусов, В. Быков, А. Войчак, Г. Гуляев, В. Криворотов, Р. Фатхутдинов, Е. Крикавский Х. Фасхиев, А. Юданов, А. Лищук и др.

В качестве базовой стратегии рекомендуется выбирать одну из перечисленных, поскольку одновременное использование вызовет путаницу в постановке главных целей и приведет к ряду проблем. При размытом фокусе целей и поставленных на их основе задач организация не сможет эффективно координировать свою работу, разрываясь в многочисленных показателях. Для достижения успеха прежде всего необходимо исследовать рынок и наблюдать за конкурентами, перенимая лучшее и используя их слабые стороны, как свое конкурентное преимущество. Кроме того, компания может сфокусироваться не на всех видах своей деятельности, а выбрать ряд ключевых и стремиться занять лидирующие позиции в их отношении.

Согласно так называемому биологическому подходу, предложенному российским ученым Л.Г. Раменским, различают стратегии обеспечения конкурентоспособности организации: виолентную, патентную, коммутантную, эксплерентную, отличительные черты которых представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Характеристика стратегий по Л.Г Раменскому**

Характеристики	Стратегии			
	Виолентная	Патентная	Коммутантная	Эксплерентная
Компания	Крупная с устойчивой репутацией и значительной долей рынка	Компании с небольшим объемом производства и с высокой ценой товара	Неспециализированные с достаточно универсальными технологиями	Производитель уникального продукта
Производство	Массовое	Специализированное	Гибкое, ограниченные объемы	Технологичное
Качество	Приемлемое	Высокое	Приемлемое	Превосходящее предыдущие аналоги
Продукт	Массовый	Уникальный, дорогостоящий	Несущественно обновляется имитации новинок	Новый
Преимущества	Низкие издержки, высокая производительность труда	Значительная прибыль при незначительном объеме продаж, удовлетворение тонким вкусам клиентов	Высокая гибкость, удовлетворение быстроменяющихся потребностей	Отсутствие конкуренции на определенном этапе, создание нового рынка/ниши

Источник: подготовлено автором.

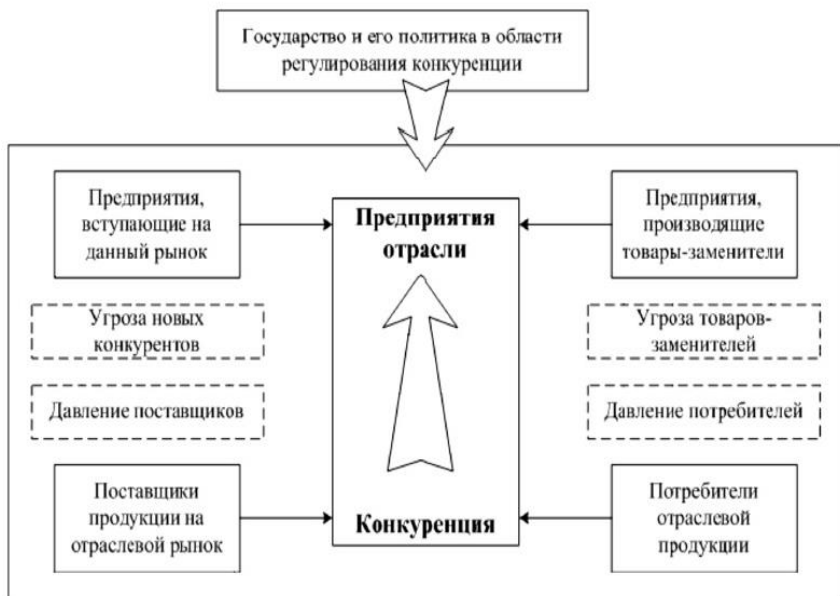


Рисунок 2. Факторы, формирующие на конкурентную среду.

Источник: Скорниченко Н.Н. Конкурентная среда предприятия и процедура ее анализа. Экономика и право №5, 2016, С. 64-68.

Изучив схему, можно заметить, что на формирование конкурентной среды оказывают влияние не только рыночные силы, но и регулирующая политика государства. Система, включающая в себя государственное регулирование экономики, сформировалась во всех индустриально развитых странах и в обязательном порядке предусматривает обеспечение необходимых условий для развития конкурентной среды на рынке товаров и услуг.

Исходя ситуации на рынке, конкурентной среды и цели, которую ставит перед собой компания на определенный промежуток времени, происходит выбор из различных конкурентных стратегий, фокусирующихся на конкретных факторах. При этом конкурентная стратегия должна быть в большей степени направлена на завоевание клиентов, пользующихся товарами и услугами конкурентов, чем на противодействие соперникам. Правильный выбор базовых конкурентных стратегий во многом определяет линию поведения компании на рынке, обеспечивая преимущество перед конкурентами.

В рамках данного исследования сделан упор на стратегическом управлении и развитии компании, что определяет анализ ее среды функционирования и конкурентоспособность в этой среде. Для того чтобы занимать лидирующие позиции и осуществлять успешную деятельность, необходимо интегрироваться в глобальные процессы промышленного прогресса.

В настоящее время особое внимание уделяется Четвертой промышленной революции или концепции, которая получила название Индустрия 4.0. Первая промышленная революция ознаменовалась появлением машин и парового двигателя. Электрификация и конвейерное производство вызвали Вторую промышленную революцию. Третью связывают с развитием электроники, как результат возникновением персональных компьютеров и сети Интернет. Сегодня же на глобальном уровне произошел переход к новой промышленной революции – Индустрии 4.0.

Термин «Индустрия 4.0» изначально появился как проект, принадлежащий правительству Германии, которое выразило необходимость более широко применять информационные технологии в производстве. После заявления, сделанного правительством на промышленной выставке в Ганновере в 2011 году, группа ученых и исследователей разработала стратегию внедрения «киберфизических систем» (CPS) в производственную деятельность.

Понятие «киберфизических систем» было введено Хелен Джилл в 2006 году, сущность которого заключается в технологии интеграции виртуальной и материальной реальности. Объединяясь в одной цифровой экосистеме, электронные компоненты и объекты взаимодействуют друг с другом путем обмена данными, в результате чего получается трансформация отрасли, а ее компонентами становятся роботизированные производства и умные заводы.

Компании Pricewaterhouse Coopers в своем всемирном обзоре реализации концепции «индустрии 4.0» дает свою трактовку исследуемой темы: «Концепция «Индустрия 3.0» направлена на автоматизацию отдельных машин и процессов, в то время как «Индустрия 4.0» предусматривает сквозную цифровизацию всех физических активов и их интеграцию в цифровую экосистему вместе с партнерами, участвующими в цепочке создания стоимости. Достижение эффекта от воплощения концепции «Индустрия 4.0» возможно только при наличии хорошо налаженных процессов получения и анализа данных, а также обмена ими.»[10, с.12]

**Основные характеристики концепции «Индустрия 4.0»**

Цифровизация и интеграция вертикальных и горизонтальных цепочек создания стоимости	Цифровизация продуктов и услуг	Цифровые бизнес модели и доступ клиентов.
<ul style="list-style-type: none"> <li>● доступ к данным об операционных процессах, управлении качеством и эффективностью в режиме реального времени.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● создание новых цифровых продуктов, предназначенных для предоставления комплексных решений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● комплексное персонализированное обслуживание на основе данных и интегрированных платформ.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● технологии дополненной реальности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● дополнение имеющихся продуктов интеллектуальными датчиками или устройствами связи, совместимым с инструментальной аналитикой данных.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● оптимизация взаимодействия с клиентом и улучшение доступа клиентов.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● оптимизация данных под различные платформы.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● комплексные решения в обособленной цифровой экосистеме</li> </ul>

Источник: подготовлено автором.

Результаты исследований, которые предлагаются этими авторами, заслуживают тщательного изучения, но некоторые аспекты требуют дальнейшего развития и конкретизации. Остаются нерешенными многие вопросы, связанные с исследованием состояния конкурентной среды в условиях цифровизации экономики.

**Литература:**

1. Официальный сайт журнала «Турифо» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.tourinfo.ru/> (дата обращения: 03.05.2018).
2. Официальный сайт Ростуризма [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.russiatourism.ru/> (дата обращения: 03.05.2018).
3. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.gks.ru/> (дата обращения: 10.05.2018).
4. Официальный сайт журнала «Турифо» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.tourinfo.ru/> (дата обращения: 03.05.2018).
5. Официальный сайт информационного агентства ТАСС [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://tass.ru/forumsochi2018/articles/4966444> (дата обращения: 03.05.2018).
6. Официальный сайт Издания о высоких технологиях CNews [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://club.cnews.ru/blogs/entry/varianty\\_postroeniya\\_sistemy\\_bronirovaniya\\_dlya\\_turoperatora\\_](http://club.cnews.ru/blogs/entry/varianty_postroeniya_sistemy_bronirovaniya_dlya_turoperatora_) (дата обращения 01.03.2018).

7. «Самые инновационные компании 2018» Бостонская консалтинговая группа, выпуск 17 января, 2018.
8. «Россия сквозь линзу» Исследовательский центр «Делойта», СНГ/ 10 выпуск/1 квартал 2018 года (дата обращения 01.05.2018).
9. Деловой журнал для бизнеса в сфере Телеком - ИТ – Медиа «ИКС-Журнал» [Электронный ресурс] //www.iksmedia.ru: [сайт]. URL:<http://www.iksmedia.ru/news/5407934-Internetauditoriya-rastet-za-schet.html> (дата обращения: 15.05.2018).
10. «Индустрия 4.0»: создание цифрового предприятия. ООО «Прайсво-терхаусКуперс Консультирование», 2016.

**П.Е. Паньшина, М.А. Горяйнова**

студентки группы МТ2-1  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: likemary97@mail.ru  
Научный руководитель  
**Р.Ю. Стыцьюк**, д.э.н., профессор

## **ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ. ОТЕЛИ БУДУЩЕГО**

***Аннотация:** В статье приведены основные направления развития гостиничного бизнеса в эпоху цифровой экономики, а также новые технологии в данной индустрии и обоснование их необходимости.*

***Ключевые слова:** туризм; экономика; цифровая экономика; гостиничный бизнес; технологии будущего.*

**P.E. Panshina, M.A. Goryainova,**

students MT2-1  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: likemary97@mail.ru  
Scientific adviser

**R.Yu. Stytsyuk**, Doctor of Science (Economics), professor

## **HOTEL BUSINESS IN THE EPOCH OF THE DIGITAL ECONOMY. HOTELS OF THE FUTURE**

***Annotation:** The article shows the main trends in the development of the hotel business in the era of the digital economy, as well as new technologies in this industry and the rationale for their need.*

***Key words:** tourism; economy; digital economy; hotel business; technologies.*

Сегодня все чаще используется понятие «цифровая экономика» во всех сферах жизни. Это неудивительно, ведь в 2017 году была создана и утверждена новая программа по созданию благоприятных условий для развития страны и перехода ее на стадию цифровой экономики. По поручению Правительства Российской Федерации координирует реализацию проекта АНО «Цифровая экономика», которую создали самые успешные российские компании в сфере высоких технологий.



В наши дни экономика России активно развивается: появляются новые научные открытия, технологические инновации, растет уровень образования, происходит ускорение развития информационных и компьютерных технологий, а также электронной коммерции, развиваются средства мобильной связи. Все это происходит под влиянием научно-технического прогресса. Именно поэтому можно сделать вывод, что сейчас именно информация и знания играют важнейшую роль в жизни человечества.

В наше время все больше отельеров уделяют внимание сфере нанотехнологий и инноваций в целях привлечения туристов. Современные технологии позволяют им повысить качество сервиса, они делают бизнес более простым и эффективным, а также предоставляют клиентам новые услуги.

### **Инновационные технологии в гостиничном бизнесе**

С чего же начинаются инновационные технологии, когда речь заходит о гостиничном бизнесе? Разумеется, с бронирования номеров. Уже сейчас многие практикуют такой способ оплаты и резервирования, но в будущем этот процесс будет сильно упрощен, чтобы каждый смог воспользоваться данной услугой. По приезде в гостиницу посетителей будут ожидать роботизированные администраторы, которые автоматически найдут вас в списке гостей. Такие роботы будут способны объясняться на всех языках мира. Кроме того, на входе посетителей будут ждать электронные стенды, где они смогут найти всю необходимую информацию: от карты города до курса доллара. Вместо ключей, которые все вечно теряют, нас будет ожидать контроль по отпечатку пальца или сканирование сетчатки глаза. Такие методы снизят уровень краж и увеличат безопасность до 100%. Сервис тоже подвергнется изменениям: теперь вместо походов в рестораны или заказа еды в номер, гости смогут заказать любую еду, не выходя из номера, а доставляться она будет с помощью специальных лифтов, которыми будет снабжен каждый номер. Таким образом, клиент сможет получить желаемое блюдо совсем свежим без ожидания. Очень важно отметить и необходимость соблюдения чистоты в отелях. Современные технологии позволят нам при нажатии специальной кнопки провести полную дезинфекцию с помощью специального безопасного излучения. [1] Смена постельного белья и влажная уборка будут производиться автоматически. Таким образом, все желания клиента будут удовлетворены в кратчайшие сроки на высшем уровне.

Давайте рассмотрим возможные концепции отелей будущего.

**Эко-отель.** Все мы знаем, что человечество озабочено катастрофически серьезной проблемой – проблемой загрязнения окружающей среды. Вашему вниманию представлен Эко-отель, который минимизирует загрязнение продуктами жизнедеятельности туриста. Задачи этого отеля следующие: использовать только экологически чистые товары, солнечную энергию, геотермальную технологию, а также нулевой выброс углерода. Такие отели строятся исключительно на заповедных территориях, чтобы турист был наедине с природой и познал все красоты природных богатств. Питание в эко-отелях соответствует традициям тех мест, где собственно и располагаются апартаменты.

**Отели с дополненной реальностью.** Дополненная реальность – это некое пространство между реальностью и виртуальностью. Технологии дополненной реальности проецируют любую цифровую информацию (изображения, видео, текст, графики и т.д.) поверх экрана любых устройств. [2] Таким образом, гости данного отеля смогут посетить различные места, например, излюбленную всеми Пизанскую башню, не выходя из номера. Гость надевает специальные очки дополненной реальности и вместо телевизора напротив него появляется слегка наклоненная башня в Италии. Конечно, ощущения реальности и виртуальности не сопоставимы, но кто знает, какими люди станут вследствие непрерывного нанотехнологического прогресса.

**Номера со встроенной технологией управления устройствами голосом.** Данные дорогостоящие номера будут заранее запрограммированы голосом клиента, который сможет управлять им. [3] Клиент сможет включать\ выключать телевизор, свет с помощью своего голоса. Также ключом от двери вашего номера может послужить ваш отпечаток пальца или даже сканирование сетчатки вашего глаза. Данные технологии намного упрощают жизнь клиентов нововведенных отелей.

**Отели-трансформеры.** Также мы понимаем, что многие отели с встроенными девайсами и различной техникой в значительной мере будут портить дизайн номеров в гостиницах. Вокруг вся мебель будет серой из-за металла и холодной на вид. Решить эту проблему помогут отели-трансформеры. [4] Отели нового поколения смогут менять свой дизайн согласно предпочтениям большинства клиентов. Такие отели будут использовать нанотехнологии и технику, способную менять окружение, строения и даже целые физические миры. Например, номера для пожилых людей будут выглядеть в стиле ампира, если того, конечно, захочет клиент.

**Новый вид трансфера.** Проблему пути до отеля легко можно решить уже в ближайшие 20-30 лет, когда появятся автономные авто-

мобили и капсулы, которые помогут значительно сократить трансфер клиента из аэропорта в отель и добраться по небу без пробок. [5] Данный автомобиль будет ожидать Вас уже в аэропорту с прохладительными напитками и удобными креслами. Вам также не нужно будет оплачивать проезд, так как это будет автоматически входить в сумму вашего проживания в отеле.

В заключение нашего исследования хотелось бы еще раз отметить, что влияние нанотехнологий на сферу гостиничного дела огромно. Люди ожидают самые необычные и интересные внедрения в гостиничном деле, а именно большинство предполагает появление отелей наиболее близких к природе. Ведь вопрос экологии стоит сейчас наиболее остро и его необходимо решать, как на мировом уровне экономики, так и в отдельных ее отраслях. Также многие люди сомневаются в действительном улучшении их жизни внедрением инноваций. Ведь упрощение жизни людей сделает их наименее активными и заинтересованными в науке. Роботы завладеют всеми сферами жизни, многие люди останутся без работы, начнется мировой хаос или даже войны. Поэтому очень важно отнестись к внедрению инноваций очень серьезно, чтобы это не навредило общественности и использовалось только в разумных целях. В целом, возвращаясь к нашей теме, инновационные технологии сделают огромный прорыв в сфере туризма и гостиничного дела, люди начнут больше путешествовать, зная, что в их отеле есть все необходимое и даже больше для комфортной жизни. Станут появляться новые варианты туристических поездок, что повлияет на размещение и состояние отелей. Кто знает, возможно, в скором времени люди начнут путешествовать на Марс, а это никак не может не затронуть развитие гостиничного бизнеса.

## **Литература:**

1. Агеева О. А, Двориченко В. В., Забаев Ю. В. и др. Некоторые аспекты функционирования индустрии туризма / Под общ. ред. А. Л. Лесникова, И. П. Мащицкого, А. В. Чернышева. – Кнорус, 2014
2. Азар В. И., Туманов С. Ю. Экономика туристского рынка. – Юрайт, 2017.
3. Ю. Международный туризм— М.: Аспект Пресс, 2015.
4. Александрова А. Ю. Экономика и территориальная организация международного туризма. —М., 2014
5. Samira BoroujiHojeghan Digital economy and tourism impacts, influences and challenges, Elsevier, 2016
6. [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики URL: <http://www.gks.ru/>, дата обращения: 25.04.2018

**Е.Ю. Кузнецов, П.А. Ермакова**

студенты МТ2-1  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: kuznetsov.evgenuy@gmail.com  
Научный руководитель  
**Ю.О. Иванова**, преподаватель

## **РАЗВИТИЕ И ПРОДВИЖЕНИЕ КИБЕРСПОРТА СРЕДИ МОЛОДЕЖИ НА ПРИМЕРЕ Г. МОСКВЫ**

***Аннотация:** В статье приводится анализ условий, которые были созданы для интенсивного развития киберспорта. Приводятся аргументы в поддержку его дальнейшего развития, а также поднимается вопрос о развитии киберспорта среди молодежи. Анализируется нынешнее состояние киберспорта в России и уровень развития инфраструктуры в г. Москве.*

***Ключевые слова:** киберспорт, студенческий спорт, университет, инфраструктура.*

**E.Y. Kuznetsov, P.A. Ermakova**

students MT2-1  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: kuznetsov.evgenuy@gmail.com  
Scientific adviser  
**Yu.O. Ivanova**, Lecturer

## **DEVELOPMENT AND PROMOTION OF E-SPORTS AMONG YOUTH ON THE EXAMPLE OF MOSCOW**

***Abstract:** The article analyzes the conditions that were created for the intensive development of e-sports. Arguments in support of its further development are given, as well as the issue of the development of e-sports among youth. The current state of e-sports in Russia and the level of infrastructure development in Moscow are analyzed.*

***Keywords:** e-sports, student sport, university, infrastructure.*

В наши дни, колоссальными темпами развиваются как компьютерные технологии, так и спортивная индустрия. Эти сферы привлекают все больше и больше зрителей, что в свою очередь, привлекает инвесторов и создает предпосылки для дальнейшего развития. Не так давно, на стыке таких разных на первый взгляд сфер, появился кибер-

спорт. Он объединил самые привлекательные элементы спорта и новейшие технологии в IT-сфере. Актуальность статьи заключается в анализе основных факторов успешного развития киберспорта. Кроме того, приводится объяснение необходимости развития киберспорта на уровне университетов среди молодежи.

### **Что такое киберспорт?**

За последние годы, киберспорт стал настоящей индустрией, которая способна конкурировать с такими видами спорта, как футбол и хоккей. Масштабы развития киберспорта действительно поражают: призовые в киберспортивных турнирах исчисляются десятками миллионов долларов США (общий призовой фонд турнира «The International Dota 2 Championship 2017» составил 24 787 916 долларов), объем мирового киберспортивного рынка оценивается в 1 млрд долларов, а число игроков по всему миру составляет около 2 млрд человек [1]. И все это менее чем за 20 лет. Это связано сразу с набором факторов.

Во-первых, компьютерные игры интересны своей виртуальностью. По своей сути, игра может быть действительно сложной, требовать серьезных умственных усилий для предсказания действий соперника. Однако это завуалировано в оболочку несуществующих персонажей или красивых моделей. Это делает сложную игру интересной. А интерес вызывает популярность.

Во-вторых, популярность объясняется постоянным достижением локальных целей. Практически все игры построены таким образом, что происходит непрерывное развитие персонажа. Даже за поражение в конкретном раунде игрок получает определенную награду. Всегда есть возможность развивать своего персонажа. Таким образом, на психологическом уровне рождается желание развиваться дальше.

В-третьих, игры помогают избавиться от негативных эмоций. Несмотря на расхожий стереотип о том, что компьютерные игры вызывают жестокость, ситуация обстоит совершенно иным образом. Зачастую они используются как возможность выплеснуть гнев, или же на время отвлечься от проблем реальной жизни.

В-четвертых, киберспорт – отличная площадка для самореализации. По ходу развития игрового персонажа, игрок зарабатывает очки, которые выделяют его на фоне других. Со временем, игроки приобретают авторитет, который в рамках игры может быть весьма высоким. Отдельно стоит сказать об игроках, которые в реальном мире испытывают проблемы со здоровьем или являются инвалидами. Для таких лю-

дей, компьютерные игры – одна из немногих площадок для самореализации.

Однако необходимо понимать, что далеко не каждая компьютерная игра может стать киберспортивной дисциплиной. Игра должна подходить под определенные условия: должен присутствовать соревновательный элемент, игроки должны быть в условиях, приближенных к равным, должен быть сведен к минимуму элемент случайности.

7 июня 2016 года киберспорт официально признан Министерством спорта Российской Федерации как спортивная дисциплина [2]. Это говорит о том, что киберспортсмены получили возможность участвовать в официальных соревнованиях на всероссийском уровне, получать спортивные звания (кандидат в мастера спорта, мастер спорта). Однако несмотря на недавнее официальное признание, российский киберспортивный рынок является крупнейшим в Центральной и Восточной Европе. По всему миру известны такие киберспортивные команды как Na`Vi и Virtus.Pro. Известность обусловлена успешным выступлением команд на международных соревнованиях, что является поводом для инвесторов финансировать проекты. Так, в 2015 году команда Virtus.Pro заключила контракт с USM Holding Алишера Усманова, который совместно с ЮТВ-Холдингом инвестирует в команду средства в размере 100 млн долларов.

Популярность киберспортивных соревнований создает предпосылки для организации киберспортивных соревнований на всех уровнях. Наибольшей популярностью киберспорт пользуется среди школьников и студентов. Это позволяет создавать сильные киберспортивные команды на уровне университетов. Уже сейчас проводится большое количество любительских турниров по различным киберспортивным дисциплинам. А также в рамках Всероссийской Киберспортивной Студенческой лиги (ВКСЛ) и Московской Киберспортивной Лиги (МКЛ) проходят ежегодные турниры по определенным дисциплинам, которые в случае с МКЛ являются частью масштабных спортивных игр.

### **Почему необходимо развивать киберспорт среди молодежи?**

Перспективы развития киберспорта весьма обширны. Уже идут разговоры о признании киберспорта Международным Олимпийским Комитетом. Таким образом, существуют реальные перспективы включения киберспорта в программу Олимпиады. Подготовкой олимпийцев в России занимаются спортивные школы и школы олимпийского резерва. Однако основной площадкой для централизованной подготовки киберспортсменов будут университеты. Таким образом, развитие ки-

берспорта на уровне университетов – создание основы для будущих успехов.

При выборе университета, абитуриент изучает преимущества и недостатки каждого вуза. В связи с огромной популярностью киберспорта, наличие команды и возможностей для тренировок может стать аргументом университета в привлечении студента. Важно, что если уровень киберспортсмена высок, его умственные качества тоже находятся на хорошем уровне. Для киберспорта важна скорость мысли, ответственность, решительность, стратегическое мышление, способность держать в голове сразу несколько вещей. Именно молодежь способна успешно справляться с поставленными задачами.

### **Нынешнее состояние развития киберспортивной индустрии.**

На сегодняшний день, в Москве существует 2 крупных киберспортивных центра: Yota Space и CyberSpace. Они находятся в разных районах города и имеют довольно большой охват молодежи. На площадках проходят всероссийские соревнования, устраиваются любительские турниры. Существует магазин атрибутики, который также пользуется популярностью. Кроме того, крупнейшие соревнования проводятся на ледовой арене ВТБ. Это позволяет пригласить на соревнования более 10 тысяч болельщиков.

Важно помнить, что на сегодняшний день, инвесторы готовы вкладывать в российский киберспорт. Так, «Фонд развития интернет-инициатив» (ФРИИ) планирует вложить около 500 млн рублей в развитие киберспорта [3]. Они готовы поддерживать стартапы, напрямую связанные с развитием киберспорта. Таким образом, четко прописанная стратегия университетской команды позволит привлечь деньги извне, что определенно положительно скажется на дальнейшем развитии команды.

Для поступательного развития киберспорта необходима четкая организация. Должны быть налажены устойчивые связи между университетами и организаторами турнира. Это позволит постоянно привлекать аудиторию и во многом будет ключевым фактором развития киберспорта.

Стоит отметить, что в киберспорт обрел официальный статус совсем недавно. В связи с чем, студенческие и профессиональные лиги находятся на стадии становления. Потому возникает большое количество организационных вопросов. В этом году, соревнования в рамках Московской Киберспортивной Лиги несколько раз переносились, воз-

никали трудности с оформлением команд и регистрацией участников. По ходу турнира возникали технические проблемы, проблемы с информированием команд и зрителей о текущих и прошедших встречах. В целом аудитория турнира невелика. Таким образом, информационная поддержка тоже еще не организована на должном уровне. В связи с чем у вузов возникали проблемы разной степени трудности. Для дальнейшего развития университетских и иных лиг, необходимо устранить все недостатки существующей системы. Позитивными факторами являются постоянная работа организаторов киберспортивных лиг, а также энтузиазм и активность людей, функционирующих в этой сфере. Это создает предпосылки для дальнейшего активного развития киберспорта.

Отдельно стоит сказать о продвижении студенческих лиг. Отсутствие системы продвижения – действительно большой недостаток. Это препятствует поиску спонсоров, так как инвесторам не интересны проекты, не привлекающие большой аудитории. Активное продвижение через социальные сети будет способствовать привлечению аудитории. Необходимо ориентироваться не только на публику, которая будет приходить к месту проведения соревнований, но и на онлайн-аудиорию. В связи с чем, необходимо наладить стабильную систему транслирования матчей в интернет.

## **Заключение**

Киберспорт в России стремительно развивается. За последние годы появились команды, которые конкурентоспособны на мировой арене. В частности, команда Virtus.Pro не раз становилась сильнейшей командой по разным дисциплинам, выигрывала наиболее популярные мировые турниры. Киберспорт на сегодняшний день – не просто компьютерные игры. Он выполняет социальную, развивающую функции, является одной из самых быстрорастущих отраслей экономики. Это позволяет говорить о том, что развитие киберспорта, как на уровне Москвы, так и на уровне остальных субъектов весьма и весьма важно.

## **Литература:**

1. Всемирный обзор индустрии развлечений и СМИ от PWC: сайт. – URL: <https://www.pwc.ru/ru/assets/media-outlook-2017-rus.pdf> (дата обращения 26.02.2018).
2. Официальный сайт ООО «Национальный спортивный телеканал»: сайт. – URL: [https://matchtv.ru/olimpijskije\\_igry/matchtvnews\\_NI793890\\_MOK\\_rassmatrivajet\\_vopros\\_priznanija\\_kybersporta](https://matchtv.ru/olimpijskije_igry/matchtvnews_NI793890_MOK_rassmatrivajet_vopros_priznanija_kybersporta) (дата обращения 24.02.2018).



3. Официальный киберспортивный портал: сайт. – URL: <https://www.cybersport.ru/news/kibersport-ofitsialno-priznan-sportom-v-rossii-2016> (дата обращения 24.02.2018).
4. Официальный сайт Московской Киберспортивной Лиги: сайт. – URL: <http://mcl.resp.su/> (дата обращения 24.02.2018).
5. Официальный сайт Всероссийской Киберспортивной Студенческой Лиги: сайт. – URL: <http://студлига.рф/> (дата обращения 24.02.2018).

**О.В. Захарова**

магистрант УТКиТ2-1м  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: lindahoku@mail.ru

Научный руководитель  
**Р.Ю. Стыцюк**, д.э.н., профессор

## **ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТЕЛЯ МАРРИОТТ ГРАНД В НАПРАВЛЕНИИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ**

***Аннотация:** В статье представлены основные результаты научно-исследовательской работы, направленной на оценку удовлетворенности потребителей гостиничных услуг отеля Марриотт Гранд. Рассмотрены основные техники работы с клиентами, проведена оценка удовлетворенности клиентов.*

***Ключевые слова:** удовлетворенность, гостиничные услуги, гостеприимство, потребители, клиентская оценка.*

**O.V. Zakharova**

master UTKiT2-1m  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: lindahoku@mail.ru

Scientific adviser  
**R.Yu. Stytsyuk**, Doctor of Science (Economics), professor

## **EVALUATION OF THE MARRIOTT GRAND HOTEL ACTIVITY IN THE DIRECTION OF SATISFACTION OF CONSUMERS OF HOTEL SERVICES**

***Abstract:** The article presents the main results of research work aimed at assessing the satisfaction of consumers of hotel services at the Marriott Grand Hotel. The main techniques of working with clients are considered, customer satisfaction is assessed.*

***Keywords:** satisfaction, hotel services, hospitality, consumers, customer evaluation.*

Сегодня удовлетворение – это почти главный показатель эффективности и успеха компании, поскольку удовлетворение является предпосылкой формирования лояльности клиентов, что приводит к стабильной долгосрочной прибыли компании. На сегодняшний день сформулировано множество определений понятия «удовлетворенность». Удовлетворение, в целом, является психологическим состоянием человека в результате осознания того, что он достиг желаемой цели. [2]

В маркетинге удовлетворение – это степень, в которой товар или услуга соответствуют потребительским ожиданиям, оценка качества предложенных товаров или услуг. Под удовлетворенностью клиента подразумевается общая клиентская оценка товара или услуги, которая состоит из: оценки качества товара; оценки качества обслуживания; оценки качества предложения. Чтобы удовлетворенность была максимальной необходимо задействовать различные инструменты, создать своего рода культуру гостеприимства. [3]

В качестве примера рассмотрим Marriott Grand Hotel. Для Marriott Grand Hotel важно благополучное пребывание гостя в отеле. Культура гостеприимства Marriott Grand Hotel включает в себя следующие элементы: превосходный номер, мобильные службы для гостей, новый номер, деловые встречи, клубный салон, фитнес и оздоровительные процедуры, маркетинг и связи с общественностью.

В дополнение к культуре гостеприимства в отеле разработаны свои правила и техники общения с клиентами.

Техника 1. Я пользуюсь правилом 15/5, приветствуя каждого гостя: За 15 шагов установите зрительный контакт и улыбнитесь; За 5 шагов установите зрительный контакт с гостем и приветствуйте его словами «Доброе утро (день, вечер)»; Обращайтесь к гостю по фамилии; Говорите: «Добро пожаловать» (в гостиницу или в помещение, где вы находитесь). В Marriott приветствуют всех, кого встречают, пользуясь правилом 15/5. Это способствует формированию единой системы взаимодействия с клиентами.

Техника 2. Телефонный этикет: Сотрудник должен отвечать до третьего звонка; Стандартное приветствие: поздороваться – назвать отдел/компанию – представиться – предложить помощь.

Используя представленные техники, сотрудники располагают к себе клиента и создают более приятную атмосферу, удовлетворяющую гостя.

Техника 3. L.E.A.R.N.

Listen – выслушайте. Сотрудник должен выслушать клиента незамедлительно, отложив работу. Для того, чтобы гость чувствовал себя более комфортно, можно отойти в более тихое место. Сотрудник

должен настроить визуальный контакт и не прерывая гостя, дать ему высказаться.

Empathize – посочувствуйте. Сотрудник дает понять гостю, что понимает его чувства и проявляет заботу. Не обязательно при этом явно соглашаться или не соглашаться с мнением гостя.

Apologize – извинитесь. Гостю приносятся извинения в словесном или материальном виде.

React – реагируйте. Сотрудник занимается решением проблемы, задействовав необходимые отделы.

Notify – сообщите о произошедшем. После решения проблемы, необходимо заполнить форму Остап (Ошибки, Сбои, Трудности, Аварии, Поломки) или ее английский эквивалент Mr.Biv (Mistakes, Rework, Breakdown, Inefficiencies, Variation). После занесения в базу данных, сотрудники других отделов будут знать о трудности, возникшей у гостя.

В отеле «Marriott Grand» около 25% рабочего времени сотрудника высшего управленческого звена затрачивается на решение тех или иных вопросов качества. При этом одним из важных моментов является организация обратной связи со служащими.

Техника 4. G.U.E.S.T.

- Greet the guest with a smile and a warm welcome. Приветствуйте гостя улыбкой и гостеприимным приветствием

- Use the guest's name whenever possible. Обращайтесь к гостю по имени, когда это возможно

- Establish the guest's need and determine the best way to respond. Выясните потребности гостя и определите оптимальный вариант для удовлетворения

- Show interest in the guest by keeping your conversation as personal as possible. Проявляйте интерес к гостю персонализируя разговор с ним насколько это возможно

- Thank the guest each and every time you meet. Благодарите гостя при каждом общении с ним

Таким образом, можно сделать вывод, что отель старается быть ближе к своим клиентам, быть максимально гостеприимными и быстро реагировать на проблемы, возникающие у гостей.

Кроме того, в отеле регулярно проводятся опросы гостей. Результаты одного из них от 28.02.2018 будут рассмотрены далее в таблицах 1, 2, 3, 4.

Таблица 1

**Сколько гостей испытали проблемы во время проживания?**

	Кол-во гостей (проблем)	Сообщили о проблеме		Не сообщили о проблеме		Нет ответа	
		Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Текущий месяц (за 2018 год)	100	18	18	74	74,0	8	8,0
Прошлый период (за 2017 год)	82	8	9,8	69	84,1	5	6,1

Основываясь на данных из таблицы выше, можно сделать вывод, что гости сталкиваются с достаточным количеством проблем, их количество выросло с январских 82 до февральских 100. Почти 80% гостей предпочитают не сообщать о проблеме, что приводит к торможению ее решения.

Таблица 2

**Опрос гостей Марриотт Грандъ ОТЕЛЬ 28.02.2018**

Показатель	Значение current month	Рейтинг среди 98 гостиниц Marriott
Общее впечатление о заселении в гостиницу	69.2	49
Качество сервиса в целом	78.4	21
Поддержание в хорошем состоянии	67.6	16
Чистота номера	86.5	7
Качество еды в ресторане	63.3	15
Качество предоставления Интернета	56.7	21

На основании представленных показателей можно сделать вывод, что отель достаточно сильно отстает от конкурентов в составлении общего впечатления о заселении в гостиницу. В целом все показатели выше среднего, но в реальности существует достаточное количество проблем, которые необходимо решить, чтобы быть более конкурентоспособными. В общем рейтинге гостиниц Марриотт в Европе занимает 22 место.

Таблица 3

**Значения показателей**

Показатель	январь	февраль	Показатель за 2018 год
Намерение рекомендовать гостиницу	65.6	66.7	66.0
Впечатления о пребывании в целом	65.6	69.2	67.0
Общее впечатление о здании гостиницы	50.0	57.9	53.2

Показатель	январь	февраль	Показатель за 2018 год
Стиль и современный дизайн	36.7	43.2	39.2
Общее впечатление о номере	52.7	48.6	51.1
Качество сервиса ресторанов и баров в гостинице	51.4	52.4	51.7
Качество предоставления Интернета	58.0	56.7	57.5
Удовлетворенность SPA-зоной	33.3	0.0	16.7
Качество еды в ресторане	59.4	63.3	60.6
Общее впечатление об отъезде	71.9	80.0	75.0

Основываясь на данных из таблицы выше, можно сделать вывод, что гости недостаточно довольны стилем и зданием гостиницы, качество сервиса ресторанов, баров и удовлетворенность SPA-зоной достаточно низкие по мнению гостей.

Еще одним инструментом, который отель использует для работы с клиентами – программа лояльности. У сети отелей Marriott есть международная программа лояльности Marriott Rewards. Гости могут накапливать баллы за проживание в отеле, перелеты, оплачиваемые кредитной картой покупки и пользование услугами партнеров отеля. Накопленные баллы можно потратить на бесплатные сутки, апгрейд номера и другие услуги. Наличие международной программы способствует удержанию клиента, предоставлению лучшего сервиса. Для того, чтобы повысить уровень качества обслуживания и привлечения дополнительной прибыли в Marriott Grand Hotel был создан отдел Exclusive collection для реализации внутренней программы лояльности. В программе участвуют 12 отелей в таких городах как Москва, Сочи, Астана, Минск, Волгоград. Для вхождения в клуб Exclusive collection клиентам предлагается приобрести карту членства разных типов. В рамках данной программы организуются следующие мероприятия: светские рауты, бизнес-завтраки, тематические мастер-классы, бранчи выходного дня, бранчи со звездой. Предоставление дополнительных услуг направлено на удовлетворение современных потребностей клиентов. В данном случае основной целевой аудиторией являются бизнесмены, специалисты, менеджеры высшего звена, заинтересованные в деловых встречах и развитии своего бизнеса и т.д. Организация бранчей направлена на привлечение клиентов и повышение прибыли, но в 2018 году сложилась такая тенденция, что многие бранчи посещает менее 50% гостей. Например, 23 февраля и 24 февраля состоялись бранчи в отелях Marriott Moscow Grand и Marriott Moscow Royal Aurora соответственно. Статистика представлена в таблице 4.

**Процент посещаемости банчей**

	Marriott Moscow Royal Aurora	Marriott Moscow Grand
Кол-во человек, имеющих бронь	53	39
Кол-во человек, пришедших на банч	35	18
Кол-во человек, которые не пришли	18	21
Кол-во человек, которые не пришли в %	34	54

От 30–50% гостей в обоих отелях забронировали столики и не пришли без предупреждения, что говорит о не налаженной системе работы с клиентами. Кроме того, в Марриотте Гранд два ресторана и в расчетах представлена сумма гостей в двух ресторанах – Гранд Александр и Самобранка. Такая ситуация повторяется из банча в банч. Наибольшей популярностью пользуются только тематические банчи, но тем не менее заполняемость недостаточно велика.

Причинами сложившейся ситуации являются недостаточная реклама организуемых мероприятий, неналаженные каналы сбыта, отсутствие сотрудников, отвечающего за продвижение и продажи, связанные с программой Exclusive collection, а также с другими направлениями. В самих ресторанах также не налажена связь с клиентом, рестораны обращаются за продвижением в отдел Exclusive Collection, в котором у сотрудников другие обязанности. Также был запланирован романтический вечер на 14 февраля. В программе вечера были заявлены: Изысканное меню от шеф-повара Эммануэля Гарде (теплые устрицы, ризотто с раками, стейк тендерлоин, филе морского окуня, авторский десерт – сюрприз вечера), приветственный напиток и коктейль-бар, выступление джаз-бэнда. Стоимость должна была составить 9000 рублей на одну персону. Данное предложение должно было удовлетворить клиентов. Информация о мероприятии была разослана по отделам гостиницы, но в итоге данное мероприятие было отменено за несколько дней до проведения по причине отсутствия минимального количества заявок гостей на посещение данного мероприятия. Проблемой является то, что отсутствует сотрудник, отвечающий за продажи и рекламу подобных мероприятий, информация была хаотично разослана по отделам. В такой ситуации необходимо определить ответственного и установить план продаж. [1]

Таким образом, можно сделать вывод, что отель старается быть ближе к своим клиентам, быть максимально гостеприимными и быстро реагировать на проблемы, возникающие у гостей. Но тем не менее, удовлетворенность клиентов находится не на лучшем уровне. В част-

ности, клиенты недостаточно удовлетворены услугами ресторанов и баров. Требуется провести комплекс мероприятий по повышению уровня удовлетворенности клиентов.

### **Литература:**

1. Розанова Т.П., Муртузалиева Т.В., Тарасенко Э. В., Маркетинг услуг гостеприимства и туризма // Экономика и экономические науки, 2017. – 166 с.
2. Стыцюк Р.Ю., Направления и задачи PR-деятельности в формировании имиджа и деловой репутации предприятий сферы услуг «Маркетинг и современность», /Сб. научных статей научно-практического круглого стола «Актуальные маркетинговые технологии в развитии российской экономики»/Под общ. ред. С.В. Карповой, -М.: Изд-во Палеотип, 2015, С.292, с. 128-134. 0,4.
3. Черняева Т.И. Туристическое потребление: стандартизация впечатлений. // Журнал социологии и социальной антропологии. 2016. Т. 12. № 3. С. 116-127.



**Ю.О. Иванова**

преподаватель  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: cardamina@gmail.com

## **ЗНАЧЕНИЕ И ФУНКЦИИ КУЛЬТУРНОГО ФАКТОРА В РЕГИОНАЛЬНОМ ТУРИЗМЕ**

***Аннотация:** В данной статье автором рассматриваются понятия культурного туризма, культурной политики, влияние туризма на права и возможности местных общин, вопросы аутентичности, интерпретации, трансформации и мобилизации культуры для туристических целей. Целью статьи является анализ концепций культурного туризма, способов, которыми культура определённой страны может быть продемонстрирована туристам и то, как туристы считывают эти сигналы.*

***Ключевые слова:** культурный туризм, культурная политика, культурный обмен, глобализация, международный туризм, бренд, имидж, национальные особенности, аутентичность.*

**Yu.O. Ivanova**

lecturer  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: cardamina@gmail.com

## **THE IMPORTANCE AND FUNCTIONS OF THE CULTURAL FACTOR IN REGIONAL TOURISM**

***Abstract:** In this article, the author examines the concepts of cultural tourism, cultural policy, the impact of tourism on the rights and opportunities of local communities, the issues of authenticity, interpretation, transformation and mobilization of culture for tourism purposes. The aim of the article is to analyze the concepts of cultural tourism, ways in which the culture of a particular country can be demonstrated to tourists and how tourists read these signals.*

***Keywords:** cultural tourism, cultural policy, cultural exchange, globalization, international tourism, brand, image, national characteristics, authenticity.*

Туризм, являясь проявлением культуры, вписывается как в исторический контекст, так и помогает созданию новых культурных форм. При использовании термина «культурный туризм» необходимо признать влияние туризма на культуры тех отправляющих и принимающих стран. Культурный туризм гораздо шире производства и потреб-

ления так называемого «высокого» искусства и исторического наследия. Он охватывает сферы, связанные с тем, как люди представляют и понимают самих себя, окружающий мир и сложные взаимоотношения между ними. Туризм в качестве международной системы культурного обмена в своём внешнем проявлении олицетворяет идеалы глобализации. При этом структурные реалии туризма в значительной степени основаны на идее национального государства. Несмотря на растущий интерес к понятию регионализма, в соответствии с которым регион выступает в качестве координационного центра для формирования и идентификации культуры, идея нации всё ещё сохраняет первенство в индустрии международного туризма.

Ресурс культуры, безусловно, лежит в основе международного туризма, способствует его росту и позволяет различным обществам участвовать в процессе развития. Однако при рассмотрении культуры как ресурса необходимо учитывать, что ценность и приоритет культуры связаны не только с её внутренней стоимостью, но и с тем, как она используется. Это, в свою очередь, вызывает дискуссии о владении и доступе к культуре, а также поднимает вопросы о том, как культура «читается» различными типами туристов. Так называемые «культурные продукты» генерируют ассоциации и значения, влияющие на потенциального туриста. Для туристов культура не является нейтральной формой или процессом, они расшифровывают её в социальных пространствах, в процессе общения и получения знаний, что находится за рамками разработанных туристических пакетов.

В европейском контексте культура тесно связана с понятиями романтического, прекрасного, интеллектуального, образованного и высокоморального. Неудивительно, что то, что сейчас именуется культурным туризмом, в целом похоже на гранд-туры образца 18-19 веков, которые были доступны только аристократии и элите. Среди современных мотивирующих факторов по-прежнему лидируют образование, социальное улучшение и базовое человеческое любопытство, однако теперь они дополняются рядом факторов, которые способствуют постоянному развитию культурных туристических центров. Лидируют те центры культуры, которые хорошо зарекомендовали себя ещё с первых дней туризма (Париж, Рим, Венеция и Афины). При этом бюджетные авиакомпании дают людям возможность знакомиться с объектами искусства и культурным наследием, находящимися даже в небольших городах (например, Жирона, Братислава и Рига). Рост числа лоукостеров в Европе сыграл ключевую роль в стимулировании туризма в недавно признанных культурных центрах (например, Будапешт, Краков и

Любляна). Демократизации культурного туризма способствовали и маркетинговые кампании, поддерживаемые европейскими государствами, направленные на брендинг дестинаций и доказывающие местным сообществам, что привлекать туристов – это экономически выгодное занятие.

В контексте культурного туризма всё чаще обсуждаются особенности этнического туризма, вопросы расширения прав и возможностей этнических сообществ и процессы коммодификации их образа жизни. Хотя часто предполагается, что коммодификация имеет отрицательную коннотацию, она также может порождать позитивные изменения. В тематических исследованиях основное внимание уделяется сложным взаимосвязям между местностью, сообществом, традициями и самобытностью, и выводятся положения о том, что развитие культурного туризма нельзя отделить от исторических и современных политических реалий. Стремление соответствовать ожиданиям туристов может создавать проблемы для сохранения промыслов, ремёсел и обычаев в их традиционной форме.

Несмотря на попытки антропологов расширить понимание термина культура, уйти от элитарных понятий, в контексте туризма продолжает воспроизводиться идея «высокой» культуры образца 18-19-го веков. И масштаб проблемы не ограничивается европейским туризмом. Западные эстетические предпочтения и концепции культуры экспортируются и в другие страны. Так, на Ближний Восток, богатый многовековой историей и культурным разнообразием, транслируются пристрастия европейцев к романтическим руинам, которые можно подробно описывать в национальных туристических стратегиях. При этом не стоит удивляться таким предпочтениям туристов в отношении культуры, поскольку у них мало времени на какое-либо одно место, и они инстинктивно стремятся к тому, что заявлено как исключительное и что можно познать через собственные эстетические рамки.

Однако интересно то, что, хотя культурный туризм и является растущим сегментом международного туризма, подавляющее большинство туристов можно назвать «культуроустойчивыми». Подразумевается, что на самом деле им нужна не экзотика, культурное просвещение и интеллектуальное обогащение, а связанное с переменой места расслабление, новые развлечения и удовольствия и, желательно, в тёплом климате. Это не означает, что люди, которые занимаются созданием массового туризма, лишены интереса к культуре. В свою очередь, на примере туризма становится заметна степень поляризации

между культурой возвышенной, особой и культурой обычного и повседневного.

Туристы хотят погружаться в культуру и быт народов, а не просто смотреть на них. Наблюдение за туристами показывает, что они фактически проводят значительно меньше времени в формализованных культурных условиях, таких как галереи, музеи и исторические здания. Больше времени тратится на рестораны, кафе, бары, магазины, аэропорт и отель. Туристы проводят всё больше времени, «гуляя» и «наблюдая за людьми», и в процессе сталкиваются с культурой принимающей страны в форме поведения местных жителей и их повседневных практик. В отличие от объектов культуры, именно эти аспекты обычной жизни остаются в памяти туристов и пересказываются по возвращении домой. Местными властями этот аспект культуры легко упускается из виду, поскольку он неформален, им невозможно управлять и контролировать. Тем не менее это имеет решающее значение для формирования туристического опыта поскольку то, что считается обычным в одном культурном контексте, является экзотическим для другого.

Туристы сталкиваются с культурами других людей, совершая покупки, в ресторанах и барах, что само по себе может стать необычным опытом. В Великобритании туристы стремятся приобщиться к культуре посещения пабов или поедания рыбных палочек с чипсами, что превращается в специальные туристические мероприятия, в обязательные «пункты» программы. Однако эти близкие к сердцу британской культуры традиции редко появляются в рекламных брошюрах для туристов. Ещё одна причина усиления интереса к менее элитарным культурным формам связана с увеличением дистанции современных поколений от так называемой «высокой» культуры. Каждое поколение производит свои собственные формы культуры и субкультур, потенциал которых до сих пор не полностью признан туристическим сектором.

С одной стороны, это создаёт проблемы, поскольку устоявшиеся культурные формы и традиции становятся под угрозой исчезновения. С другой стороны, создаются новые культурные формы, по сути находящиеся за пределами «высокой» культуры. В контексте европейской истории и культуры понятие фаст-фуда мало походит на культурную ценность и объект интереса для туристов. Тем не менее, в США, в стране с относительно короткой документально подтверждённой историей, в Корбине, штат Кентукки, существует музей фаст-фуда KFC и аутентично реконструированное кафе, ежедневно посещаемые большим количеством туристов. Таким образом, их культурный опыт вра-

щается вокруг того, с чем они итак связаны, только в другой среде. Это не делает данных туристов невосприимчивыми к другим культурным продуктам, но иллюстрирует тот факт, что культуры меняются по отношению к рынку. Признавать и пропагандировать культуру обычного и повседневного - это не значит отрицать важность «высоких» искусств, исторического наследия и классических представлений. Скорее, это признание происходящих культурных изменений и различных форм творчества, а также важности общего опыта и впечатления. Но что всё это означает для будущего развития культурного туризма, для государств и экономик, которым он призван служить?

Эта «популярная», повседневная культура оказывает всё большее влияние на внутренние и международные модели туризма. Телевизионные мыльные оперы теперь влияют на маршруты путешествий значительнее, чем классическая опера. Туристы с большей вероятностью посетят описанную в литературе дестинацию, но не потому, что читали книгу, а потому, что видели снятый по её мотивам фильм. Футбол и спорт в целом формируют новые туристические возможности. Совершение покупок и посещение кафе, возможно, будут более важны для культурного опыта, чем посещения музеев. Культурный ландшафт значительно изменился по сравнению с первыми днями туризма и путешествий. Границы культуры расширились, она стала более доступной. При этом основы культуры остались прежними, и в настоящее время важно то, как меняется отношение к ним, как они адаптируются под современные реалии.

В данной статье было рассмотрено понятие культурного туризма, широкий набор контекстов, связанных с особенностями потребления культуры туристами и развитием туристских продуктов как проявления культуры. В настоящее время культурный туризм тесно связан с политическими и экономическими процессами. Многие из рассмотренных примеров показывают масштабы общественных дискуссий, возникающих в ходе обеспечения туристам доступа к дестинациям, к культурным ресурсам настоящего и прошлого, к представителям местных общин. В рамках этого процесса наблюдаются творческие и инновационные события в сфере культурного туризма, поднимаются и решаются политические и социальные проблемы, связанные с его формированием.

### **Литература:**

1. McKercher, B. Towards a classification of cultural tourists // *International Journal of Tourism Research*. - № 4. – 2002. – P. 29-38.
2. Picard, M. Bali: Cultural Tourism and Touristic Culture // Archipelago Press. – Singapore. – 1996.

3. Иванова, Ю.О. Особенности развития и продвижения сферы услуг образования (параграф 26.1 монографии «Феномен рыночного хозяйства: векторы и особенности эволюции) / Ю.О. Иванова // Под ред. В.А. Сидорова, Я.С. Ядгарова, В.В. Чапли. – United Kingdom: LSP, 2017. – С. 445-451.
4. Чеботарёва, И.А. Культурный туризм: международно-правовое регулирование // Туризм: право и экономика. - № 1(4). – М.: ИГ «Юрист», 2004. – С. 12-16.

**Г.К. Игнатенков**

магистрант УТКиТ1-1м  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: ignatenkovgeorge@mail.ru  
Научный руководитель  
**Р.Ю. Стыцюзк**, д.э.н., профессор

## **ИСКУССТВЕННЫЕ АТТРАКЦИИ КАК МЕТОД ПРИВЛЕЧЕНИЯ ТУРИСТОВ: МИРОВАЯ ПРАКТИКА**

***Аннотация:** В статье раскрывается понятие «туристских аттракций в туризме», их классификация. Приводятся примеры искусственных аттракций за рубежом. Проводится оценка внедрения данных аттракций, их социально-экономической эффективности, приводятся данные по туристскому потоку. На основе оценки, делается рекомендация по возможному внедрению искусственной аттракции в России.*

***Ключевые слова:** туризм, аттракция, искусственная аттракция, турист.*

**G.K. Ignatenkov**

master UTKiT2-1m  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: ignatenkovgeorge@mail.ru  
Scientific advisor:  
**R.Y. Stytsyuk**, Doctor of Science (Economics), professor

## **ARTIFICIAL ATTRACTIONS AS A METHOD OF ATTRACTING TOURISTS: WORLD PRACTICE**

***Abstract:** The article reveals the concept of "tourist attractions in tourism", their classification. Examples of artificial attractions abroad are given. The evaluation of the introduction of these attractions, their socio-economic efficiency is being carried out, are given the data on the tourist flow. Based on the assessment, a recommendation is made on the possible introduction of an artificial attraction in Russia.*

***Key words:** tourism, attraction, artificial attraction, tourist.*

Термин «аттракция» не так давно вошёл в оборот. Происходит термин от английского слова «attraction» в переводе на русский - привлекательность, притяжение, привлечение. Аттракция представляет собой место, которое имеет определённую привлекательность для определённого круга людей. Применительно к туризму, аттракция – место, которое имеет притягательность для туристов с определённой точки зрения, к примеру, исторической – «Родина Мать» в Волгограде, или духовной – храма Покрова на Нерли.

Аттракции принято разделять на естественные и искусственные. Естественные аттракции – аттракции, имеющие под собой природное происхождение или культурно-историческое (антропогенное) происхождение. Естественные аттракции первоначально не несут в себе задачу привлечь туристский поток, но стали объектом показа и местом притягательности для туриста с течением времени. Искусственные аттракции же образованы исключительно антропогенными факторами. [1,с.95] Одно из целей искусственной аттракции является привлечение потенциального туриста. Ещё одним существенным отличием естественной и искусственной аттракции является наличие инфраструктуры. Естественная аттракция не имеет инфраструктуры для дополнительного обслуживания потенциального туриста. Примером разграничения естественной и искусственной аттракции можно привести два места в Москве – Ховринская заброшенная больница и Музей Современного искусства. Ховринская заброшенная больница является естественной аттракцией, так как первоначально не носила в себе задачу привлечь туриста, однако теперь стала местом мистики и загадок, чем и привлекает посетителей. Кроме того, это место не имеет под собой туристской инфраструктуры. Музей Современного Искусства же образован исключительно людьми, имеет дополнительную туристскую инфраструктуру – кафе, магазин сувенирной продукции.

Образование искусственных аттракции служит хорошим стимулом для развития туризма и привлечения туристского потока. Исходя из зарубежного опыта можно рассмотреть 2 наиболее известных случая, в которых искусственные аттракции сыграли важную роль в развитии туризма.

#### Эффект Бильбао

Город на севере Испании, некогда называвшийся El Votho (на рус. «дыра»), обычно промышленный шахтёрский город, который превратился в центр туризма. В конце 80-х годов баскские власти запустили здесь очень амбициозный план, который стартовал с большим



успехом, как показало время. Город должен быть стать первоклассным культурным объектом, благодаря новой конструкции аэропортов, метро и пешеходных мостов, разработка которых была поручена архитекторам международного уровня, таким как Норман Фостер, Сантьяго Калатрава и Арата Исодзакэ.

Наиболее ярким примером этой программы является музей Гуггенхайма, построенный по проекту Франка Гери на побережье реки Нервион, протекающей через город к побережью Атлантического океана. Музей Гуггенхайма, открытый 18 октября 1997 года, является одним из нескольких музеев, принадлежащих Соломону Р. Гуггенхайму, и признан наиболее важной постройкой своего времени. Надеюсь на привлечение миллиона посетителей в течение первых 3-х лет, музей достиг пика посещений только через 10 месяцев после открытия. Это стало началом невероятной истории успеха.

После прибытия миллионного посетителя у Бильбао появились надежды и огромный толчок к развитию. Располагавший только одним 5-звездочный отелем ("Carlton") до конца 90-х годов 20 века, город теперь может похвастаться пятью 5-звездочными отелями по очень разумным ценам, а также большим количеством новых гостиниц. Новый аэропорт Бильбао, открытый в начале этого века, расположен всего в 10 км от центра города и предлагает 600 рейсов в неделю. Претерпевший невероятные изменения на протяжении многих лет, Бильбао теперь представляет собой безупречно чистый город, с красиво восстановленными старыми домами и большими прогулочными зонами, изысканными ресторанами и выдающимся оперным театром. Старейший транспортный мост в мире, открытый в 1883 году, соединяет Лас-Аренас с Португалете, которым, согласно статистике, пользовались более 650 миллионов человек, недавно было объявлен объектом всемирного наследия ЮНЕСКО. Последние показатели в сфере туризма Бильбао, в целом, говорят о положительной тенденции в развитии. (табл.1)

С 2011 по 2017 год увеличилось общее количество туристов на 22,8%: внутренних туристов на 6,5% и зарубежных на 53%. Также с 2011 год увеличилось количество гостиниц и занятых в гостиницах, но незначительно, а также уровень их занятости (рост на 7,8% по сравнению с 2011 годом.[5] Во многом такой успех Бильбао принесли искусственные аттракционы. Бильбао привлекает необычной городской архитектурой и зданиями.

**Показатели туризма в Бильбао (по данным официального сайта г**

Показатели	2011	2012	2013	2014
Число туристов (чел.), в том числе:	743328	739172	729715	743328
Внутренние туристы	482649	456116	432749	432749
Иностранные туристы	260679	283056	296966	310579
Уровень занятости отелей и гостиниц (%)	52,9	53,1	49,9	51,1
Количество гостиниц	-	71	73	69
Количество ночлегов	-	1438370	1371169	1438370
Количество занятых в отелях (чел.)	-	1209	1212	1209

## Подъём Дубая

Дубай – крупнейший город в Объединённых Арабских Эмиратах, является важнейшим торговым и финансовым центром не только одного государства, но и всего Ближнего Востока. Однако всего 50 лет назад это был маленький портовый город с населением в около 10 тыс. человек.

История успеха Дубая началась в тот момент, когда эмират начал активно экспортировать продукты нефтепереработки и саму нефть в виде сырцы. После смерти шейха Рашида в 1990 году уже процветающую метрополию, насчитывающую сегодня около 2,7 млн. жителей, принял шейх Мактум бин Рашид аль Мактум. Промышленность (в частности, плавка алюминия), экономика и торговля (реэкспорт, торговля золотом) в современном Дубае (Dubai) долгое время фиксировали высокие темпы прироста – также благодаря зонам беспошлинной торговли в аэропорту Дубая (Dubai Airport) и Джебель-Али (Jebel Ali) (с гигантским портом).

Такие страны, как Саудовская Аравия, Ирак и Иран, используют современный Дубай для своих торговых и финансовых сделок в качестве центра услуг. Поскольку запасы нефти и газа Дубая подходят к исчерпанию, при 7,5 млн. посетителей в год ставки весьма успешно делаются и на туризм, под вывеской которого в 1999 году была открыта построенная в форме паруса 312-метровая суперроскошная гостиница Бурдж-аль-Араб (Burj Al Arab). Дубайская компания «Emirates Airlines» невероятно быстро разрастается и заказала 122 огромных аэробуса типа А380. Таким образом, можно прогнозировать, что дальнейшая история Дубая будет не менее успешной в экономическом плане.[3]

Для того чтобы привлекать туристов, необходимо было заинтересовать их, показать им то, чего нет больше нигде в мире, чтобы заставить пересечь пол мира в поисках необыкновенного зрелища. Для того, чтобы привлечь бизнес, который будет вливать новые финансы в развитие Дубая, необходимо было создать выгодную экономическую ситуацию, которой и стало отсутствие налогов, и удобный для жизни и работы город.

Одним из последних проектов правительства стало участие в конкурсе на право проводить в Дубае всемирную выставку Expo-2020. Выиграв в конкурсе и получив это право, Дубай планирует развернуть супермасштабные проекты, увеличив количество населения в два с половиной раза.

Количество туристов со всего мира, посещающих Дубай продолжает стабильный рост. В 2017 году их количество увеличилось на

6,2% по сравнению с показателями 2016 года и составило 15,79 млн человек.[2] К 2020 году Дубай рассчитывает увеличить поток медицинского туризма до 500 тыс. человек. Также к 2020 году Дубай рассчитывает выйти на показатель в 20 млн. туристов в год.

В большинстве своём Дубай привлекает своими искусственными аттракциями, такими как небоскрёб Бурдж-Халифа, музыкальный фонтан Дубай, эмиратские башни, острова Пальм, район Дубай-Мария, различные торговые центры, аквариумы, аквапарки, горнолыжный комплекс, Дубайская опера и другие.

Внедрение различных искусственных аттракций способствует развитию территории в плане туризма. Россия далеко не отстающая страна в вопросе внедрения искусственных аттракций в качестве привлечения туриста. Из опыта города Дубай, в России в крупных городах начали развиваться деловой и бизнес-туризм. Тому подтверждение строительство делового центра Moscow city в Москве и Лахта-центра в Санкт-Петербурге.

Одним из интересных и примечательных примеров России в развитии туризма за счёт искусственных аттракций является деревня Никола-Ленивец, по опыту Бильбао, использующая архитектуру и дизайн в качестве привлечения туристов. В самой деревне к началу 90-х годов оставалось семь ветхих домов послевоенной постройки и три местных жителя. В 1989 году в поисках затерянного от цивилизации места в Никола-Ленивец приехал молодой московский архитектор Василий Щетинин. Решение построить здесь свой дом пришло к нему довольно быстро, и он предложил эту же идею своим друзьям. Доктор Александр Горячев и художник Николай Полисский откликнулись и с 1990 года здесь началось активное строительство. В 1995 году тут поселился бизнесмен Игорь Киреев. На его средства была осуществлена реконструкция Троицкого храма (2000 – 2003 г.). Процесс был осуществлен по инициативе и под руководством Василия Щетинина и по проекту реконструкции архитектурного бюро Анны Щетининой «Терра». В дальнейшем Игорь Киреев выступал как меценат и для художественной деятельности Николая Полисского.

В 1998 году при поддержке губернатора была построена дорога, что позволило обеспечить проезд в Никола-Ленивец в любое время года.

С 2000 года в истории деревни Никола-Ленивец начинается новый этап: Николай Полисский объявляет о запуске фестиваля Архстояние, приезжают новые художники, лэнд-арт на этой территории начинает активно развиваться.

В 2011 году территорию арт-парка приобрел бизнесмен Максим Ноготков, который предложил развить сервисную инфраструктуру парка и выступил спонсором фестивалей. За четыре года ему удалось построить гостевые дома, благоустроить кемпинг с летними домиками, открыть кафе и инициировать ряд новых проектов на территории: Ферму Сергея и Анны Морозовых, летний лагерь в Никола-Ленивцев, «Стан» – техническая и производственная база проекта (мотостанции бывшего колхоза в Звизжах).

Развитие проекта с 2016 года происходит независимо под руководством художественно-продюсерской команды в лице Николая Полисского, Юлии Бычковой, Антона Кочуркина и Ивана Полисского, которые вместе с местными жителями и профессиональной командой продолжают создавать вокруг знаменитой деревни место, где создается и представляется широкой аудитории современного искусства в природном пейзаже.[4]

Россия имеет большое количество аттракций, однако также имеет большие возможности для создания новых. В качестве рекомендаций по созданию и внедрению искусственных аттракционов можно выделить:

- 1) Создание арт-пространств на территории заброшенных заводов и фабрик;
- 2) Создание арт-объектов на территории парков, развитие парковой среды;
- 3) Строительство деловых центров с уникальными архитектурными решениями.

### **Литература:**

1. Артемьева О.А. Особенности туристского продукта на основе искусственной аттракции / О.А. Артемьева / Управленческие науки. - №1. – 2012. С.94-97.
2. «Аргументы и факты»-газета [Электронный ресурс: aif.ru (Дата обращения 01.06.2018)].
3. Всё о Дубае [Электронный ресурс: champselysees-dubai.com (Дата обращения 01.06.2018)].
4. «Никола-Ленивец» - арт-парк [Электронный ресурс: nikola-lenivets.ru (Дата обращения 01.06.2018)].
5. Bilbaos officielle nettsted [Электронный ресурс: bilbao.eus (Дата обращения 01.06.2018)].

**Н.А. Лукьяненко**

аспирант,  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации,  
г. Москва, Россия  
e-mail: nat.r.fia@mail.ru  
Научный руководитель  
**Р.Ю. Стыцюзк**, д.э.н., профессор

## **СТАНОВЛЕНИЕ, РАЗВИТИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ ОЗДОРОВИТЕЛЬНОГО ТУРИЗМА**

***Аннотация:** Одним из наиболее популярных видов туристской деятельности в современных условиях является оздоровительный туризм. В статье идет речь об актуальных проблемах развития оздоровительного туризма, выявлены основные трудности, связанные с ним, а также перспективы его развития.*

***Ключевые слова:** оздоровительный туризм, велнес, спа, лечебно-оздоровительный туризм.*

**N.A. Lukyanenko,**

post-graduate student,  
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,  
Russia  
e-mail: nat.r.fia@mail.ru  
Scientific advisor:  
**R.Y. Stytsyuk**, Doctor of Science (Economics), professor

## **FORMATION, DEVELOPMENT AND PROSPECTS OF HEALTH TOURISM**

***Abstract:** One of the most popular types of tourist activities in modern conditions is health tourism. The article deals with the key problems of its development, identified the main challenges associated with it, and the prospects of its future.*

***Keywords:** health tourism, Wellness, Spa, medical tourism.*

В преддверии 301 дня рождения российской культурологии, а именно 24 июня 1717 года вышел Указ Петра 1 о приискании в России минеральных вод, стоит отметить, что оздоровительный туризм остается актуальным и перспективным. В современных реалиях очень большой проблемой, связанной с оздоровительным туризмом, является вопрос подмены понятий. Читая публикации, связанные с данной проблемой, из контекста становится ясно, что речь идет о санаторно-

курортном лечении, при этом употребляемые термины - медицинский или лечебно-оздоровительный туризм – используются как синонимы. Чтобы избавиться от заблуждений как говорил Рене Декарт, определим значения этих слов.

По определению экспертов Global Spa Summit 2011 г. к медицинскому туризму относятся поездки на лечение в клиники: кардиологии, онкологии и другие специализированные клиники. Отдельно выделяют фертильный туризм, так как в некоторых странах под запретом суррогатное материнство и донорство яйцеклеток. Косметология и стоматология – это также направление медицинского туризма. Оздоровительный туризм – это привычное всем санаторно-курортное лечение и реабилитация в санатории, как и любая поездка на курорт, центры аюрведы, снижения веса, спа и велнес-центры.

В российской прессе и профессиональном сообществе часто дискутируется вопрос о том, является ли поездка в санаторий на курорт туристической и правомерно ли относить санаторно-курортное лечение к туризму. В законе о туризме сказано, что путешествия граждан Российской Федерации, иностранных граждан и лиц без гражданства с постоянного места жительства в лечебно-оздоровительных целях указаны первыми в ФЗ 1996 г. «об основах туристской деятельности в Российской Федерации».

Внутренний туризм составляет треть от общего количества турпоездок, как в общем потоке мирового туризма, так и среди путешественников за здоровьем. Однако, темпы роста велнес туризма почти на 50% выше, чем в целом мирового туризма.

В общей структуре велнес-индустрии оздоровительный туризм занимает третье место, уступая пальму первенства центрам красоты и снижения веса. Однако клиенты спа и велнес центров составляют лишь 13% всего турпотока, тогда как основная часть – это вторичные велнес-туристы, те, кто, приехав на пляжные или горнолыжные курорты, после купаний или катаний посещают спа и велнес центры, которые сегодня есть практически во всех отелях.

Среди факторов роста мирового рынка оздоровительного туризма можно выделить: старение населения и рост хронических болезней, а также стремление к профилактике болезней и растущий интерес к оздоровительным методикам и альтернативным методам лечения. Во всем мире также отмечают возрождение традиций лечения и отдыха «на водах» и реновируют отели на источниках целебных вод. Совершенно очевидно, что потенциальными потребителями оздоровитель-

ных услуг являются, прежде всего, люди с хроническими заболеваниями, а также желающие сохранить здоровье.

Известно, что спрос рождает предложение и растущий рынок должен регулироваться. Интерес к оздоровительному туризму со стороны потенциальных клиентов порождает интерес к нему властных структур. В мае 2016 г. в Будапеште прошел Круглый стол Всемирной туристской организации (ЮНВТО) и Европейской комиссии путешествий (ЕТС) по вопросам оздоровительного и медицинского туризма. В августе в Белокурихе на Заседании президиума Госсовета РФ обсуждали вопросы повышения инвестиционной привлекательности российских курортов.

По итогам европейского круглого стола по изучению оздоровительного туризма было принято решение: разработать единую терминологию, определить роль оздоровительного туризма в сохранении здоровья населения, объяснить мотивацию путешественников за здоровьем

По итогам заседания Госсовета в Белокурихе Президентом России были даны следующие поручения. Стратегию развития санаторно-курортного комплекса и план мероприятий по стимулированию привлечения частных инвестиций в развитие санаторно-курортного комплекса России, в том числе с применением механизмов государственно-частного партнерства, поручено разработать Правительству. Для того, чтобы создать реестр курортного фонда Российской Федерации все санаторно-курортные курортные организации должны предоставить достоверные сведения уполномоченному органу (Минздраву).

Одной из проблем российского рынка оздоровительного туризма является недостаток квалифицированной информации о возможностях санаторно-курортного комплекса Российской Федерации для медицинских организаций, граждан Российской Федерации, иностранных граждан и других заинтересованных лиц ... восполнить который должны, в том числе, все участники рынка и профессиональные ассоциации.

В России оздоровительный туризм составляет 14% всего внутреннего туризма. Российской статистики выездного оздоровительного туризма нет. Если посмотреть статистику выездного туризма в целом, то нетрудно заметить, что лидирующие позиции выездного потока занимают страны, популярные среди любителей пляжного отдыха, культурного туризма, горнолыжных туров.

0,3 процента из числа всех отдохнувших в Российских санаториях – зарубежные гости. Российской статистики выездного оздоровительного туризма нет. Если посмотреть статистику выездного туризма в целом, то нетрудно заметить, что лидирующие позиции выездного потока занимают страны, популярные среди любителей пляжного отдыха, культурного туризма, горнолыжных туров.



Оздоровительный туризм привлекателен с точки зрения участников рынка. Цены на отдых с лечением выше, чем пляжный или другой вид отдыха, кроме того, продолжительность пребывания в санаториях и спаленях туристов в 2–3 раза выше, чем среднего туриста, и, следовательно, финансовые возможности этого кластера намного выше, чем в других секторах туризма. По оценке международных экспертов Россия занимает 17 место мировом рейтинге оздоровительного туризма.

По данным РОССТАТА ежегодно в санаториях России отдыхают около 6 млн россиян. Нетрудно подсчитать, что всего лишь всего лишь три процента от 146-миллионного населения России. Количество россиян, отдохнувших в санаториях, увеличилось после 2000 года практически вдвое, при том же количестве санаториев и коек/мест. Это говорит о новых реалиях: наш отпуск стал короче, мы уже не можем позволить себе лечение в санатории в течение трех недель, как это предписывала раньше наука курортология. Но все программы адаптированы с учетом короткого курортного лечения – 10—14 дней.

Курорты с лечебным климатом, минеральными водами и целебными грязями есть на территории всей России: от Калининграда до Камчатки. Есть курорты на термальных водах за полярным кругом, в Магаданской области, но любимы всеми курорты Юга России: Кавминвод, Кубани, Крыма, курорты на побережье Каспия.

Направление оздоровительного туризма бесспорно перспективное, при этом на государственном уровне должны решаться проблемы курортного фонда, а именно отсутствие реестра курортов федерального значения, невозможность получить сведения о курортах регионального и муниципального значения на федеральном уровне, проблема маркетинга и таргетированной рекламы в рамках оздоровительного туризма и многие другие.

## **Литература:**

1. Бабкин А.В. Специальные виды туризма. Ростов-на-Дону: Феникс, 2008.
2. Ветитнев А.М., Кусков А.С. Лечебный туризм. М.: Форум, 2010.
3. Сикорская В.А. Развитие лечебно-оздоровительного туризма в современных условиях. Вестник РМАТ. 2014. № 3. С. 34-40.
4. International Tourism: A Global Perspective. Madrid: WTO, 1997.
5. Орлова В.С., Щербакова А.А. Перспективы развития лечебно-оздоровительного туризма в регионе. Проблемы развития территории. 2014. № 4 (72). С. 34-45.
6. Мозокина С.Л. Перспективы развития оздоровительного туризма. Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2012. № 2. С. 89а-93.

**Н.А. Ромашина**

магистрант УТКиТ1-1м,  
Финансовый Университет при  
Правительстве Российской Федерации,  
г. Москва, Россия  
e-mail: nataliaromashina96@gmail.com  
Научный руководитель  
**Р.Ю. Стыцюзк**, д.э.н., профессор

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ СОЗДАНИЯ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННЫХ КЛАСТЕРОВ В РЕСПУБЛИКЕ КРЫМ**

***Аннотация:** В статье рассматриваются кластеры, которые будут созданы в Республике Крым для раскрытия туристского потенциала, а также определяется их влияние на развитие региона. В статье отмечаются основные проблемы, которые препятствуют созданию кластеров в регионе. Автор также приводит примеры кластеров, которые являются перспективными для развития туристской сферы в регионе.*

***Ключевые слова:** туристско-рекреационный кластер, Республика Крым, туристский потенциал, средства размещения, туристический поток.*

**N.A. Romashina**

master UTKiT1-1m  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: nataliaromashina96@gmail.com  
Scientific advisor:  
**R.Y. Stytsyuk**, Doctor of Science (Economics), professor

## **PROBLEMS AND PERSPECTIVES OF FORMATION OF TOURIST-RECREATIONAL CLUSTERS IN THE REPUBLIC OF CRIMEA**

***Abstract:** The article deals with clusters that will be created in the Republic in order to unleash tourist potential and determine the influence of clusters on the development of the region. The article also gives examples of possible perspective clusters that can be created on the peninsula.*

***Key words:** tourist-recreational cluster, the Republic of Crimea, tourist potential, accommodation, tourist flow.*

Крымский полуостров является уникальной территорией в составе Российской Федерации, которая обладает крайне выгодным географическим положением, благоприятными климатическими условиями, а также природно-ресурсным и культурно-историческим потенциалом. Все данные факторы должны способствовать становлению Республики мировым туристическим центром, однако в виду наличия множества проблем, туристическая сфера пока не является конкурентоспособной и не соответствует мировым стандартам.

Во множестве стран для полного раскрытия потенциала территории активно применяется кластерная политика. Основоположителем кластерной теории стал М.Портер, который определил кластер как «группу географически соседствующих взаимосвязанных компаний и связанных с ними организаций, действующих в определенной сфере, характеризующихся общностью деятельности и взаимодополняющих друг друга» [5, стр.336]. Благодаря обеспечению связей между предприятиями достигается эффект эмерджентности, который означает появление определенных конкурентных преимуществ и развитие технологического потенциала.

Необходимость создания кластеров в туристско-рекреационной сфере в Республике Крым была закреплена в целом ряде документов, среди которых стоит выделить Федеральную целевую программу «Социально-экономическое развитие Республики Крым и города Севастополь до 2020 года» от 11 августа 2014 г. (далее – ФЦП), Стратегию социально-экономического развития Республики Крым до 2030 г., а также Государственную программу развития курортов и туризма в Республике Крым на 2017-2020 гг. В туристической сфере целью всех данных документов является создание современного туристско-рекреационного комплекса, который будет отличаться конкурентоспособностью и соответствовать мировым стандартам.

Согласно ФЦП планируется создание шести туристско-рекреационных кластеров, которые сформируют современные объекты инфраструктуры, а также активизируют инвестиционную и туристическую деятельность в регионе. Данная программа будет реализована в 2 этапа: I этап – 2015-2017 гг., II этап – 2018-2020 гг., в результате которых будут созданы следующие кластеры [1]:

1. Туристско-рекреационный кластер «Детский отдых и оздоровление» (г. Евпатория, Западное побережье Крымского полуострова). Предусматривается создание инфраструктуры общероссийского центра в сфере семейного оздоровления, что позволит приобрести Евпатории статус «всероссийской детской здравницы».

2. Туристско-рекреационный кластер «Лечебно-оздоровительный отдых» (г. Саки). В рамках данного кластера предполагается формирование уникального грязелечебного курорта, который будет специализироваться на круглогодичном санаторно-курортном лечении.

3. Туристско-рекреационный кластер в районе озера Чокракское (с. Курортное, Ленинский район, побережье Азовского моря). Предполагается специализация в сфере бальнеологического лечебно-оздоровительного отдыха. В результате реализации данного кластера будет произведено репрофилирование туристской дестинации, в которой будет представлен не только пляжный отдых, но и лечебный.

4. Туристско-рекреационный кластер «Коктебель» (Восточное побережье Крымского полуострова). Предполагается создание комплекса активных видов туризма. В рамках кластера будет создан комплекс развития воздухоплавания, поля для гольфа, организация яхтенной марины и т.п.

5. Туристско-рекреационный кластер «Черноморский» (с. Оленевка, Черноморский район, Западное побережье Крымского полуострова). Предусматривается формирование центра, оздоровительного сельского экстремального туризма, а также автотуризма и караванинга.

Планировалось также создание шестого туристско-рекреационного кластера «Бахчисарайский» в Бахчисарайском районе, который предполагал формирование горнолыжного круглогодичного туристского комплекса с сетью канатных дорог. Однако в итоге выделенное финансирование на создание данного кластера было решено направить на реконструкцию транспортной инфраструктуры региона.

На создание пяти кластеров государством выделено около 27,899 млрд. рублей [6, стр. 347], что, по словам министра курортов и туризма Крыма Елены Юрченко, огромная сумма, поскольку за все время нахождения полуострова в составе Украины никогда не было выделено похожее финансирование на модернизацию туристической сферы [2]. Этот факт в очередной раз доказывает, что экономическое развитие полуострова и, прежде всего, туризма находится в неблагоприятном состоянии. Реализация кластеров также предполагает строительство туристских объектов частными инвесторами, для которых на территории каждого кластера отведены земельные участки, так называемые инвестиционные площадки.

Создание туристско-рекреационных кластеров позволит не только повысить конкурентоспособность туристской сферы региона, но и решить целый комплекс проблем. Во-первых, будет сформирована мо-

дернизированная инфраструктура, соответствующая мировым стандартам. Во-вторых, благодаря развитию различных видов туризма (лечебный, активный, экстремальный, археологический и др.) будет увеличена продолжительность туристического сезона на полуострове. На настоящий момент наиболее загруженными месяцами являются июнь (12,9% от ежегодного туристического потока), июль (25,1%), август (22,7%), сентябрь (11,5%) [7]. После начала полноценного функционирования кластеров планируется выравнивание ежемесячной загрузки на уровне 10-15%. В-третьих, ввиду улучшения качества и разнообразия предоставляемых услуг будет увеличена численность прибывающих туристов, что приведет к притоку дополнительных средств, необходимых для дальнейшего развития региона.

В-четвертых, будет сокращена доля «теневого бизнеса» среди средств размещения туристов. На данный момент, более 50% туристов вынуждено останавливаться в частных домовладениях. В-пятых, создание новых объектов инфраструктуры приведет к созданию дополнительных рабочих мест, что приведет к снижению уровня безработицы. Круглогодичное функционирование туристских комплексов будет способствовать притоку квалифицированной рабочей силы, которая является дефицитным ресурсом в регионе ввиду того, что на настоящий момент работа в туристической сфере на полуострове рассматривается как сезонная подработка.

Тем не менее, формирование кластеров на полуострове сопряжено с целым рядом проблем. Прежде всего, немаловажную роль играет международно-правовой статус Республики Крым. Непризнание региона в составе России препятствует притоку иностранных инвестиций. Зарубежные инвесторы не готовы рисковать своим капиталом, поскольку их деятельность может быть признана как незаконная со стороны Западных стран.

Еще одной проблемой для создания кластеров в Республике Крым является устаревшая транспортная инфраструктура. Плохое качество дорог, низкая пропускная способность аэропорта и морских портов препятствуют не только доступу туристов в определенные регионы полуострова, но и увеличению туристического потока. Таким образом, в первую очередь, необходимо сформировать модернизированную инфраструктуру, которая обеспечит проникновение не только инвесторов, но и туристов в определенный район. Отсутствие современной подъездной дороги уже стало причиной отмены проекта создания кластера «Бахчисарайский».

Ввиду того, что Крымский полуостров обладает богатым природным и культурным потенциалом, имеются огромные перспективы

для развития других видов туризма с помощью кластерной политики. Одним из предполагаемых проектов может стать этнографический кластер, который включил бы в себя ряд культурно-этнографических центров, расположенных на территории Крыма и объединяющих этносы, обладающих богатой историей. В данный кластер могли бы войти греческий культурно-этнографический центр «Карачоль», украинский – «Явир», крымских татар – «Коккоз», крымских немцев – «Кроненталь» и др. [3, стр. 28]. В рамках данного кластера для туристов появилась бы возможность познакомиться с несколькими культурами, узнать их историю и быт, попробовать национальные блюда. Целесообразно было бы проведение фольклорных вечеров, мастер-классов по ремеслам и т.п.

Еще одним из перспективных проектов может стать кластер, созданный на базе заказника «Байдарский» и предполагающий развитие экологического и сельского туризма. Наличие нетронутой природы, удаленность от крупных предприятий привлекло бы значительное количество туристов, предпочитающих спокойный отдых. В рамках данного кластера туристам можно было бы предложить целый ряд турпродуктов, в т.ч. отправиться в походы по горной местности, проживание в палатках или домовладениях, оформленных в сельском стиле и др.

Таким образом, присоединив Крымский полуостров, Россия стала обладателем территории, которая обладает богатыми природными и культурно-историческими ресурсами, являющимися основой для развития туризма. Однако ввиду множества причин потенциал в туристической сфере полностью не раскрыт. Для преодоления имеющихся противоречий государственными структурами Российской Федерации была разработана кластерная политика, которая позволит не только повысить конкурентоспособность региона на рынке предоставления туристических услуг, но и в итоге повысить благосостояние граждан полуострова.

## **Литература:**

1. Федеральная целевая программа "Социально-экономическое развитие Республики Крым и г. Севастополя до 2020 года" утв. Правительством РФ от 11 августа 2014 г. №790 [Электронный ресурс: <http://gov.garant.ru/SESSION/PILOT/main.htm> (дата обращения: 13.04.2018)]
2. 6 туристско-рекреационных кластеров будут финансироваться за счет средств федерального бюджета // Пресс-служба Министерства курортов и туризма РК [Электронный ресурс: <http://mtur.rk.gov.ru/rus/index.htm/news/285137.htm> (дата обращения: 16.04.2018)].

3. Глушко Ю. Ворошилов А. Формирование туристско-рекреационных кластеров на территории Республики Крым // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2016 г. Том 2 (68). № 4.
4. Кирильчук С. Наливайченко Е. Развитие туристско-рекреационного комплекса Крыма // Сетевой научный журнал. Том 2. №6 (76). 2017
5. Морщинина Н. Туристско-рекреационные кластеры как важный элемент развития индустрии туризма в Республике Крым // Сборник научных трудов Проблемы и перспективы развития туризма в Южном Федеральном округе, Симферополь. 2016.
6. Смирнов Д. Фурникова А. К вопросу о создании туристских кластеров в Крыму // Сборник научных трудов Проблемы и перспективы развития туризма в Южном Федеральном округе, Симферополь. 2016
7. Справочная информация о количестве туристов, посетивших Республику Крым в 2017 году // Министерство курортов и туризма Республики Крым [Электронный ресурс: <http://mtur.rk.gov.ru/rus/info.php?id=645558> (дата обращения: 13.05.2018)]

**И.В. Степанов**

аспирант кафедры экономики и менеджмента ОУП ВО "АТиСО"  
г. Москва, Россия.

e-mail: stepanovurist@gmail.com

Научный руководитель

**Н.Ю. Псарева**, д.э.н., профессор

Финансовый университет

при Правительстве Российской Федерации

## **ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ: ВРЕМЯ ПЕРЕМЕН**

***Аннотация:** В статье показано, что изменения в организациях, являются движущей силой их развития. Доказано, что изменения связаны с переменами ролевых функций менеджеров в управленческой команде. Показана роль командной работы для достижения поставленных целей. Раскрыты характеристики возможных ролевых функций, выполняемых менеджером при управлении компанией.*

***Ключевые слова:** управление, изменения, роль, принципы, стиль, команда.*

**I.V. Stepanov,**

post-graduate student

of the Department of Economics and Management Educational institution of  
trade unions of higher professional education "Academy of Labor and Social  
Relations"

e-mail: stepanovurist@gmail.com

Scientific adviser:

**N.Yu. Psareva**, Doctor of Science (Economics), Professor

## **MANAGEMENT PROCESSES. TIME FOR A CHANGE**

***Abstract:** The article shows that changes in organizations are the driving force behind their development. It is proved that the changes are related to changes in the roles of managers in the management team. The role of teamwork is shown to achieve the set goals. The characteristics of possible role functions performed by the manager in managing the company are disclosed.*

***Keywords:** management, changes, role, principles, style, team.*

Управление компанией сложный и многогранный процесс, связанный с взаимодействиями с персоналом. Создание команды единомышленников, начиная от топ-менеджеров до конкретных исполнителей является залогом успеха любого дела. При этом стиль работы руководителя, его отношения с подчиненными, умение создать атмосферу доверия, важности, необходимости работы каждого исполнителя



для достижения поставленной цели во многом определяют успешность деятельности компании. Однако очень часто у подчиненных возникает сомнения, правильно ли действует руководитель, не «рубит ли он с плеча», не излишне он бюрократичен в принятии и осуществлении управленческих решений? Почему еще вчера компания опережала конкурентов, а в настоящее время решения принятые на «авось» привели компанию к банкротству. Предполагая, что каждый руководитель знает об основных функциях управления и умеет планировать, организовывать, мотивировать и контролировать деятельность своих подчиненных, возникает вопрос: почему же на практике он не справляется с этими функциями?

Возможно, что наличие некоторых сильных сторон руководителя его прошлые заслуги и победы, позволившие ему занять руководящую должность в определенный момент, перестали придавать должный импульс положительной динамике развития бизнеса и достижению поставленных целей. Его взаимоотношения с подчиненными, базирующиеся на «былых» заслугах, стали негативно влиять на слаженность, эффективность и результативность коллективной работы.

С нашей точки зрения, ответ на этот вопрос необходимо искать, исследуя управленческий стиль работы руководителя и его адекватность внешней и внутренней среде деятельности компании, что очень важно для достижения поставленной цели.

Очень часто принципы управления, кажущиеся рациональными и очевидными в теории управления, на практике не всегда работают и их очень сложно реализовать.

Требования времени, современные условия конкуренции, внешние и внутренние факторы, безусловно, влияют на поведение руководителей. Современный руководитель, владея различными стилями управления, должен в зависимости от требований конкретной ситуации выбирать ту или иную управленческую роль. В научной литературе и публицистике по проблеме менеджмента не учитывают или игнорируют взаимное влияние индивидуальных стилей каждого из руководителей, участвующих в процессе управления, рассматривая, как правило, стиль работы только отдельного руководителя.

Цель этой статьи – проанализировать управленческий процесс как работу не одного, а команду руководителей, дополняющих друг друга. Исследование инструментов организации работы команды руководителей, выявления и устранения пробелов и ошибок, связанных с их взаимодействием в процессе управления предприятием, позволит со-

здать эффективную команду, способную обеспечить достижение поставленных целей на каждом жизненном цикле развития предприятия.

Анализ работ, посвященных проблемам классификации и кодификации управленческих ролей и их влияния на эффективность управления, позволят выделить работы Блейка, Мутона, Реддина, М.Маккоби, Филдер и др. Психологические аспекты поведения рассматривались в работах Маслоу, МакЛелланда, Ридинга, которые показали влияние потребностей на поведение исполнителей.

В настоящей работе, теоретические положения и практические рекомендации основываются на работах Ицхака Адизеса, являющегося ТОП Гуру современного управления и других ученых-исследователей, рассматривающих роль и стили управления менеджеров единоличного командного управления компанией.

Согласно методологии И. Адизеса можно выделить четыре основные роли руководителя в процессе управления: производить результаты (Р), администрировать (А), быть предпринимателем (Е) и интегрировать (И), что обеспечивает предприятию достаточно долгую эффективность и результативность. Такая классификация ролей менеджера отчасти соответствует и объясняется действием закона Вилкерсона, в котором любое предприятие сравнивается со скелетом человека, в котором роль руководителя определяется как часть этого скелета: позвоночник(производитель); сустав (предприниматель); грудная кость (интегратор); челюсть(пустышка).

Роли по классификации «РАЕИ» в разных сочетаниях присутствуют у каждого менеджера. Характеризуя стили работы менеджера на основе предложенной классификации, можно выделить наиболее яркое проявление той или иной роли через ее описание заглавной буквой, а остальные роли – прописной. Например, если у руководителя преобладают административные функции, совокупное описание его ролей будет обозначено «Раеи». Если отсутствует та или иная роль, вместо буквы ставится символ тире.

Важность и актуальность методологии оценки менеджеров Адизеса выражается и в том, что менеджеров, обладающих всеми характеристиками ролей – РАЕИ, ограниченное количество и не каждая компания может себе позволить привлечь таких специалистов. Менеджер, не имеющий достаточных знаний и опыта, и/или, команда, в которой не сбалансированы роли управления, как правило, принимает ошибочное решение и не добивается желаемого результата. Жизненный цикл предприятия длиннее жизни человека, управленец должен гарантировать преемственность управления в созданной команде.

По мнению многих исследователей, каждый руководитель должен стремиться достигнуть выражения, в котором присутствуют все заглавные буквы: «РАЕИ». Однако ни один человек не может иметь сразу всех качеств, необходимых для эффективного управления. Абсолютно эффективного и безупречного менеджера, обладающего всеми характеристиками РАЕИ, не существует. Ни один человек не может иметь сразу всех качеств, необходимых для эффективного управления, требующего многого знаний и умений для того, чтобы одинаково эффективно исполнять все роли управленца. К тому же, некоторые свойства управленца несовместимы в одном человеке. Эту точку зрения подтверждает Ральф Аблон: «Я думаю, что верить в гения очень опасно. По-моему, гении появляются крайне редко. Даже когда он возникает, он может существовать в личных или индивидуальных занятиях человека, например, в живописи, музыке. В корпорации гения быть не может. Любая компания оказалась бы загнанной в угол, если бы ее стратегия зависела от того, что может сделать один человек, пусть даже и необыкновенно компетентный» [3, С.92].

Очень важно, что, реализуя все возможные роли, руководитель, принимая решение, брал на себя ответственность, и умел работать в команде, не монополизировав власть лидера, которая может быть передана любому члену команды.

Идея командной работы для достижения успеха компании также обозначена в работах МакКлелланда. Несмотря на то, что он рассматривает несколько иную классификацию роли менеджеров, основанную на основных потребностях. МакКлелланд утверждает, что у каждой личности есть три потребности: потребность достижения (ПД), потребность власти (ПВ), и потребность причастности (ПП). Наличие ПД, по мнению МакКлелланда, является наиболее серьезным признаком управленческого успеха, однако такая потребность вызывает тип поведения, который не всегда делает менеджера хорошим управленцем. Фокусируясь на ПД, менеджер стремится к самосовершенствованию, стремясь выполнять все функции самостоятельно, делая многое лучше в одиночку, при этом, требуя конкретный быстрый отклик на свои действия, чтобы понять, насколько хорошо он работает. Однако сложность управления в крупной компании делает невозможным в одиночку решать многочисленные вопросы без командного участия группы менеджеров. Поэтому первоочередной задачей менеджера становится управление другими людьми для достижения поставленной цели. Менеджер должен уметь влиять на других, нежели лучше других делать работу сам. В терминах мотивации успешный менеджер должен иметь

более сильную потребность во власти, чем в достижениях. При этом реакция менеджера на действия подчиненных может быть менее конкретной и не такой быстрой, как если бы он делал всю работу сам [3, С.90].

Профессор Питер Дракер, стоявший у истоков изучения и осмысления менеджмента как самостоятельной науки, рассматривая требования к руководителю организации писал: «Руководитель организации отличается от других тем, что должен обладать очень разнообразным набором способностей и, главное, свойств характера. Он должен уметь анализировать, думать, взвешивать альтернативы, уравновешивать противоречия. Руководящая позиция также требует быстроты в принятии решений, смелости и твердости. Руководитель должен себя комфортно чувствовать с абстрактными понятиями, расчетами и графиками. Он должен чувствовать людей, понимать их потребности, сочувствовать им и искренне интересоваться окружающими его людьми. Некоторые задачи требуют, чтобы человек работал самостоятельно, в одиночку. Другие предполагают поведение в соответствии с неким протоколом и участие в массовых мероприятиях (например, в политике)». Классифицируя основные типы руководителей, он выделяет четыре типа: «человек мысли», «человек действия», «человек людей», «человек переднего края», корреспондирующие классификации [3, С.93], предложенной Адизесом. П.Дракер также утверждает, что людей с полным набором всех необходимых качеств практически никогда не встретить т.к. управленческие роли не только исключают друг друга, но они друг друга подавляют.

Такая позиция также свидетельствует о необходимости эффективной организации командной работы по управлению компанией, что также нашло отражение в работах Джоел Росс и Майкл Ками, считавшим, что многие большие корпорации рушатся из-за единоначалия. «Успех компании на старте связан с единоначалием, по тем же причинам, после удачного начала, крушение может быть быстрым и драматичным. Управленческий стиль не развивается в другую сторону, более устойчивую форму; один человек не может быть везде и всем сразу» [3, С.94]. Приходя к выводу о том, что идеального менеджера не существует, единственно верным решением является изучение качеств управленческой команды из обычных людей, дополняющих друг друга.

Если человек не соответствует все характеристикам всех ролей РАЕИ, то это не означает что он плохой менеджер. Необходимо подбирать менеджеров, умеющих в той или иной степени играть все роли и работать в управленческой команде. Менеджер должен уметь реализо-

вать ту роль, которую ему придется взять на себя в зависимости от решаемых проблем, конкретных процессов, и внешних обстоятельств на разных стадиях жизненного цикла компании. Именно жизненный цикл, на котором находится компания, обуславливает распределение ролей менеджеров. Для каждой фазы и на каждом отрезке жизненного цикла компании присущ типичный шаблон поведения, или стиль работы менеджеров.

Несмотря на различные подходы к описанию характеристик ролей менеджеров, участвующих в управлении компании на различных иерархических уровнях, можно выделить основную концепцию, поддерживаемую всеми учеными, - необходимость формирования команды и организации совместной работы ее членов для достижения поставленной цели. Реализация такой концепции связана с изучением наличия потенциальных ролей у каждого руководителя, что позволяет сформировать эффективную команду, каждый член которой будет дополнять ту или иную роль, обеспечивая синергетический эффект процесса управления. Такое исследование необходимо проводить как для формирования команды управленцев, так и для назначений управленцев на руководящие посты. Предложенные классификации, используемые для оценки менеджеров, позволяет оценить сильные, слабые и отсутствующие роли у каждого из них. Определяя стиль управления, нужно учитывать, собственно, насколько он хорошо сочетается с функциями менеджмента. Классификация позволяет сформировать команду менеджеров, дополняющих друг друга, а не конкурирующих и создающих нежелательные конфликты. При этом в слаженных командах менеджеры учатся, друг у друга тем самым восполняют отсутствие той или иной роли, а также усиливают слабо выраженные роли.

Исследование стилей и ролей менеджеров в компании, основывается на наблюдениях, проведении сравнительного анализа за работой менеджеров в процессе управления. При этом очень важно оценивать поведение менеджеров в командной работе. Именно этот акцент отмечает Адизес, не отрицая взгляды теоретиков «общего менеджмента» П.Дракера, Ньюмана и Кунц на необходимость изучения индивидуального поведения в процессе управления и его реагирования на появляющиеся внешние и внутренние угрозы и возможности.

Сложность процесса управления обуславливает наличие организационной структуры, в которой обязанности и права по выполнению тех или иных функций закреплены за менеджерами. Иерархия управления согласно принципу Питера Друкера предполагает, что каждый сотрудник достигает в определенный момент максимально возможного

уровня некомпетентности, что приводит к ситуации, когда на всех уровнях управления все позиции оказываются занятыми людьми, некомпетентными для исполнения своих должностных обязанностей.

Анализ поведения руководителей различных уровней управления показывает, что они, достигнув определенных высот в своей карьере счастливы своими достижениями в прошлом, и не хотят меняться. Счастливчик начинает сопротивляться переменам, рано или поздно человек становится анахронизмом, больше не соответствующим ситуации. Он не может не хочет настолько измениться, а потому не желает согласиться с тем, что ситуация изменилась. Он готов осудить весь мир за то, что тот не готов застыть в момент его личного триумфа [3, С.85].

Изменчивость внешних и внутренних факторов вызывают неизбежные перемены, касающиеся не только деятельности компании, но и стилей и ролей менеджеров. В компаниях, не инвестирующих в свое развитие адекватно изменениям, усиливается распространение негативных факторов, что оборачивается их гибелью. Перемены неизбежны, но при этом они порождают управленцев-Пустышек. Персонал не знает, что нужно делать, сдается и просто плывет по течению.

Для обеспечения эффективного управления компанией в различных фазах жизненного цикла важно определить, какими ролевыми функциями и какими знаниями должны обладать ее менеджеры.

Для «новорожденных» компания, как правило, все функции управления берет на себя ее основатель. В такой компании, ориентированной на краткосрочные цели, нет серьезного управленческого ресурса, никто не продолжит дело, если основателя не станет. В таких компаниях так много срочных дел, что управленцам не хватает времени обдумать и разглядеть возможности роста и развития. Еще не отработаны система найма и оценки работы персонала. Вероятность возникновения ошибок велика т.к. компания оперирует ограниченным бюджетом и не может нанять опытных сотрудников (гарантирующие взвешенные управленческие решения). Компания не может постоянно пребывать в состоянии новорожденного. Основатель со временем выдыхается и сдается. Эмоциональная вовлеченность основателя и персонала снижается, и команда основателя чаще жалуется на то, как все неудачно складывается. Таким образом, компания перегорает изнутри так и не решившись перейти на следующий уровень. Если в команде есть менеджер, не полностью погруженный в решение краткосрочных задач и обладающий умением предвидеть, у компании есть шанс перейти в следующую фазу жизненного цикла.

На стадии «подросткового возраста», в отсутствии достаточного опыта, новые возможности ставят в приоритет. В штате компании лю-

ди с разными возможностями и разной мотивацией. Некоторые из новых управленцев могут быть квалифицированными. Руководство с головой погружается в ту или иную открывающуюся возможность, но вскоре быстро отказываются от дальней работы в этом направлении. Команда хватается то за одно, то за другое, стараясь решить разом все. Для эффективного управления бизнесом важно сформулировать политику развития и исключить все то, что не нужно делать. Нужно определить направление развития, не зависящее от сиюминутных желаний и настроений владельца. В противном случае предприятие попадет в «ловушку основателя». Владелец отказывается создавать внутренние правила, процедуры и политики, в которых он лично не участвует. В подобной ситуации необходим руководитель, способный осуществлять административные функции.

Менеджеры «взрослеющих» предприятий тратят больше времени на собрания, планирование и координацию, разрабатывают тренинги, устанавливают систему трудовой мотивации, что отвлекает менеджеров от создания краткосрочного результата. Руководство сознательно, держа в поле зрения долгосрочные цели, принимает решение потратить год или два для повышения организованности. Этот этап развития характеризуется конфликтными ситуациями. Часто можно слышать: «Вместо того, чтобы продавать, люди целый день тратят на собрания». На этом этапе развития важно провести самоструктурирование, самоинституционализацию т.е. самодеперсонализацию для обеспечения дальнейшего развития, установить соответствует ли текущая и предполагаемая деятельность компании выбранной стратегии, установленной собственниками, желаниям и стремлением менеджеров.

«Зрелое» предприятие ставит цели на предстоящий год, и его деятельность ориентирована на результат. В организации есть существуют долгосрочные цели и стратегии. Ключевые показатели продаж и выручек стабильны и предсказуемы. Есть уверенность в безусловном выполнении квартальных задач, что становится стандартом для отрасли. На этой стадии руководство должно быть источником энергии для перемен. Уровень устремлений зависит от возраста, доли рынка, функциональности организационной структуры предприятия. Роль предпринимательской роли при этом идет на спад. С уменьшением стремления расти, организация начинает жить за счет созданного ранее и может тратить больше времени на межличностные отношения, что показывает переход компании в стадию «зрелости». Происходит смена расстановки сил. Финансисты становятся более важными, чем сотрудники подразделений маркетинга или инженеры. Эффективность инве-

стиций является главной заботой менеджеров, именно это их заботит в первую очередь. Менеджмент компании меньше рискует и меньше видит возможностей. Роль предпринимательской деятельности все меньше и меньше проявляется в работе менеджеров, что становится причиной последующего снижения эффективности деятельности компании.

Стадии жизненного цикла «зрелости» компании соответствуют модели «Аристократ» или «Бюрократ». В модели аристократической организация менеджмент почти не думает о долгосрочных целях, страдает и стремится к достижению краткосрочных целей. Сотрудники не желают «прыгать выше головы» при этом формируется основа для процветания посредственных руководителей. Те, кто стремится изменить такое предприятие изнутри, делает это ценой личной карьеры. Менеджмент компании сопротивляется реформаторам, даже если усилия дали положительный результат. Выходит, что именно те, кто нужен предприятию, вынуждены его покидать, либо они теряют мотивацию и становятся бесполезными. Те, кто не уходит, не имея интересных предложений, обвиняют уволившихся в неверности. Менеджеры борются друг с другом, их усилия направлены на обеспечение личного выживания путем устранения и дискредитации коллег. Результаты работы ухудшаются. Модель компании меняется и в большей степени соответствует модель «Бюрократ», в которой никто не знает, что нужно делать. Нарушены информационные коммуникации - сотрудники одних подразделений не знают, чем занимаются их коллеги в других отделах. Компания напоминает непоколебимое чудовище, прогнивающее изнутри, и которое внезапно может быть уничтожено, столкнувшись с неизбежной необходимостью изменений. Самый явный пример, когда всем кому хватило сил, покинули предприятие, а в нем остались самые слабые и новички. Команда вспоминает прошлые удачные времена, все сетуют на жесткость внешней среды, действия правительства, конкурентов и процессов на рынке труда, осознавая наступивший закат предприятия.

Важно отметить, что движение компании по стадиям жизненного цикла до стадии «зрелости» обеспечивается энергией менеджеров изнутри, а на этой компания подвержена внешней инерции. Изменить направление движения можно, придав новый импульс внутренней энергии, что гораздо легче, чем сопротивляться инерции. До достижения фазы «зрелости» необходимо стимулировать конвергентное мышление, а начиная со стадии «зрелости» - дивергентное мышление. Это необходимо делать, когда команда не сопротивляется переменам. Для выхода из состояния застоя очень часто привлекают сторонних про-



фессиональных консультантов по управлению, задачей которых вдохновить команду, подчеркивая разрыв текущих достижений и желаемых. Достичь искомого результата можно только, изменив сознание коллектива и, что очень важно - менеджеров – руководства компании. Консультант, проявляя агрессию по отношению к коллективу, выступает провокатором, стараясь в корне изменить ситуацию. Если описанную роль возьмет кто-то изнутри команды, он рискует быть уволенным, вызвав недовольство остальных. Когда экономические показатели идут вниз, атмосфера подозрительности растет, перемены нагнетают страх. Развитие требует стороннего специалиста-консультанта, ориентированно на результат в долгосрочной перспективе и пользующийся доверием инициатора перемен. Реорганизация должна быть направлена изменения ролей и стилей работы менеджеров за счет децентрализации функций управления.

Реорганизация не обязательно должна сопровождаться обязательным увольнением кого-то из менеджмента, но важно изменить сознание, дать творческий импульс в работе менеджеров. Необходимо создать команду менеджеров и организовать их эффективную работу. Сотрудники, формирующие негативный климат, должны быть уволены очень быстро и один раз. Внешнее вмешательство может продолжаться один день в месяц, а в сложных случаях - три-четыре дня в месяц. Одним из инструментов активизации деятельности менеджеров является делегирование, что может встретить препятствие в лице владельца-основателя, который лишь лично участвуя, поддерживает свой энтузиазм к изменениям, что может привести предприятие в ловушку собственника, так как чем больше формализован процесс принятия решения, тем проще собственнику делегировать часть функций без потери контроля.

Следует отметить, что рынок профессиональных сторонних консультантов очень узкий и не так широко развит в России. Сторонние консультанты могут допустить ошибки, и/или злоупотреблять, иницируя самый быстрый способ перемен - смену топ-менеджмента предприятия. Как правило, консультанты, выполнив свою работу, не видят и не могут оценить результат таких изменений и несут ответственность за проведенные изменения.

Можно сделать вывод, что более надежным и продуктивным является подход, предусматривающий обучение и воспитание своих менеджеров, используя внутренний потенциал управленцев компании, формируя из них гармоничные команды, основываясь на личных качествах менеджера, развивая у каждого из них те роли, которые в большей степени отвечают его способностям и знаниям.

Очень часто при распределении ролей и функций за менеджером закрепляют участок работы, где он показывает максимальную эффективность работы, и его дальнейшая карьера связана с выполнением этой роли. В результате этот менеджер может превратиться в пустышку. Стать хорошим менеджером, обладающим максимальным набором ролей РАЕИ достаточно сложно. Для этого требуется не только наличие необходимых компетенций, но и сформировавшийся, сбалансированный и зрелый характер, лидерские качества, что очень сложно получить в силу различных причин: недостаточность ресурсов; неверные кадровые решения и т.п. Менеджеры могут стать эффективными только при условии наличия у них потребности и возможности развить в себе новые навыки, в дополнение к тем, которые и так уже сильны.

Многие руководители соглашаются с тем, что очень важно подобрать хорошую команду, способную достигнуть поставленных целей, но очень часто игнорирует эту аксиому, боясь талантливых сотрудников. При формировании команды руководителю не нужно бояться превосходства других исполнителей в каких-то областях, следует его признать и использовать при решении поставленных задач. Следует ценить специалистов, которые могут усилить команду в достижении поставленной цели.

Рассмотренные в статье ролевые функции менеджеров позволяют определить подходы к формированию команды управленцев на различных этапах жизненного цикла компании, обеспечивая достижение долгосрочного динамического развития бизнеса. В командный подход в управлении компанией основывается на гармонии, достигаемой в группе за счет дополнения различных ролей, исполняемых на «отлично» участниками группы, возможности развития каждым из участников новых ролей и их исполнения в зависимости от целей, задач и обстоятельств, возникающих во внешней и внутренней среде.

## **Литература:**

1. Псарёва Н. Ю. Холдинговые отношения: теоретические и методические аспекты: Монография. 2-е изд. М.: АТИСО, 2012. 392 с.
2. Псарева Н. Ю. Организационно-управленческие аспекты формирования холдинговой компании// Научно –образовательный журнал. –М.: Финансовый университет №2(7) 2013.- С.27.
3. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента.: пер. с англ.: - М.: издательство "Манн, Иванов и Фербер", 2014.- 285с.
4. Дракер Питер, Ф. Задачи менеджмента в 21 веке.: пер.с англ.: - М.: Издательский дом "Вильямс", 2005.-272с.

**С.А. Суворов**

магистрант МГМ1-1м  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: serg0024@ya.ru  
Научный руководитель  
**Н.Ю. Псарева**, д.э.н., профессор

## **ОБЛАЧНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА**

***Аннотация:** Статья знакомит с функционалом облачных автоматизированных систем управления отелем (АСУ). Рассмотрены принципы работы модулей АСУ, связанных с различными функциональными отделами отеля. Приведено сравнение представленных на рынке облачных АСУ.*

***Ключевые слова:** гостиничный бизнес, автоматизация, виртуализация, облачные технологии, автоматизированные системы управления.*

**S.A. Suvorov**

master MGM1-1m  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: serg0024@ya.ru  
Scientific adviser

**N.Y. Psaryova**, Doctor of Science (Economics), Professor

## **CLOUD TECHNOLOGIES IN HOSPITALITY SPHERE**

***Abstract:** The article introduces the functionality of the cloud property management systems (PMS). The principles of operation of PMS modules connected with various functional departments of the hotel are considered. A comparison of cloud PMS's is given.*

***Keywords:** hotel business, automation, virtualization, cloud technologies, Property Management Systems.*

В результате глобализации в сфере гостеприимства ужесточилась конкуренция и требования клиентов. Появилась необходимость в поиске новых инструментов, способных обеспечить оперативность работы и качество предоставляемых услуг в индустрии гостеприимства отеля.

Для решения этой задачи отели успешно используют так называемые PMS (от англ. Property Management System), или в переводе на русский – АСУ (Автоматизированные Системы Управления отелем). Для большинства отелей использование новейших АСУ является обязательным фактором успешной конкуренции на рынке.

АСУ помогают повысить скорость работы отеля, избавляют сотрудников от чрезмерной бумажной работы. При этом снижается к минимуму различные ошибки, вызванные с человеческим фактором. АСУ позволяет автоматизировать все процессы, происходящие в отеле – начиная от планирования, учета и заканчивая управлением основными операциями.

Многие из АСУ используют облачные технологии, которые упрощают работу, позволяя управлять отелем и принимать ответственные управленческие решения в любой точке мира, где есть доступ к сети Интернет, что очень важно в условиях глобализации.

В большинстве случаев облачные технологии ИТ-отель обеспечивают возможность автоматизации следующих функциональных подсистем [1]:

- Финансы;
- Материальные потоки;
- Обслуживание гостей;
- Управление качеством услуг;
- HR-менеджмент;
- Продажи;
- Маркетинг;
- И прочее.

Любая АСУ подстраивается под разные функциональные отделы отеля, с учетом особенностей, имеющихся в организации работы отеля. Автоматизированные системы управления делятся на модули и интегрируются с другими ИТ-технологиями отеля, что позволяет повышать эффективность работы, вести строгий финансовый контроль и планирование.

Взаимосвязь модулей, организуя информационные коммуникации внутри организационной структуры отеля, упрощает взаимодействие различных отделов гостиницы, избавляя менеджмент от рутинной работы, оставляя место творчеству и более внимательному отношению к гостям отеля.

Модуль финансового управления включает в себя три подсистемы:

- финансовое планирование;
- финансовый контроль;
- организация и контроль финансовых процессов.

В финансовый модуль АСУ интегрирован с подсистемами управленческого учета, бюджета и планирования, денежными потоками (Cash Flow), учета издержек и себестоимости.

В модуль управления обслуживанием гостей обеспечивает автоматизацию следующих процессов:

- Подготовка – формирование номеров, контроль за их состоянием, управление реквизитами, документооборотом и архивами.
- Поселение гостя – управление номерным фондом, бронирование, регистрация и прием гостя;
- Управление услугами – расчет индивидуальных тарифов на услуги, спецификация услуг, изменение цен, автоматический учет предоставляемых услуг. Для организации управления дополнительными услугами предусмотрен дополнительный модуль;
- Учет отношений с поставщиками и партнерами – взаиморасчеты, анализ документов, погашение дебиторской и кредиторской задолженности сторон.

Управление материальными потоками идет через модуль «Управление запасами», включающий их учет, оценку стоимости материальных ресурсов разными методами, их инвентаризацию и переоценку.

Отдельный модуль отвечает за техническое обслуживание номеров, включая подсистему электронных замков, освещение и отопление номеров. что повышает удобство проживания гостей отеля, обеспечивает экономию энергетических ресурсов, повышая при этом престижность отеля.

Очень важным модулем IT-отеля является модуль стратегического планирования, позволяющим оптимизировать прибыль. Обработывая информацию в реальном режиме времени, проводится анализ множество факторов, на основе которых определяются различные тенденции и динамика сегментов на рынке индустрии гостеприимства рынка: изменения методов ценообразования, тарифов или правил бронирования. В результате, формируются рекомендации по установлению коммерческой политики, так и в долгосрочной, так и краткосрочной перспективе. Использование этого модуля позволит получить следующие основные параметры:

- динамику доходов от различных видов деятельности, проводимых в гостинице;
- выручку от проводимых единичных мероприятий;
- слабые и сильные стороны в деятельности отеля;
- ценовую политика отеля.

Модуль управления продажами отеля автоматизирует процессы работы коммерческого отдела. С помощью этого модуля осуществляются групповые продажи, бронирование, продажа, аренда помещений

для банкетов и прочих мероприятий, составляются контракты, осуществляется контроль. При организации каких-либо мероприятий, модуль позволяет в кратчайшие сроки создать пакет всех необходимых для клиента услуг.

Модуль продаж может работать не только в рамках одной гостиницы, но и в сети. Так, применяя перекрестный метод продаж, можно увеличить загрузку по групповым заказам.

Модуль связан с международными системами бронирования (GDS для туроператоров и ADS для частных лиц), что позволяет гостям самостоятельно бронировать номера с помощью сети Интернет. Для клиента важным фактором является доступность и полнота информации о предоставляемых услугах.

Работа с системами бронирования организована по единой схеме, что удобно как для пользователя, так и для самого отеля. Современные ADS полны различной информацией об отеле и фотографиями номеров различного класса.

Преимущества интеграции с GDS позволяет в реальном времени принимать заявки на бронирование, оперативно подтверждать их, вести гибкую маркетинговую и ценовую политику. Это позволяет получать максимальную доходность от каждого клиента. Ценообразование зависит от анализа тенденций на рынке и взаимодействия с ним.

В информационные базы АСУ сохраняют данные о заявках, тарифах постояльцев, о приобретении ими дополнительных услуг, жалобы и пожелания, электронные фотографии, а также образцы подписи постояльцев что позволяет создать мощный инструмент анализа для разработки маркетинговой политики. Вся история каждого гостя, который когда-либо был в отеле или гостиничной сети, сохраняется и может быть доступна в любое время. На основе статистических данных создаются программы лояльности. Сегодня, практически все отели поощряют постоянных клиентов различными бонусами, а автоматизированные системы помогают менеджерам в управлении такими программами. [2].

Рынок информационных технологий, представленный известными компаниями, специализирующиеся именно на облачных технологиях – Clock PMS, HMA Ecvі, HMS OtelMS, jПарус-Отель, Lite PMS, PMS HotelCloud и другие, представляет возможность выбрать ту или иную систему, исходя из возможностей и потребностей отеля.

На рынке представлено множество систем управления отелем, использующих облачные технологии. Облачные PMS представляют собой приложения, установленные на ПК, а иногда на планшеты и те-

лефоны. Все данные хранятся на сервере компании-продавца или главного офиса отеля.

В стандартные cloud-PMS входят такие функции, как управление бронированием, номерным фондом, бухгалтерией, связи с клиентами и администрирование.

В данной статье рассмотрены и выделены преимущества наиболее известных облачных PMS. Сюда входят продукты как зарубежных разработчиков, так и отечественных.

1. Clock PMS – система обладает богатым функционалом. Среди ее возможностей: групповое бронирование, использование мобильных приложений, отслеживание оперативной информации в реальном времени и прочее.

Разработчик – английская компания Clock PMS. Программа была разработана в 1996 году, и на сегодняшний день ею пользуются отели более чем в 35 странах мира. Недавно стал поддерживаться русский язык.

Автоматизированная система достаточно дорогая, цена минимальной комплектации – 540\$ в год за гостиницу с 10 номерами, или 840\$ за 30 номеров [3].

2. HMA Esvi – АСУ для гостиниц и хостелов, с возможностью управления сетью. Помимо стандартных, довольно-таки ограниченных модулей, реализован сервис по передачи информации о клиентах в МВД.

Разработана российской компанией Эделинк в 2014 году. Компания так же известна созданием наиболее функциональной и дорогой АСУ – Эдельвейс.

Минимальная стоимость – всего 6000 руб. за год, номерной фонд – до 50 [4].

3. HMS OtelMS – система, разработанная в 2009 году в США, позволяющая вести автоматизированное управление хостелами или апартаментами. От стандартного пакета отличается мощным модулем для оформления бухгалтерских отчетов и финансового анализа, поддержкой онлайн-оплаты, а также модулем взаимодействия с ФМС. Является привилегированным партнером booking.com.

Минимальная стоимость не зависит от количества номеров и составляет 12480 руб. [5].

4. jПарус-Отель – облачная АСУ опять же имеет схожий со всеми набор возможностей. Отличие в интеграции с международными сервисами бронирования и сайтом отеля. Присутствует модуль электронных номерных замков.

Программа разработана крупной украинской компанией Парус, основанной в 1991 году.

Стоимость не зависит от номерного фонда и составляет около 15000 руб. в год [6].

5. Lite PMS – российская облачная система, разработанная в 2015 году. Подходит для управления объектами любого размера. Обладает простым и понятным интерфейсом, возможна прямая оплата брони без посредников. Есть мобильное приложение.

Главная особенность – бесплатное пользование базовой версией. Расширенные модули можно приобрести от 3480 руб. в год [7].

6. PMS HotelCloud – российская облачная АСУ для работы с гостиницами, отелями, хостелами, пансионатами. Скромные возможности – управление номерным фондом, расчетами, платежами, учет клиентской базы, бронирование. Использование может осуществляться на любых устройствах с доступом к сети Интернет.

Стоимость за 10 и 30 номеров составляет 9000 руб. и 27000 руб. соответственно. Есть пробная 30-дневная бесплатная версия [8].

В итоге мы видим, что большинство облачных автоматизированных систем управления имеют схожий функционал. Это касается базовых функций. Если отелю необходимы какие-либо специфичные модули, то к выбору будет зависеть от ресурсов и возможностей отеля. Если это небольшой хостел на 10 номеров, то главным критерием при выборе АСУ будет цена.

## **Литература:**

1. Обзор систем управления отелем: функции и возможности 24 января 2012 г. [Электронный ресурс: <http://prohotelia.com/2012/01/hotels-pms/> (дата обращения 11.05.2018)]
2. Как выбрать для отеля систему управления (PMS) с веб-интерфейсом 6 июня 2016 г. [Электронный ресурс: <http://www.seo-website.ru/howto-choose-pms/> (дата обращения 11.05.2018)]
3. Clock Software [Электронный ресурс: <https://www.clock-software.com/> (дата обращения 11.05.2018)]
4. ООО "Эртек" [Электронный ресурс: <https://www.ecvi.ru/> (дата обращения 11.05.2018)]
5. OTELMС.COM [Электронный ресурс: <http://www.otelms.com/> (дата обращения 11.05.2018)]
6. Группа компаний «ПАРУС» [Электронный ресурс: <http://parus.ua/> (дата обращения 11.05.2018)]
7. Lite PMS [Электронный ресурс: <http://litepms.ru/> (дата обращения 11.05.2018)]
8. HotelCloud [Электронный ресурс: <http://www.hotelcloud.ru/> (дата обращения 11.05.2018)]



**Е.В. Туркина**

магистрант УСП1-1м  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: Ekaterinaturkina11@ya.ru  
Научный руководитель:  
**О.А. Артемьева**, к.э.н., доцент

## **МЕТОДЫ ОЦЕНКИ СТАТИСТИЧЕСКИХ СТАНДАРТОВ, ПРИМЕНЯЕМЫХ ДЛЯ ИЗМЕРЕНИЯ ВЛИЯНИЯ СОБЫТИЙ НА ТЕРРИТОРИЮ**

***Аннотация:** В статье рассматриваются основные методы оценки статистических стандартов, применяемых для измерения влияния событий на территорию, влияние мероприятий на развитие территории; анализируются основные понятия, используемые в событийном туризме.*

***Ключевые слова:** событийный туризм, территории, метод, фактор, стандарты, методы оценки статистических стандартов.*

**E.V. Turkina**

master USP1-1m  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: Ekaterinaturkina11@ya.ru  
Scientific adviser  
**O.A. Artemieva**, Ph. D., Associate Professor

## **THE METHODS OF EVALUATION OF STATISTICAL STANDARDS APPLICABLE FOR MEASURING THE INFLUENCE OF EVENTS ON THE TERRITORY**

***Abstract:** In the article, the main methods of assessing statistical standards used to measure the impact of events on the territory, the impact of activities on the development of the territory; the basic concepts used in event tourism are analyzed.*

***Keywords:** event tourism, territory, method, factor, standards, methods for assessing statistical standards.*

Событийный туризм является одним из перспективных и быстрорастущих сегментов туристской индустрии. Доля событийного туризма в Москву по итогам 2017 г. составляет 30 -35% от общего количества туристов. Проведение специальных событий стало важной составляющей стратегии развития регионов и городов для привлечения

посетителей и инвестиций, они дают мощный импульс туристскому сектору и становятся главными компонентами туризма в повышении конкурентного преимущества региона и территории.

Существуют несколько статистических стандартов, которые применяются для измерения влияния событий на территорию.

1) Исследования домашних хозяйств и использование времени; оцениваются пассивное/активное участие в культурной жизни (например, уровень участия демографической группы, гендерные и другие факторы (UIS-UNESCO (2012). *Measuring Cultural Participation*.)

2) Шкала общественного влияния на восприятие; оценивается восприятие гостями события (например, неудобства, разочарования, развлечения и социализация, рост и развитие сообщества [68].

3) Шкала социального воздействия (например, уровень безопасности, толерантности; социальные издержки и социальные выгоды от события). С помощью этой шкалы собираются данные о характеристике населения, структуре общества, ресурсах отдельных людей, семей и общества и т.д.

Построение данных моделей времязатратный процесс, но они помогают определить факторы, которые не могут быть наблюдаемы непосредственно в момент события и могут генерировать ряд данных о социально-культурных факторах, которые сложно отследить количественными методами. Таким образом, оценка данных социальных последствий особенно полезна для разработки социально-культурной политики.

Так как достаточно сложно отобразить полную картину события путем сбора только статистических данных, существует возможность проведения комплексной оценки. Карлсен предложил "программу научных исследований, которая направлена на исследование влияния событий на искусство, культуру, экономику, общество и заинтересованные стороны" (ACCESS: Arts – понимание преимуществ для искусства; Culture – понимание роли события в создании, продвижении и сохранении культурного наследия; Community – понимание того, как событие удовлетворяет потребности бизнеса и общества в целом; Economy – понимание чистой выгоды от события; Society – понимание социальных преимуществ; Stakeholders – понимание роли стейкхолдеров в мероприятии) [1]. Эта программа достаточно подробно отражает влияние события на разные аспекты жизни общества.

В своей публикации Тулл совмещает качественный и количественный методы оценки события для того, чтобы «отслеживать широкий спектр исследуемого явления» [2]. Она рассуждает о том, что ком-

бинированное использование качественного и количественного подходов может обеспечить максимизацию их сильных сторон и сведение к минимуму их ограничивающих факторов. Сноубол и Вебб также предложили использование смешанного метода при формировании данных для исследования экономических последствий [12]. Аргументами использования этого метода является способность и готовность к триангуляции (комбинирование качественных и количественных методов, получившее название третьего пути, приводящее к соединению преимуществ обоих методологий, и как следствие - получению более надежных данных), так как использование нескольких методов может позволить исследователю увидеть различные аспекты одного и того же вопроса. Использование нескольких методов дает возможность для исследования более широкого круга вопросов, которые должны быть проанализированы.

Карлсен и Андерсон утверждают, что существует необходимость в "эмпирическом анализе эффективности стратегического управления событиями", учитывая, что успех события тесно связан с эффективным управлением мероприятия. Кроме того, они утверждают, что данные о событии должны включать в себя информацию о методах управления, о финансовом управлении и связанных с ними статистических данных о расходах, доходах, спонсорстве и поддержке [11]. Такие данные рассматриваются как ключевые для демонстрации экономической рентабельности события.

В других источниках рассматривается широкий спектр элементов, с помощью которых можно получить статистические данные о событии. Например: оценка мнений стейкхолдеров [10]; оценка спроса потребителей и их мотивация; оценка аудитории / опыт постоянных [6]; сбор данных, которые могут обеспечить достаточно точную проекцию экономического влияния фестивалей [8]; составление финансовых данных [9]; и анализ внутренних процессов события [8].

В 2010 году ученые предложили ряд новых подходов к учету статистических данных фестиваля, так называемые альтернативные модели для оценки фестиваля. Мангиа предложил "новую интегрированную теоретическую модель", которая включает и совмещает в себе показатели, оцениваемые источниками традиционной литературы и объём общего резерва, связанных с анализом стратегических целей организаций и анализа эффективности ". В этой работе утверждается, что современной теоретической модели для оценки мероприятия не хватает двух основных аспектов: стратегической оценки и оценки структуры и механизмов, используемых в организации мероприятий

для выполнения поставленных задач, которые позволили бы более эффективно и точно организовать сбор данных и анализ влияний. Включение стратегических оценок, как и анализ поставленных стратегических целей организации события, уместно для определения успешного достижения целей и, в основном, посредством использования внутреннего анализа документов, интервью с руководством высшего и среднего звена, а также анализ реальных действий относительно выполненной работы и достигнутых результатов. Одновременно, оценка механизмов организации и структур позволит привлечь во внимание сильные и слабые стороны события относительно «степени эффективности, согласованности и соответствия, которые оказывают влияние на рентабельность, производительность труда, адаптацию, доли рынка и так далее» [5].

Карлсен и Андерссон предложили стратегию анализа сильных/слабых сторон, возможностей и угроз (Strategic Strengths Weaknesses Opportunities and Threats (SWOT) Analysis) для определения возможностей мероприятия и стратегий решения многочисленных проблем, с которыми сталкиваются организаторы фестиваля. Оценка Карлсена и Андерссена включает в себя раздел «характерная роль в событии стейкхолдеров». Рекомендуемые инструменты для сбора данных для стратегического анализа – это тематические исследования, описательный анализ и опросы [4].

Другая модель, предложенная Рейдом, является модель стейкхолдеров (акционеров). Эта модель осуществляет контроль за заинтересованными сторонами, чтобы в дальнейшем оценить устойчивость фестиваля. Суть модели состоит в том, что автор делит стейкхолдеров на основных (от кого зависит фестиваль: сотрудники, волонтеры, спонсоры, поставщики, зрители, слушатели, участники) и второстепенных (принимающая сторона, правительство, необходимые услуги, СМИ, туристские организации и предприятия). Рейд утверждает, что эта модель может быть взята за основу в организации и планировании малых и средних по масштабу сельских событий. Определение отношений между заинтересованными сторонами может привести к их более широкому участию в организации событий ввиду улучшения планирования и мониторинга. Теория Акционеров предполагает сочетание экономических и деловых организационных методов с помощью качественных исследований, для определения влияния социально-культурных факторов и результатов. Это также позволяет оценить удовлетворенность и мотивацию среди стейкхолдеров и увеличить количество постоянных посетителей события [7].

Чен считает потребительское восприятие и мотивацию полезными областями для получения данных. Он выделяет несколько моделей, которые могут быть использованы для оценки восприятия клиента и его ожиданий на событии (модель восприятия качества услуг (GAPS Model of perceived service quality), качество обслуживания (SERVQUAL Service Quality), эффективность услуги (SERVPERF Service Performance), эффективность события (FESTPERF Festival Performance) и FESTIVALSCAPE. Он утверждает, что поведение и лояльность потребителя услуги находятся в прямой зависимости от качества события и услуг, которые включены в содержание программы события [7].

Делла Лючия, говоря в более широком контексте планирования событий и принятия инвестиционных решений, предлагает "инновационную методологию для повышения экономического эффекта оценки событий", который является комбинацией модели «затраты-выпуск» и контроля технологий для отслеживания поведения потребителей. Это является полезным средством генерирования более точных реальных / фактических данных потребления товаров и услуг во время события, расходов посетителей события, а также более точный метод расчета участия в различных фестивальных мероприятиях и посещение фестиваля в целом. Автор утверждает, что эта модель обладает большей точностью в отношении входных данных и оценки экономических последствий [8].

Этнография считается подходящей для оценки фестивалей, как средство триангуляции данных, полученных из ранее упомянутых моделей [7]. Эта модель исследования использует методы наблюдения, интервью и использование документальных источников, которые могут дать ценные и достоверные данные. Этнография широко используется при анализе туризма с 1960-х годов. Если фестивали можно рассматривать как «место» для презентации в области культуры, то этнографическая модель наилучшим образом подходит для исследования. Недостаток такого подхода заключается в том, что исследование является затратным с точки зрения времени, финансовых и человеческих ресурсов. Преимущество заключается в том, что исследование охватывает все детали и нюансы фестиваля, которые могут не учитываться в традиционных методах, таких как опросы посетителей, исследования удовлетворенности и обзоры событий. Такой подход также позволяет оценить социально-культурные и экологические последствия фестиваля с точки зрения посетителя.

Культурное отображение данных. ЮНЕСКО признан во всем мире в качестве эффективного средства сохранения в мире материаль-

ных и нематериальных культурных ценностей. Таким образом, эта модель дает возможность для сбора культурных данных, включая статистику события. Эти данные могут дать бесценную информацию для дальнейшего развития политики. Основное требование для применения этого метода – это участие сообщества в идентификации и документировании местных культурных ресурсов. Это дает возможность для сбора уникальных и общественно известных данных для проведения события. Преимуществом этого подхода является его гибкость в воспроизведении: собранные данные могут быть представлены с помощью различных форматов, в том числе географических карт, графиков, диаграмм, спутниковых изображений, которые дополняют обычно используемые статистические данные.

Социальные сети стали важной частью жизни современного общества. Они позволяют делиться информацией о предстоящих событиях, собирать участников события вместе, получать обратную связь во время и после события. Организаторы мероприятия создают группы для того, чтобы собрать людей для участия в событии в одном месте. С помощью статистики из социальных средств можно определить спрос на то или иное мероприятие.

Выделим следующие 4 группы факторов, которые совмещают в себе количественную и качественную оценки (рисунок 1).

– Экономические (увеличение расходов туристов в месте проведения фестиваля; увеличение турпотока; приток инвестиций (вложения инвесторов и государственное финансирование); увеличение налоговых отчислений);

– Социальные (повышение уровня жизни населения; увеличение занятости населения; улучшение инфраструктуры, создание новых средств размещения, туристских объектов и т.д.; повышение культурного разнообразия; укрепление бренда туристской дестинации (узнаваемости региона);

– Экологические (влияние на экологию и окружающую среду в целом; временное перенаселение территории; сохранение материального наследия; снижение качества и загрязнение воды, воздуха, почвы);

– Политические (усиление международного признания региона и его ценностей; развитие системы планирования; рост административных издержек).

Таким образом, методы оценки статистических стандартов, применяемых для измерения влияния событий на территорию, а также непосредственно развитие событийного туризма в целом важно для социально-экономического развития страны, поскольку заранее спла-

нированные событийные мероприятия способствуют увеличению туристского потока, обеспечивают приток инвестиций, снижают уровень безработицы.

### **Литература:**

1. Романцов, А.Н. Event-маркетинг. Сущность и особенности организации / А.Н. Романцов. М. : Дашков и К, 2009.
2. Сондер, М. Ивент-менеджмент. Организация развлекательных мероприятий. Техники, идеи, стратегии, методы / М. Сондер ; пер. Д. Скворцова. М. : Вершина, 2006.
3. Bigne E. Marketing de destinos turisticos, / E. Bigne X., Font, L. // Ed. ESIC, Madrid. – 2000. – P. 115-120.
4. Burchell R.W. The Fiscal Impact Handbook / R.W. Burchell, D. Listokin // NJ: Center Urban Policy Research. – 1978. – P.71-75.
5. Burns J. H. A Framework for the Analysis of Major Special Events, in J. P. A. / J. H. Burns // Adelaide: The Centre for South Australian Economic Studies. – 1986. - P. 5-38.
6. Della Lucia M. Economic performance measurement systems for event planning and investment decision making / M. Della Lucia // Tourism Management. – 2012. – P. 25-27.
7. Derbyshire A. Festivals Toolkit: Strategic Planning: Monitoring and Evaluation / A. Derbyshire // The world bank, Washington DC. – 2011. – P. 33-37.
8. Dibb S. Marketing Concepts and Strategies / S. Dibb // Houghton Mifflin, New York. – 2006. P. 237-255.
9. Getz D. Festivals, special events, and tourism / D. Getz // Van Nostrand Reinhold, New York. – 1991. P. 250-280.
10. Getz D. Event Management and Event Tourism / D. Getz // New York. – 1997. – P. 15-17.
11. Getz D. Event studies: Theory, research and policy for planned events / D. Getz // Oxford: Elsevier. – 2007. – P. 37-45.
12. Sugden R. The principles of practical cost-benefit analysis / R. Sugden, A. Williams // Oxford: Oxford University Press. – 1978. – P. 26-31.
13. Williams P. W. Frameworks for assessing tourism's environmental impacts / P. W. Williams // New York: John Wiley and Sons Inc. – 1994. – P. 48-55.

**П.С. Череповецкий**

магистрант МГМ1-1м  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: cherepovetckijps@mail.ru  
Научный руководитель  
**Н.Ю. Псарева**, д.э.н., профессор

## **ОСОБЕННОСТИ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА ПОД ВЛИЯНИЕМ СИСТЕМ МЫШЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА**

***Аннотация:** В материалах данной статьи обосновывается важность эмоционального воздействия в выстраивании маркетинговой коммуникации с потребителем. Принимая во внимание Теорию двух систем мышления, проводится анализ особенностей ее функционирования, на основе которого формируется вывод о роли эмоционального влияния на сознание потребителя в момент совершения покупки. Кроме того, в статье приводится инструментарий, который способствует повышению эффективности маркетинга на основе эмоций и Теории двух систем мышления.*

***Ключевые слова:** маркетинг, маркетинг услуг, эмоциональный маркетинг, маркетинговые стратегии, потребительский выбор, потребительское мышление, рациональное поведение, эмоциональное поведение.*

**P.S. Cherepovetskij,**

master MGM1-1m  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: cherepovetckijps@mail.ru  
Supervisor:  
**Psareva N.Yu.**, Ph.D. (Doctor of Economy)

## **FEATURES OF THE EMOTIONAL MARKETING IS INFLUENCED BY HUMAN SYSTEMS OF THINKING**

***Abstract:** The article substantiates the importance of emotional impact in building marketing communication with the consumer. Considering the Theory of two systems of thinking, the analysis of the peculiarities of its functioning is carried out, based on which the conclusion about the role of emotional influence on the consciousness of the consumer at the time of purchase is formed. In addition, the article provides a Toolkit that helps to improve the efficiency of marketing based on emotions and the Theory of two systems of thinking.*

***Keywords:** marketing, marketing services, emotional marketing, marketing strategies, consumer choice, consumer thinking, rational behavior, emotional behavior.*



Формирование эффективной коммуникации с рынком – это ключевая задача любого бизнеса. Правильный маркетинговый посыл в коммуникативном взаимодействии с клиентами позволяет бизнесу не только осуществлять сбыт и реализацию продукции, но и вести комплексное развитие, в том числе оказывать влияние на общество в целом. Одной из ключевых проблем современного маркетинга является односторонность его развития: долгие годы ошибочное представление о природе человеческого мышления заставляло экономистов и маркетологов применять исключительно ценовые факторы как ключевые индикаторы принятия решений о покупке товара [1, с. 10].

Несмотря на успешность формирования потребительских групп и систематизацию особенностей процесса выбора товаров и услуг, каждый человек по-разному подходит к покупкам. Одни потребители под давлением рационального мышления совершают покупки «под влиянием конечных цифр», то есть основой принятия решения является ключевая цена, представленная в торговой точке, но не включающая дополнительные расходы. Другие – напротив под влиянием эмоций могут совершить абсолютно бессознательное потребление товаров, многие из которых не будут представлять практической значимости в будущем.

Можно объяснить данный феномен человеческого выбора исходя из теории двух систем мышления. Первое упоминание о теории «Двух систем человеческого мышления» датируется еще 1800-м годом философом и психологом Уильямом Джеймсом. Дальнейшее структурированное и комплексное развитие теория получила в работе Даниела Канемана.

В наши дни развитие рынка определяют знания природы человеческих эмоций и их внедрение в маркетинг – как эффективный инструмент развития торговых предложений, бизнеса, рынка, и экономики. Сущность теории заключается в особенности принятия решений человеком в процессе выбора товаров или услуг, на основе взаимодействия двух систем [2, с. 22]:

Система 1 – автоматическое и подсознательное мышление (эмоциональное);

Система 2 – контролируемое и сознательное мышление (рациональное).

Ключевыми особенностями первой системы является её быстрая реакция на информационные потоки, которые не требуют глубокого анализа в принятии решений и логического обоснования.

В свою очередь функционирование Системы 2 позволяет осуществлять выбор с точки зрения рационального мышления, что требует

значительных усилий и времени на обработку информации незначительного объема, эволюция системы имеет более медленные темпы развития.

Вера человека в собственную рациональность и логичность принимаемых решений абсолютна, однако система логического потребления (Система 2) практически всегда отключена и не принимает участия в этих процессах.

Почему большинство маркетологов, менеджеров по продажам, да и сами потребители считают поведение в момент покупки рациональным?

Это явление – результат постпотребительского анализа, к которому подключается система сознательного мышления (Система 2), что приводит к внутреннему оправданию рациональности совершенного потребительского поступка. Например, вы покупаете новые туфли после просмотра яркого рекламного ролика – это не рациональное решение. Но Система 2 начинает активно работать и оправдывает покупку. Потребитель подсознательно убеждает себя: «я купил туфли из новой коллекции...», «они были по специальному предложению...», «скоро сезон, когда они будут кстати...», «я вступил в клуб привилегий магазина...». Итогом этого процесса становится абсолютное оправдание рациональности принятого решения.

Индустрия туризма осуществляет реализацию специфических услуг, что еще больше усложняет процесс коммуникации с потребителем и его побуждение к совершению покупки.

Базируясь на описанном выше феномене потребительского выбора, можно утверждать, что ключевым и основополагающим инструментом при продаже туристических продуктов (курорты, экскурсии, отели) должен стать комплекс эмоционального и рационального воздействия. Иными словами, коммуникационное взаимодействие бизнеса и человека должно основываться на гармоничном объединении эмоций и логики потребления.

По нашему мнению, гармонии в формировании процесса коммуникации с потребителем можно достичь благодаря применению правила Парето. Принимая во внимание ключевую идею Закона, 20 % усилий - приносят 80 % результата, необходимо переложить её на предлагаемый потребителям информационный контент. То есть, учитывая особенность каждой системы мышления, важно сформировать информацию следующим образом: 20 % - конкретный информативный текст, отражающий ключевые особенности и выгоды потребления услуги/товара, который будет обработан Системой мышления 2 и позволит

ее отключить, а остальные 80 % должны формировать эмоциональный информационный поток, оказывать влияние на Систему мышления 1, затрагивая чувства потребителя, стимулируя покупательную активность. Учитывая факт, что функционирование Системы мышления 1 не требует от человека усилий – это позволяет соотносить ее с результирующим показателем в Законе Парето, тогда как Система 2 требует от человека реализации мыслительного процесса, тем самым затрагивает те самые 20 % усилий. В итоге, комплекс подобного формирования коммуникации, позволяет достигать положительного результата в продвижении и позиционировании товаров и услуг.

Внедрение и эффективное использование теории двух систем мышления в маркетинге различных сфер, включая туризм, маркетинг территорий и отелей, достигается в результате применения ряда инструментов, каждый из которых воздействует на отдельно взятую систему и в комплексе позволяет достигать максимальных результатов продвижения продукции и стимулирования сбыта.

Например, если в процессе продвижения товара требуется отключение рационального мышления, то есть Системы 2, возможно использование следующих инструментов [3]:

- Истощение Системы 2: в процессе позиционирования товара или услуги и непосредственного выбора ее потребителем, необходимо «обезвредить» рациональное мышление. Для этого процесс выбора товара достаточно сделать простым и логичным, добавив к этому незначительные ценовые бонусы (например, в процессе бронирования номера отеля на сайте, сообщить гостю, что повышение категории номера обойдется ему всего в 1 000 рублей (в сутки) и акцентировать внимание следующим образом: «Специально для Вас! Всего 1 000 рублей разделяет Вас от проживания в номере «Superior», вместо «Standard»! Не желаете повысить уровень комфорта?». Осознание столь низкой стоимости притупляет Систему 2, а представленные фото номера более высокой категории окажут влияние на Систему 1;

- Увеличение визуального контента: известно, что в большинстве случаев человек визуальнее более восприимчив, по этой причине качественный визуальный контент позволит улучшить функционирование Системы мышления 1. Кроме того, он прост и понятен, что позволяет повысить восприимчивость и качество передачи информационного сообщения. Важно также отметить, что визуализация – это инструмент позиционирования ценностей бренда (товара или услуги), совпадение ценностей продукта или компании и ценностей клиента – это один из самых эффективных инструментов формирования лояльности потребителя;

- Сделать просто: для эффективного маркетинга и продаж необходимо максимально упростить все операционные процессы. То есть по факту алгоритм приобретения товара или услуги должен быть максимально простым и интуитивно понятным, данный инструмент, который особенно важен в электронной коммерции в наши дни перешел и в реальный рынок. Например доля продаж в ресторанном бизнесе пиццы готовой рецептуры значительно выше, чем продажа пиццы, ингредиенты которой гости могут выбрать сами.

Несмотря на высокую важность эмоционального взаимодействия с потребителем важным также остается контакт с рациональным мышлением. При формировании маркетинговой стратегии и её реализации мы не должны забывать про определенные в статье ранее 20 %, направленные на запуск функционирования Системы 2.

В качестве инструментов воздействия на рациональное мышление человека можно использовать [3]:

- Специальный контент: не стоит бояться удивить клиента, конечно же по-хорошему, поскольку это заставит его усилить активность аналитического процесса и отложить в сознании товар или услугу. Например, в случае прямой продажи услуги, когда клиент не уверен в покупке и желает подумать о ее целесообразности, возможно вернувшись позже, после сравнения с аналогами, сообщите ему, что для него будет действовать специальное условие покупки, осознание выгоды заставит клиента провести анализ и реально оценить выгоду каждого предложения. Подобным инструментом воздействия часто пользуются крупные ритейлеры бытовой техники или стройматериалов, обещая предоставить скидку до цены конкурента и вычесть процентное соотношение разницы;

- Обобщение фактов: еще один инструмент партнерства с Системой мышления 2, который предполагает сведение всех вариантов продукции в одном аналитическом поле, в котором будут представлены преимущества и недостатки каждого товара или услуги. Важно, чтобы система сравнения была максимально простой и выделенные факты соотносились между собой, формируя целостное представление о выгоде того или иного варианта покупки.

Таким образом, в результате воздействия на рациональное мышление, необходимо выстроить такой алгоритм коммуникации, благодаря которому представится возможность содействия аналитическим процессам потребителя и принятия правильного решения в конечном итоге.

Применение в маркетинге подобных технологий позволяет существенным образом повысить результативность коммуникации. При-

веденное в материалах статьи обоснование, подтверждает значимость и роль эмоционального контента в маркетинге и продвижении услуг и товаров, территорий. Кроме того, формирование правильного эмоционального фона способно существенно повысить лояльность потребителя и сформировать в его сознании образ бизнеса. «Примеряя его на себя» человек будет иметь большую предрасположенность к новым продуктам и предложениям со стороны компании, что позволит вести гармоничное развитие бизнеса и общества.

Важно также отметить, что в наши дни любое маркетинговое взаимодействие с обществом должно быть комплексно и качественно сформировано. Иными словами, необходимо формировать равнозначный уровень между качеством товара и эмоциональной маркетинговой стратегией, поскольку в случае не оправдания эмоциональных ожиданий вернуть лояльность клиента будет практически невозможно.

### **Литература:**

1. Трайндл А. Нейромаркетинг: Визуализация эмоций / Арндт Трайндл; Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2017. – 114 с.
2. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро / Даниэль Канеман; – Москва: АСТ, 2014. – 336 с.
3. Интернет-журнал о маркетинге «Rusability». Как повлиять на решение о покупке? Теория двух систем мышления. [Электронный ресурс: <https://rusability.ru/internet-marketing/kak-povliyat-na-reshenie-o-pokupke-teoriya-dvuh-sistem-myshleniya/#pt3> (дата обращения: 11.05.2018)].

**Л.М. Шестаков**

студент МТ2-2  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: leonidshestakov117@gmail.com  
Научный руководитель  
**Ю.О. Иванова**, преподаватель

## **ФОРМИРОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К СОЗДАНИЮ ТУРИСТСКОГО ПРОДУКТА В ЦЕЛЯХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

***Аннотация:** В статье представлены основные результаты научно-исследовательской работы, связанной с разработкой рекомендаций по созданию инновационного туристского продукта в условиях цифровой экономики.*

***Ключевые слова:** цифровая экономика, инновации, туристский продукт, мультипликативный эффект, туристская индустрия, спрос на туристские услуги.*

**L.M. Shestakov**

student MT2-2  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: leonidshestakov117@gmail.com  
Scientific adviser  
**Yu.O. Ivanova**, Lecturer

## **FORMATION OF METHODOICAL APPROACHES TO CREATING A TOURIST PRODUCT FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE TOURIST INDUSTRY UNDER THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY**

***Abstract:** The article presents the main results of research work related to development of recommendations on creation of innovative tourist product in the conditions of digital economy.*

***Key words:** Digital economy, innovations, tourist product, multiplier effect, tourist industry, demand for tourist services.*

В сложившихся условиях ситуация, связанная с развитием современной российской туристской индустрии, выражается в следующих аспектах: высокий уровень инфляции 2014–2015 гг., падение спроса на услуги выездного и международного туризма, сокращение реальных доходов российских граждан. Данные факторы являются теми показателями, которые повлияли на развитие российской индустрии туризма в течение последующего периода, начиная с 2015 года, когда доходы от внутреннего туризма составили 1.5% от ВВП России. К 2028 г. планируется достижение отметки 5.7% ВВП страны. Однако несмотря на положительную динамику российской индустрии туризма (более 168% на 2017 г.), туристская отрасль требует затрат, связанных, главным образом с формированием инфраструктуры, которой необходимо соответствовать запросам потенциальных потребителей туристских услуг. В число основных "ингибиторов", связанных с развитием спроса на национальные туристские продукты, являются: низкое качество транспортной и жилищной инфраструктуры, недостаточно соответствующее как международным, так и российским стандартам качество средств размещения, недостаточно развитое авиасообщение, отсутствие должного финансирования и инвентаризации состояния туристской отрасли на мезоуровне (экономики регионов).

Современный туристский бизнес, помимо вышеперечисленных факторов, которые оказывают влияние на развитие динамики спроса и предложения современного туристского продукта, позволяет обеспечить сглаживание экономических диспропорций на уровне мировой экономики. Проблема национальной сферы туризма заключается в недостаточно эффективном осуществлении транзакционных процессов на предприятиях туристской индустрии, и выражено это как на макро, так и на микроуровнях (туристского предприятия). На уровне туристских организаций проблема формирования качественного и информативного туристского продукта обуславливается в следующем: недостаточный уровень эффективности предоставляемой информации, высокий уровень сезонности туристских предприятий, флуктуация кадров и низкий уровень заработной платы, что влияет на спрос, связанный с привлечением рабочей силы, и повышение уровня экономической отдачи отдельного туристского предприятия.

На макроуровне основными препятствиями к успешной реализации туристского продукта является недостаточный уровень конкурентоспособности туристских услуг на мировом рынке при взаимодействии с развитыми государствами, снижение динамики международных путешествий, правовые коллизии и различие культурных особенностей.

Одним из путей решения при сложившейся ситуации служит разработка, создание, стимулирование и закрепление инноваций в качестве метода развития современной туристской индустрии как на уровне государства, так и при подходе к развитию международного туристского бизнеса и интеграции экономики российского туризма в условия современного туристского рынка. Инновационное развитие должно выражаться в создании выгодных условий как на внешнем, так и на внутреннем (институциональном) пространстве развития российской туристской индустрии в условиях цифровой экономики. В целях создания условий для устойчивого развития современной экономики и обеспечения мультипликативного эффекта, создания инновационной платформы для развития современного сегмента туристского рынка необходимо проведение четкой сегментации как на макро, итак и на микроуровне.

Сегментация рынка в туристском бизнесе также не может осуществляться без привлечения инноваций и создания устойчивого инвестиционного преимущества для функционирования и интенсивного расширения туристского рынка. Инновационные технологии создания современного туристского продукта должны включать следующие компоненты: инновационная макросегментация, инновационная микросегментация потребностей туристского продукта, инновационный менеджмент и стратегия выхода туристского продукта на международный и внутренний рынок.

Туристский продукт в условиях цифровой экономики должен представлять собой устойчивую платформу, которая должна затрагивать процессы, связанные, главным образом посредством диффузии инноваций (Хегерstrand, 1953 г.). Теория диффузии инноваций в туристском бизнесе предполагает рассеивание на территории, в качестве которой мы рассматриваем будущую дестинацию экономических инноваций, технологий при помощи электронной коммерции и интернет сетей, маркетинга дестинации и оптимизации затрат, что связано с внедрением инновационных методов проектирования. Теория расширения инноваций на территории рассматриваемой дестинации предполагает расширение ее использования в качестве туристского продукта. Данное расширение должно предполагать интенсивное развитие инфраструктуры, стимулирование привлечения инвестиций и диверсификацию инноваций. Инновационный туристский продукт как и стандартный пакет туристских услуг должен предполагать учет, систематизацию и организационное планирование экономических затрат на процесс внедрения инноваций и адаптацию инвестиционной политики под



запросы потребителей и опираться как на экономические факторы, так и на факторы конкурентоспособности. Последний же выражается в стимулировании развития конкурентных преимуществ территории рассматриваемого региона с зарубежной территорией (дестинацией), имеющей аналогичные показатели.

### **Литература:**

1. Динамика спроса на туристские услуги (ноябрь 2016) [[www.ac.gov.ru/files/publication/a/110063.pdf](http://www.ac.gov.ru/files/publication/a/110063.pdf) (Дата обращения: 16.06.2018)].
2. Вклад туризма в ВВП России составил 4.4трлн.руб.[[www.tournews.ru/blog/tournews/v-2016-godu-turism-obespechil-rossii-3-4-vvp.html](http://www.tournews.ru/blog/tournews/v-2016-godu-turism-obespechil-rossii-3-4-vvp.html) (Дата обращения: 16.06.2018)]
3. Теория диффузии инноваций (Хегерstrand, 1953 г.). [[www.mybiblioteca.su](http://www.mybiblioteca.su)(Дата обращения: 16.06.2018)]
4. Современные инновации в туризме, их значение[[www.fb.ru/article/61467/sovremenniye-innovatsii-v-turisme-ih-znachenie](http://www.fb.ru/article/61467/sovremenniye-innovatsii-v-turisme-ih-znachenie)]
5. Морозов М.А. Экономика туризма. Инновации в туризме[стр.277]/ М.А. Морозов, М.С.Морозов, Г.А.Карпова, Л.В. Хорева –М: Федеральное агентство по туризму, 2014.–320 с.
6. Шимова, О.С. Основы устойчивого туризма: учеб.пособие/О.С. Шимова.– Минск: Новое знание; М.: ИНФРА-М, 2012.– 190 с.

**Секция  
«УПРАВЛЕНИЕ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ  
В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ»**

Ответственный редактор

**В.Н. Пуляева**

к.э.н., старший преподаватель кафедры  
«Управление персоналом и психология»  
Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

**Л.А. Жигун**

д.э.н., проф.  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации,  
Российский экономический университет  
им. Г.В. Плеханова  
г. Москва, Россия  
e-mail: manpseu@yandex.ru

## ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ В РОССИИ

***Аннотация:** В статье представлен анализ основных показателей сфер материально обеспечивающих развитие социальной сферы и выявлены результаты ее преобразования под воздействием сфер, создающих социальные блага для населения. Выявлено, что социальная сфера России в 2017 году начала деградировать.*

***Ключевые слова:** анализ, социальная сфера, население, социальное благо, преобразование.*

**L.A. Zhigun**

Doctor of Science (Economics), Professor  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Plekhanov Russian University of Economics,  
Moscow, Russia  
e-mail: manpseu@yandex.ru

## THE PRESENT STATE OF THE SOCIAL SPHERE IN RUSSIA

***Abstract:** The article presents an analysis of the material spheres main indicators that support the social sphere development. Also analyzed the results of the social sphere transformation under the spheres that create social benefits for the population exercise significant influence. It is opened that the social sphere of Russia in 2017 began to degrade.*

***Keywords:** analysis, social sphere, population, social welfare, transformation.*

Вопросы состояния социальной сферы России находятся под постоянным вниманием исследователей [1, 2, 3]. Материальную основу текущего состояния социальной сферы в России характеризует объем ВВП России в 2017 г., по данным Росстата, он составил 92037,2 млрд. рублей [4]. По сравнению с 2016 годом рост составил 106,8%. Однако в ценах 2016 года рост составил лишь 101,55%. Таким образом, индекс-дефлятор ВВП за 2017 г. по отношению к ценам 2016г. составил 105,5%.

Индекс выпуска товаров и услуг по базовым видам экономической деятельности в 2017 г. по сравнению с 2016 г. составил 101,4%, в

декабре 2017г. по сравнению с соответствующим периодом предыдущего года - 99,5% [5].

Промышленное производство характеризует его индекс по отдельным отраслям. Так, индекс промышленного производства в 2017 г. по сравнению с 2016г. составил 101,0%. При этом индекс производства одежды в 2017 г. по сравнению с 2016 г. составил 103,8%, индекс производства кокса и нефтепродуктов в 2017 г. по сравнению с 2016г. составил 100,6%, индекс производства химических веществ и химических продуктов в 2017 г. по сравнению с 2016 г. составил 104,3%, индекс производства лекарственных средств и материалов, применяемых в медицинских целях, в 2017г. по сравнению с 2016г. составил 112,3%, индекс производства металлургического в 2017г. по сравнению с 2016г. составил 96,4%, индекс производства компьютеров, электронных и оптических изделий в 2017г. по сравнению с 2016г. составил 92,7%.

В отраслях машиностроения индекс производства был положительным. В частности, индекс производства отдельных видов электрического оборудования в 2017г. по сравнению с 2016г. составил 102,8%, индекс производства машин и оборудования, не включенных в другие группировки, в 2017г. по сравнению с 2016г. составил 102,5%, индекс производства автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов в 2017г. по сравнению с 2016г. увеличился до 112,9%, индекс производства мебели в 2017г. по сравнению с 2016г. составил 108,7%, в декабре 2017г. по сравнению с соответствующим периодом предыдущего года - 113,1%.

В отраслях, поддерживающих социальную сферу, в 2017 году наблюдался как застой, так и спад. В следствие этого количество зарегистрированных организаций в 2017 году составило 380236, а ликвидировано 551172. В январе-ноябре 2017г., по оперативным данным, доля убыточных организаций по сравнению с соответствующим периодом предыдущего года увеличилась на 0,3 процентного пункта и составила 28,2%. В результате индекс производства по виду деятельности "Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха" в 2017г. по сравнению с 2016г. составил 100,1%, а индекс производства по виду деятельности "Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений" в 2017г. по сравнению с 2016г. составил 97,2%.

Наилучших сдвигов удалось достичь в 2017 году в отраслях агропромышленного комплекса. Благодаря этому объем производства продукции сельского хозяйства всех сельхозпроизводителей (сельхозорганизации, крестьянские (фермерские) хозяйства, хозяйства населения) в 2017г. в действующих ценах составил 5654,01) млрд. рублей (рост 102,7%). Однако в сельскохозяйственных организациях на конец

декабря 2017г. по сравнению с соответствующей датой 2016 г. сократилось поголовье крупного рогатого скота на 1,4%, коров - на 1,2%, овец и коз - на 2,1%, поголовье свиней выросло на 8,0%, птицы - на 1,6%. В 2017г. в хозяйствах всех категорий, по расчетам, увеличилось производство основных продуктов животноводства на 104,7%. При этом оборот организаций с основным видом деятельности "Рыболовство и рыбоводство" в 2017г. составил 310,1 млрд. рублей, что в действующих ценах оказалось на 8,9% больше, чем в 2016 г.

Важной материальной составляющей социальной сферы является строительство. Вместе с тем оно не смогло выйти полностью из кризиса. В результате объем работ, выполненных по виду деятельности "Строительство", в 2017г. составил 7545,9 млрд. рублей, или 98,6% (в сопоставимых ценах) к уровню 2016г. Из числа введенных в действие в 2017г. зданий 93,6% составили здания жилого назначения. В 2017г. построено 1131,4 тыс. новых квартир (97,9%).

Нестабильность в строительстве сказалась на нестабильности ввода в действие мощностей объектов социально-культурной сферы (таблица 1).

Таблица 1

**Ввод в действие мощностей и объектов социально-культурной сферы  
в 2017 году, % к 2016 году**

Объекты	в % к 2016 году
Профессиональные образовательные организации, тыс. кв. м общей площади учебно-лабораторных зданий	4,61 раз
Санатории, коек	3,62 раз
Концертные и киноконцертные залы, мест	189
Дома отдыха, мест	142
Библиотеки, тыс. томов книжного фонда	136
Театры, мест	120
Культовые сооружения, единиц	110
Общеобразовательные организации, ученических мест	109
Амбулаторно-поликлинические организации, посещений в смену	103
Торгово-офисные центры, тыс. кв. м общей площади	100
Дома-интернаты для престарелых, инвалидов (взрослых и детей), мест	93
Учреждения культуры клубного типа, мест	78
Торгово-развлекательные центры, тыс. кв. м общей площади	61
Дошкольные образовательные организации, мест	60
Больничные организации, коек	60
Образовательные организации высшего образования, тыс. кв. м общей площади учебно-лабораторных зданий	49

Источник: Рассчитано по: [5, с.87-88].

Из данных таблицы 1 следует, что предпринимателей и органы власти проявляют повышенный интерес к вводу в действие профессиональных образовательных организаций, санаториев, концертных и киноконцертных залов, домов отдыха и театров. Однако у них не было достаточного внимания к домам-интернатам для престарелых, инвалидов (взрослых и детей), учреждений культуры клубного типа, торгово-развлекательным центрам, дошкольным образовательным организациям, больничным организациям, образовательным организациям высшего образования.

Несмотря на стагнацию сфер материального производства и услуг их поддержание социальной сферы налогами существенно улучшилось. В частности, поступление налогов, сборов и иных обязательных платежей в консолидированный бюджет Российской Федерации увеличились на 119%.

Подвижность перемещаемых социальных благ и самого населения определяется позитивной динамикой развития транспорта. В частности, грузооборот транспорта в 2017 году увеличился на 105,4% и составил 5476,7 млрд. т-км. Транспортom перевезено 7985,4 млн. т грузов, что на 101,2% больше, чем в 2017 году. При этом пассажирооборот транспорта общего пользования увеличился на 108,9% и составил 498,6 млрд. пасс.-км.

Произведенные для социальной сферы материальные блага должны бесперебойно доставляться транспортом в торговлю, которая своим оборотом поддерживает переход социальных благ в материальной форме в сферу их общественного и личного потребления. В результате этого оборот розничной торговли в 2017г. демонстрирует слабое оживление и составил 29804,0 млрд. рублей, что в сопоставимых ценах составляет 101,2% к 2016г. При этом доля розничной торговли на розничных рынках и ярмарках составила всего 6,5%, что свидетельствует о сохранении значимости этого источника благ для социальной сферы.

Не смотря на слабую активность развития розничной торговли, в 2017г. в структуре ее оборота удельный вес пищевых продуктов, включая напитки, и табачных изделий составил 48,2%, а непродовольственных товаров - 51,8% (в 2016г. - 48,6% и 51,4% соответственно). Представленные данные указывают позитивное соотношение между жизненно важными видами благ (48,2%) характеризует зарождающуюся тенденцию к росту жизненного уровня населения. На эту тенденцию указывает и оборот общественного питания, который в 2017г. составил 1427,3 млрд.рублей, или 102,5% (в сопоставимых ценах) к 2016г.

Вместе с тем негативное влияние на социальную сферу оказал рост цен в розничной торговле. В частности, общий индекс потребительских цен в 2017 году увеличился на 103,7%, при этом на продукты питания и безалкогольные напитки – на 102,7%; алкогольные напитки, табачные изделия - на 106,0%; одежду и обувь - на 105%. Все это привело к тому, что стоимость условного (минимального) набора продуктов питания в расчете на месяц в среднем по России в конце декабря 2017г. составила 3749,6 рубля, что на 1,6% превышает уровень 2016 года.

Что касается оборота оптовой торговли, то в 2017г. он составил 66362,2 млрд.рублей, или 105,9% к 2016 году. В 2017г. оборот оптовой торговли на 80,9% формировался организациями оптовой торговли, тогда как в 2016г. – он был ими сформирован на 81,4%. Выявленное изменение указывает на формирование кризиса в этом звене доставки социальных благ. При этом внешнеторговый оборот России, согласно данным Банка России (по методологии платежного баланса), в ноябре 2017г. вырос на 124,7% и составил в фактически действовавших ценах 55,0 млрд. долларов США. В итоге его вклад в оборот оптовой торговли, по нашим расчетам, составил всего 4,9% из которых на импорт товаров приходилось лишь 1,9%, а в обороте розничной торговли – всего 4,3%. Из представленного следует незначительное влияние внешнеторгового оборота на общую ситуацию в целом в экономике и в социальной сфере России.

Важным сектором социальной сферы является отрасль платных услуг населению. Однако в 2017г. он стагнировал. Так, населению было оказано платных услуг на 8831,9 млрд.рублей, что едва превысило уровень 2016 г. (100,2%). В результате удельный вес расходов на оплату услуг в потребительских расходах населения в 2017г. остался на уровне 2016г. (21,2%). Однако негативно то, что индекс потребительских цен в 2017 году на жилищные услуги, воду, электроэнергию, газ и другие виды топлива увеличился на 104,8%, услуг здравоохранения - на 103,3%, услуг транспорта - на 104,7%, расходов на организацию отдыха и культурные мероприятия – на 101,8%, образование - 107,6%, услуг гостиниц, кафе и ресторанов - на 103,3%.

Ключевой характеристикой текущего состояния социальной сферы является показатель денежных доходов населения. В 2017г. они начали свой робкий рост вследствие чего их общий объем стал равен 55447,8 млрд.рублей что на 2,5% больше, чем в предыдущем году. Тем не менее, реальные располагаемые денежные доходы в 2017г. по сравнению с 2016г. снизились на 1,7%. В то же время такой источник дохо-

дов как среднемесячная начисленная заработная плата работников организаций в 2017г. составил 39085 рублей. По сравнению с 2016г. он вырос на 7,2%. Важный источник доходов для пенсионеров - средний размер назначенных пенсий - в 2017г. составил 12950 рублей и увеличился по сравнению с 2016г. на 4,2%.

В социальной сфере по-прежнему продолжает сохраняться резкий разрыв в благосостоянии населения. Так, в 2017г. на долю 10% наиболее обеспеченного населения приходилось 30,3% общего объема денежных доходов (в 2016г. - 30,3%), а на долю 10% наименее обеспеченного населения - 1,9% (1,9%). Тем не менее, по словам Президента В. В. Путина на Санкт-Петербургском экономическом форуме 2018 года, Россия вошла в топ-пять стран по уровню доходов населения.

Определенное улучшение состояния в социальной сфере отразилось на здоровье населения. Благодаря этому в 2017 году заболеваемость населения уменьшилась по острым кишечным инфекциям до 90,5%, острым гепатитам до 61,2%, острым респираторно-вирусным инфекциям до 98,1%, туберкулезу (впервые выявленному) до 89,9%.

Успехи в здравоохранении не позволили позитивно отразиться на демографическом состоянии населения. В результате число умерших превысило число родившихся на 7,8%. Однако число мигрантов, переселяющихся в пределах России, увеличилось на 40,2 тыс. человек и по этой причине численность населения в 2017г. стабилизировалась, составив 146,9 млн. человек.

Свертывание развития социальной сферы стало происходить за счет сферы образования. В ней число организаций, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам начального, основного и среднего общего образования уменьшилось в 2017 году до 96,4% (41103 единиц), а число образовательных организаций высшего образования и научных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, до 93,6% (766 единиц). Незначительно выросло число студентов, получающих образование с применением дистанционных образовательных технологий, базирующихся на использовании компьютеров и телекоммуникационной сети (с 10,5% в 2016г. до 10,8% в 2017г.).

Таким образом, в ходе анализа текущего состояния социальной сферы России выявлены как позитивные, так и негативные сдвиги. Однако их взаимное влияние привело к тому, что в целом социальная сфера России в 2017 году начала деградировать.



## Литература:

1. Жигун Л. А. Перспективы развития социальных отношений: снижение уровня тревожности россиян. В сборнике: теория и практика управления. 2016. с. 55-61.
2. Жигун Л. А. Прогноз социально-экономического развития России на 2016 год. В сборнике: Устойчивое развитие российской экономики. материалы II Всероссийской научно-практической конференции. 2015. С. 37-42.
3. Жигун Л. А. Трансформация психотипического восприятия распределения доходов россиянами. В сборнике: Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика. Сборник научных статей. Москва, 2015. С. 25-31.
4. Валовой внутренний продукт. Официальный сайт Росстата, 2018. URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/vvp/vvp-god/tab1.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/vvp/vvp-god/tab1.htm) (дата обращения: 20.05.2018).
5. Социально-экономическое положение России. Росстат. М., 2017. – 377 с.
6. Гибадуллин А.А., Пуляева В.Н. Оценка устойчивого развития в социальной сфере электроэнергетики России // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2017. Т. 10. № 3. С. 76-88.

**Басыгина Е.А.,**

студент, факультета менеджмента,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
(Москва)

Научный руководитель:

**Рязанцева М.В.**, к.т.н., доцент,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
(Москва)

## **ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМ ЭЛЕКТРОННОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА**

***Аннотация.** В современном мире в условиях формирования цифровой экономике актуальными становятся вопросы использования систем электронного управления развитием персонала. В статье рассматриваются примеры таких систем, а также проблемы, с которыми сталкиваются организации при их внедрении.*

***Ключевые слова:** управление персоналом, развитие персонала, электронное обучение, автоматизация, цифровая экономика.*

**Basygina E.A.,**

student 2 years of bachelor's degree, faculty of management,  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
(Moscow)

Scientific adviser:

**Ryazantseva M.V.**, candidate of technical sciences, associate professor,  
Financial University under the Government of the Russian Federation, (Moscow)

## **PROBLEMS OF IMPLEMENTATION OF ELECTRONIC MANAGEMENT SYSTEMS OF STAFF DEVELOPMENT**

***Abstract.** In the modern world, in the conditions of forming the digital economy, the issues of using the systems of electronic personnel development are becoming topical. The article examines examples of such systems, as well as problems encountered by organizations in their implementation.*

***Keywords:** personnel management, personnel development, e-learning, automation, digital economy.*

В «цифровую эру» современные предприятия активно используют информационные технологии для решения повседневных задач, автоматизированной поддержки учетных задач и планирования обеспечения ресурсами предприятия, продаж, логистики и бухгалтерского учета. В последнее время информационные технологии организациями активно внедряются технологии и в сфере управления персоналом.

Программы автоматизации процессов расчета заработной платы, отбора резюме и проведения собеседований, обучения активно используются на предприятиях и не являются в наши дни конкурентным преимуществом. В последние 2-3 года полностью изменилась сама цель HR-программного обеспечения. Изначально HR-системы проходили через мейнфреймы, и это были офисные системы, построенные для автоматизации, хранения и управления данными сотрудников. Их, в основном, использовали HR-менеджеры. В то время как такая автоматизация продолжает быть огромным рынком, сфера HR уже изменилась. Современные HR-решения представляют обильные приложения, которые используются всеми сотрудниками организации [1,2].

Несмотря на большое количество программных компонентов, позволяющих провести автоматизацию и роботизацию множества процессов в организациях, основным ресурсом предприятий остается персонал. Поэтому столь актуальной является тема электронного управления развитием персонала в отечественных и зарубежных практиках.

Цель данного исследования заключалась в определении проблем и перспектив внедрения систем электронного управления развитием персонала в России на основе результатов социологического опроса.

Теоретической основой данной работы послужили труды Агафоновой М.С., Климачевой А.К., Гайдара К.О., Рязанцевой М.В., а также работы зарубежных авторов Дж. Берсина, Питера Л, Халла Р. Исследование проводилось на основе таких методов, как наблюдение, сравнение, анализ, анкетирование.

В процессе исследования были обобщены проблемы, с которыми сталкиваются российские организации при внедрении систем электронного управления, используемых в сфере развития персонала и дана оценка перспектив внедрения в российских компаниях данных систем. Некоторые из полученных результатов уже были опубликованы в предыдущих статьях [3].

Современные e-HRM, их возможности и проблемы, возникающие в процессе их использования, являются объектом пристального внимания многих российских и зарубежных ученых. Исследование, проведенное среди 144 менеджеров по персоналу из 1000 крупнейших корпораций Германии, показало, что использование e-HRM технологий позволяет с одной стороны решить проблему нехватки кадров, с другой стороны, более эффективно их использовать. Определяющими факторами внедрения e-HRM являются размер организации, ее организационная структура и организация работы [2].

В последние годы в самой основе программного обеспечения HR произошел серьезный сдвиг, появляются новые решения в области раз-

вития и оценки персонала. Поставщики информационных технологий пытаются создавать новые оценочные решения на основе «big-data в режиме реального времени», а не на основных психологических моделях. К таким компаниям мы относим «Evolv», «Good.co», «IBM/Kenexa», «Kaisen», «Roundpegg», «Jobfig», «Logi-Serve», «Smarterer» и другие. Они объединяют традиционную оценку с big data и «социальным зондированием» («social sensing»), чтобы лучше понять взаимосвязь между навыками, личностью и организационной культурой [4].

На сегодняшний день российские организации осуществляют переход от автоматизации базовых HR процессов, например таких, как подбора персонала, к стратегическому управлению человеческими ресурсами. Однако многие еще не осознают, насколько полезны системы автоматизации HR-процессов и поэтому не используют их в своей работе [5].

Современные технологии активно используются в рекрутинге: робот «Вера» или бот «Вэнди» могут отобрать релевантных кандидатов из сотен резюме [6]. Однако, необходимо заметить, что только электронным подбором персонала в современном мире компаниям, желающим сохранить конкурентное преимущество и остаться на рынке, не стоит ограничиваться.

Для понимания проблем, с которыми сталкиваются организации и их сотрудники в процессе внедрения систем электронной работы с персоналом в российских организациях, был проведен опрос с использованием сервиса «Google Формы». Опрос проводился среди студентов вузов Москвы и их семей, работников ОАО «Лосиноостровский электротехнический завод», а также сотрудников ГБОУ Школы № 460. Всего в опросе приняли участие 116 человек.

Наибольшее число ответов было получено от респондентов в возрасте до 20 лет (27,6%) и в возрасте 41-50 лет (22,4%). В числе опрошиваемых 26,1% учатся, 59,5% работают, 19% совмещают работу с учебой.

Результаты опроса демонстрируют высокую осведомленность респондентов о наличии на рынке технологий систем электронного управления персоналом. Более половины опрошенных (67,2 процента) знакомы с существованием систем электронного управления персоналом, хотя 45 процентов респондентов работают в организациях, где подобные технологии не используются. Значительная часть респондентов (47,4 процента) хотели бы, чтобы у них в организации внедрили подобные системы.

То есть, на данный момент большинство работников понимают, что для повышения эффективности кадровой работы на предприятиях необходимы перемены в сторону информатизации процессов работы с персоналом. Уже сейчас компании, чтобы не потерять конкурентное преимущество на рынке, переходят на автоматизацию и роботизацию кадровой работы. Поэтому в России также необходимо внедрять подобные технологии.

При оценке необходимости внедрения технологий электронных работы и управления персоналом (оценка проводилась респондентами по пятибалльной шкале, где «1» – не нужно, «5» – необходимо) были получены следующие результаты. 14,7% опрошенных посчитали, что их организация не нуждается в подобных системах, 23,3% полагают, что внедрение технологий электронной работы с персоналом их организации необходимы. Оценка «2» степени необходимости внедрения технологий в сферу управления персоналом поставили 6% опрошенных. На «3» степень необходимости оценили 33,6%. «4» поставили 22,4% респондентов. Стоит заметить, что положительную оценку поставило большинство опрошиваемых, что подтверждает предыдущий тезис о понимании сотрудниками необходимости внедрения технологий в HR-сферу.

Многие респонденты (55,2 процента) ожидают, что в результате внедрения в России систем электронной работы с персоналом эффективность работы с персоналом возрастет. Эффективность данных технологий на сегодняшний день была оценена опрошиваемыми не столь высоко. Оценка проводилась по пятибалльной шкале, где «1» - технологии с сфере управления персоналом на сегодняшний день не эффективны, «5» - очень эффективны. 18,1% респондентов посчитали технологии в сфере HR на данный момент не эффективными (оценка «1»), 18,1% опрошиваемых оценили данные технологии как очень эффективные (оценка «5»). Наибольшее число респондентов посчитали системы электронного управления персоналом средне-эффективными (оценка «3»). Оценка «2» и «4» поставили, соответственно, 10,3% и 20,7% опрошенных.

Тенденцию низкой оценки эффективности технологий в области работы с персоналом можно наблюдать в различных российских исследованиях в данной области. На сегодняшний день большинство электронных систем работы с персоналом разработаны за рубежом (преимущественно в странах Западной Европы и США). У данным программ наличествует существенный недостаток, убрать который стараются отечественные специалисты – это отсутствие адаптации под

российскую специфику работы с кадрами. Именно поэтому в России технологии работы с кадрами были восприняты не столь однозначно, их внедрение проходит крайне медленно, а оценка эффективности дается низкая. Более того, в России на сегодняшний день наблюдается недостаток грамотных специалистов в данной области, способных провести адаптацию зарубежных технологий или создать эффективные отечественные системы электронной работы с персоналом.

Несмотря на развитие и повсеместное внедрение в компании различных технологий не только в сферу работы с персоналом, большинство опрошенных считали, что данные системы в ближайшее время не заменят кадрового работника-человека. 58,6 процентов респондентов полагают, что подобные системы будут существовать только в качестве «помощника» человеку. Из этого следует вывод о большем доверии при работе с персоналом именно человеку, а не технологиям.

Опрос показал, что респонденты в большей степени осведомлены о таких системах электронной работы с персоналом, как 1С: Зарплата и Кадры, «360 градусов», Google Hire, Oracle, 9-box Matrix. Некоторые респонденты знакомы с новым трендом электронных продуктов в сфере HR – это чат-боты Робот-Вера и XOR, использующиеся для проведения собеседований в процессе подбора персонала, для его многосторонней оценки.

## **Выводы**

Эпоха цифровых технологий переворачивает сознание менеджеров и диктует необходимость поиска новых и адаптации имеющихся моделей управления, являющихся основой будущей конкурентоспособности. Проведенный опрос позволил выявить следующие проблемы в сфере внедрения систем электронного управления развитием персонала: несоответствие иностранных программ российской специфике работы с кадрами, дефицит отечественных квалифицированных специалистов. Перспективы можно выявить следующие: создание собственных программ, учитывающих российскую специфику, повышение квалификации IT-специалистов, способных адаптировать зарубежные программы под российский рынок.

## **Литература:**

1. Агафонова М.С., Климачева А.К., Гайдар К.О. Использование информационных технологий в сфере управления персоналом // Научно-методический электронный журнал Концепт. – 2017. – Т. 39. – С. 547.

2. Рязанцева М.В. Сравнение направлений автоматизации HR функций в России и за рубежом. // Фундаментальные и прикладные вопросы эффективного предпринимательства: новые решения, проекты, гипотезы. Материалы V Международного научного конгресса. Под научной редакцией А.В. Шарковой, И.А. Меркулиной. - 2017. - С. 166-170.
3. Басыгина Е.А. Компьютерные технологии в области управления персоналом. // Перспективы развития социального партнерства. Материалы Межкафедральной научно-практической молодежной конференции. - 2018. - С. 13-21.
4. Берсин Дж. Топ 10 изменений в HR-технологиях: игнорируйте их на свой страх и риск // HR-Portal - 2014. [Электронный ресурс: <http://hr-portal.ru/blog/top-10-izmeneniy-v-hr-tehnologiyah-ignoriruyte-ih-na-svoy-strah-i-risk> (дата обращения: 08.05.2018)]
5. HR-технологии в России: куда мы идем? // HR-Portal – 2015. [Электронный ресурс: <http://hr-portal.ru/blog/hr-tehnologii-v-rossii-kuda-my-idem> (дата обращения: 08.05.2018)]
6. Железные люди: какие функции отдела кадров заменят роботы // HR-Portal – 2018. [Электронный ресурс: <http://hr-portal.ru/article/zheleznyelyudi-kakie-funkcii-otdela-kadrov-zamenyat-roboty> (дата обращения: 08.05.2018)]
7. Пуляева В.Н. Управление человеческими ресурсами в экономике знаний [Текст]: монография / В.Н. Пуляева. – М.: Издательский дом ГУУ, 2018. – 159 с.
8. Иванова И.А., Михелашвили Т.Р. Видеоинтервью как современный инструмент отбора персонала: мифы и реальность // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2016. Т. 5. № 4. С. 78-81.

**А.В. Фомюк**

студент  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: alena.fomyuk@gmail.com

Научный руководитель:  
**В.Н. Пуляева**, к.э.н., доцент  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия

## ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ HR-БРЕНДА

***Аннотация:** В статье представлены результаты исследования восприятия HR-бренда в российской молодёжной среде. Приводится таблица с результатами анализа ценностных предложений работодателей из разных отраслей и выявляются общие черты EVP среди компаний, представляющих одну отрасль.*

***Ключевые слова:** бренд работодателя, ценностное предложение, HR-бренд.*

**A.V. Fomyuk**

Student  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: alena.fomyuk@gmail.com  
Scientific adviser:  
**V.N. Pulyaeva**, c.e.s., docent  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia

## FEATURES OF HR-BRAND FORMATION

***Abstract:** The article presents the results of the study of HR brand perception in the Russian youth environment. The analysis of the employment value proposition to identify common features in the EVP of organizations in the same industry.*

***Keywords:** Employer brand, employment value proposition, HR-brand.*

Работа компаний со своим HR-брендом направлена на формирование в сознании будущих кандидатов особого образа организации с её отличительными характеристиками и преимуществами. От того, как воспринимают бренд работодателя молодые специалисты и доверяют



ли они организации в принципе, зависят возможности компании в области привлечения новых молодых сотрудников.

В ходе исследования был проведён опрос мнения студентов ВУЗов различных специальностей для изучения особенностей восприятия HR-бренда в российской молодёжной среде. Было задано 6 вопросов среди них несколько вопросов социально-демографического характера, вопросы на определение направления обучения респондентов, приоритетной отрасли работы и организации, а также вопросы, касающиеся критериев выбора организации. Всего было опрошено 110 человек 1-3 курсов, среди них 65% - женщин и 35% - мужчин (72 и 38 человека соответственно). Половина опрошенных являются студентами 1 курса, 36% - студенты 3 курса (39 человек), 8% - студенты 4 курса (9 человек) и старше и 6% респондентов являются студентами 2 курса (7 человек).

В опросе принимали участие студенты различных направлений, так, 49 человек являются студентами экономической специальности (45%), технической – 34 человека (31%), гуманитарной - 11 человек (10%), также были опрошены студенты строительного направления, медицинского и др.

В ходе исследования было выявлено, что подавляющее большинство респондентов, 57%, хотят построить собственный бизнес (63 человека), 32% видят себя в торговле (36 человек), 27% - в сфере IT (30 человек), 22% хотят вести деятельность в аппарате органов управления, также популярны такие отрасли, как промышленность и транспорт (вопрос с возможностью выбора нескольких вариантов). Стоит отметить, что желание стать предпринимателями отметили 64% от всех опрашиваемых первокурсников, в то время как для третьего курса и старше доля желающих открыть собственный бизнес составляет 56%. Примечательно, что девушки в большей степени, чем мужчины изъявляют такое желание, так, 60% опрошенных девушек ответили, что хотят открыть собственное дело, что касается мужчин, такой ответ дали только 55%. Наименее популярными сегментами стали здравоохранение, кредитование и страхование, строительство, так данные отрасли выбрали 4, 12 и 14% опрошенных соответственно.

Результаты ответа на вопрос, в какой из компаний хотели бы работать респонденты, получились следующие. Чуть больше половины опрошенных хотят работать в компании Google, что закономерно, так как данная организация постоянно входит в топ-работодателей, рекламирует свои офисы и уже давно закрепились в сознании человека, как лучшее место работы. Google активно продвигает свой HR-бренд и создаёт большую конкуренцию среди кандидатов. На втором месте рас-

положился Газпром, одна из крупнейших компаний в России, 33% опрошенных хотят там работать. Далее идёт компания Аэрофлот, 31% студентов выбирают в качестве потенциального работодателя, затем компания Apple, 26% соответственно. Далее идут органы власти, компания Yandex, Microsoft, McKinsey & Company, РосАтом, Mail.ru и Сбербанк.

Важно отметить, что компанию Google как потенциальное место работы выбирают 64% от всех опрошенных студентов 1-2 курсов, среди студентов 3 курсов и старше этот показатель меньше, всего 35% всех студентов старших курсов хотели бы работать в Google. На основании полученных данных можно предположить, что с приближением выпуска студенты ориентируются не только на известность компании и её HR-бренд, но и оценивают свои реальные возможности трудоустройства в конкретной компании. Более детальный список компаний, которым отдают предпочтения студенты разных курсов представлены ниже на диаграмме 1 и 2. Следует подчеркнуть, что среди студентов не пользуются популярностью компании страхового сегмента, организации осуществляющие услуги связи и продажи строительных материалов.

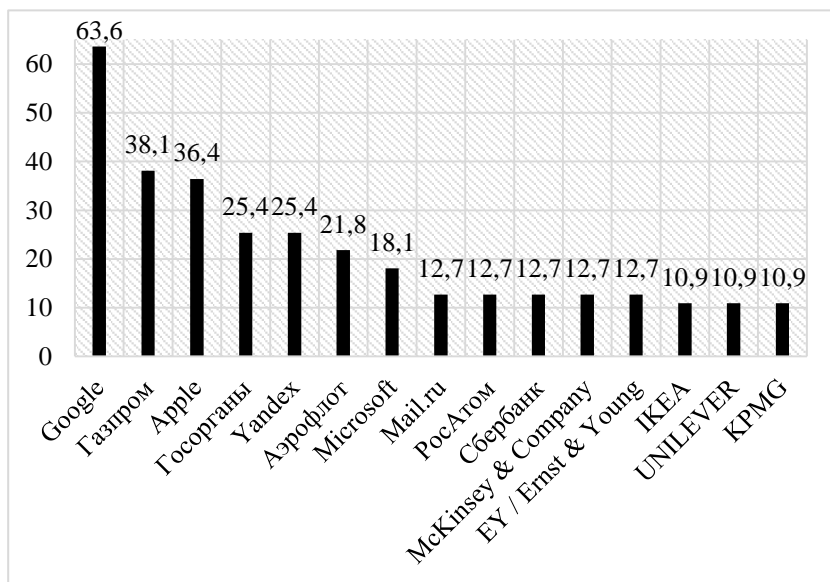


Диаграмма 2.4 – Распределение компаний среди студентов 1 и 2 курсов  
 Источник: составлено автором.

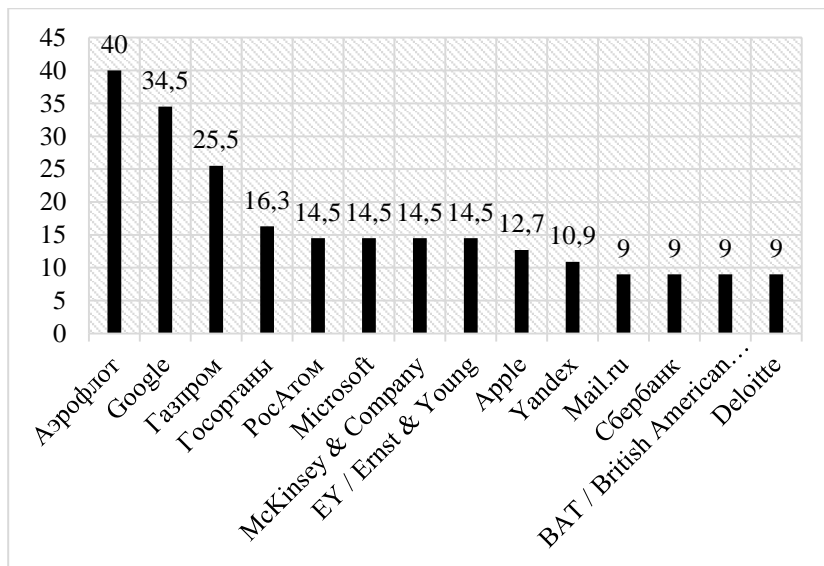


Диаграмма 2.5 - Распределение компаний среди студентов 3 курса и старше  
 Источник: составлено автором.

Независимо от курса студенты при выборе компании ориентируются на следующие критерии привлекательности компаний, то есть сильные стороны HR-бренда. Самое важное для респондентов является престиж организации, такой ответ дали 76% студентов (83 человека), далее идёт уровень заработной платы – 69% опрошенных среди прочего выбрали эту характеристику, также компанию выбирали исходя из возможностей карьерного роста, так считают 56% респондентов, затем отмечали возможность работать в международной компании или принимать участие в международных проектах – 37% и время существования на рынке – это оказалось важным для 31% опрошенных. Стоит отметить, что дружелюбный коллектив, возможность обучаться за счёт компании и комфортабельность офиса не играют большой роли в процессе выбора будущего места работы, так, данные характеристики компаний выбрали от 10-16% респондентов.

Подводя итог вышесказанному, можно отметить, что несмотря на активную деятельность организаций в сфере HR-брендинга, компания Google занимает лидирующие позиции, относительно того, где студенты хотят работать. Однако старшекурсники более адекватно оценивают свои возможности и чаще всего отдают предпочтение компании Аэрофлот, это говорит о том, что для молодых специалистов при

будущем трудоустройстве важен не только бренд работодателя, но и ряд других показателей, таких как реальная возможность пройти отбор в компанию, уровень заработной платы и возможности карьерного роста.

Одним из элементов HR-бренда работодателя является EVP (Employment Value Proposition) ценностное предложение работодателя – набор атрибутов, которые рынок труда и сотрудники воспринимают как ценность, которую они получают, работая в компании. Всего ценностное предложение состоит из 39 атрибутов, однако каждая организация формирует свой уникальный перечень преимуществ. Обычно ценностное предложение дифференцируется по целевым аудиториям. Управляемое EVP позволяет привлечь и сохранить талант, и помогает компании достичь стратегических целей [1].

Автором был проведен анализ 16 ценностных предложений ряда крупнейших работодателей, представленных на российском рынке труда и функционирующих в разных отраслях (табл. 1) [2, 3, 4].

Компании	Отрасль	Сегменты	Схожие характеристики EVP
OBI, Leroy Merlin, Castorama, IKEA	DIY (Do-It-Yourself)	Любая возрастная группа, люди с опытом и без	Дружелюбная атмосфера, равные возможности для людей разного опыта работы и возрастов.
EY, Deloitte, PwC, KPMG	Аудиторские и консалтинговые услуги	Молодые и опытные специалисты	Этичность, прямота и открытость в отношениях, подчёркивается уровень своих клиентов, наличие дресс-кода
МТС, Билайн, Мегафон, Tele2	Телекоммуникационные услуги	Начинающие специалисты и кандидаты с опытом	Свободный стиль одежды, инновационность и участие в деятельности, которая преобразовывает мир и улучшает качество жизни людей
SAP, CISCO, Dell, HP	IT-услуги и производство ПК	Студенты, выпускники, специалисты; (военные ветераны)	Сегментация предложения не только на стандартные группы, но и военных ветеранов. Инклюзивная среда

Источник: составлено автором.

Таким образом, можно сказать, что, молодые специалисты, выбирая потенциальное место работы, оценивают такие стороны HR-бренда организации как престиж и уровень оплаты труда, поэтому при формировании бренда работодателя стоит акцентировать внимание на вышеперечисленных деталях. В то же время дружественная атмосфера и комфортабельность офиса не являются определяющими факторами, привлекающими молодёжь.

Выявленные в ходе исследования схожие черты ценностных предложений работодателя говорят о том, что, хотя каждая организация представляет индивидуальный пакет преимуществ для своих сотрудников, будучи представителями одного сегмента компании для привлечения и удержания сотрудников применяют приблизительно одинаковые атрибуты.

### **Литература:**

1. Осовицкая Н. HR-брендинг: как стать лучшим работодателем в России. – СПб.: Питер, 2014
2. Карьера – OBI.: [Электронный ресурс] // OBI. М., 2018. URL: <https://www.obir.ru/career/> (Дата обращения: 14.04.2018)
3. Работай в МТС. Почему мы?: [Электронный ресурс] // Мобильные ТелеСистемы. 2018. URL: <https://rabota.ssl.mts.ru/why/>. (Дата обращения: 14.04.2018)
4. Развитие HR-процессов и использование digital-инструментов в российских компаниях.: [Электронный ресурс] // HeadHunter. 2018. URL: <https://hhcdn.ru/file/16480569.pdf> (Дата обращения: 02.05.2018)
5. Пуляева В.Н., Иванова И.А. Социальная политика организации в основе формирования ее HR-бренда // Взгляд молодых ученых на проблемы устойчивого развития: сборник научных статей по результатам II Международного конгресса молодых ученых по проблемам устойчивого развития / кол. авторов; под ред. Е.Н. Харитоновой. В 4 т. – Москва: РУСАЙНС, 2017. Т. 2. С. 96-104
6. Пуляева В.Н. Конкурентоспособность HR\_бренда организации // Теория и практика развития предпринимательства: современные концепции, цифровые технологии и эффективная система: материалы VI Международного научного конгресса 24-25 мая 2018 года, г. Москва, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации / под науч. ред. д.э.н., проф. А.В. Шарковой, к.э.н., доц. О.Н. Васильевой, к.ю.н., доц. Б. Оторовой. – Часть 1. – М.: издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2018. С. 347-351.

**Т.А. Хохлова**

студентка УПП2-1

Научный руководитель:

к. э. н., доцент **А.О. Субочева**

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Россия

e-mail: xoxlova.99@list.ru

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ СТАНОВЛЕНИИ БУДУЩИХ СПЕЦИАЛИСТОВ**

***Аннотация:** В статье рассматривается интересный и актуальный вопрос использования тайм-менеджмента в профессиональном становлении будущих специалистов. Рассмотрены задачи и определение самого понятия «тайм-менеджмент». В ходе исследования выясняются сложности тайм-менеджмента для студентов, на основании чего делаются выводы о существовании проблемы среди будущих специалистов. А также предлагаются определенные рекомендации по их разрешению.*

***Ключевые слова:** тайм-менеджмент, управление временем, будущие специалисты, Студенческий совет, студенты.*

**T.A. Khokhlova**

Scientific adviser:

Candidate of Science (Economist), assistant professor **A.O. Subocheva**

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

e-mail: xoxlova.99@list.ru

## **THE USE OF TIME MANAGEMENT IN THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF FUTURE SPECIALISTS**

***Abstract:** This paper, we consider an interesting and topical issue of the use of time management in the professional development of future specialists. The tasks and definition of the very concept of "Time Management" are considered. In the course of the study, clarifying the complexity of the time management of future specialists, on the basis of which conclusions are drawn, about the existence of problems among future specialists. And also to use specific recommendations for their resolution.*

***Keywords:** time management, future specialists, Student Council, students.*

В наше время одной из главных трудностей общества является отсутствие продуктивности, неэффективное использование и распределение времени. Мы часто слышим «Я ничего не успеваю», «Я не уложился в срок», «Столько проблем навалилось, что с этим делать?!», а ведь проблема кроется всего лишь в двух словах «управление временем».

Тайм-менеджмент – техника управления временем, которая включает в себя правила и принципы, которые помогают человеку правильно организовать свое время и достичь максимальной эффективности в любом деле. С помощью тайм-менеджмента человек может сам осознанно контролировать время, которое он тратит на разные виды деятельности, увеличивая при этом эффективность и продуктивность своей работы или отдыха.

Главная цель тайм-менеджмента представляет собой управление временем и достижение максимально положительного результата. Тайм-менеджмент поможет решать следующие задачи:

- 1) расстановка операций и действий в порядке приоритетности для человека; ранжирование целей по степени важности;
- 2) распределение обязанностей и ответственности между членами группы или коллектива;
- 3) построение графика выполнения операций как наиболее эффективного способа планирования времени;
- 4) построение наиболее рациональной модели поведения при использовании временного ресурса;
- 5) повышение производительности труда, и, как следствие, его эффективности и результативности;
- 6) поиск скрытых резервов времени, которые можно использовать более эффективно. [1]

Благодаря тайм-менеджменту каждый человек может научиться грамотно управлять своим временем, используя его с максимальной эффективностью. Такая деятельность позволяет научиться самоконтролю и анализу, самостоятельному изучению различных методик и практик, организации личного времени для труда и отдыха.

Цель данного исследования заключалась в рассмотрении возможностей тайм-менеджмента для будущих специалистов и разработке рекомендаций для управления своим временем студентам, стремящимся к профессиональному развитию.

Опрос был проведен среди студентов-активистов – членов Студенческого совета Финансового университета (Студсовет). Студсовет образован как организация студенческого самоуправления, которая организует досуг студентам, отстаивает их права и способствует улучшению их учебной деятельности и жизни в университете. [2, п. 1.1]

Всего в опросе принял участие 51 человек, среди которых большая часть (61%) - первокурсники, 31% - второкурсники, 8% - третьекурсники из которых 25% - активисты, занимающие руководящую должность и 75% - рядовые активисты.

Для получения однородности выборки респонденты были разделены по курсу обучения и «должностям»: руководитель или «рядовой активист».

1 курс

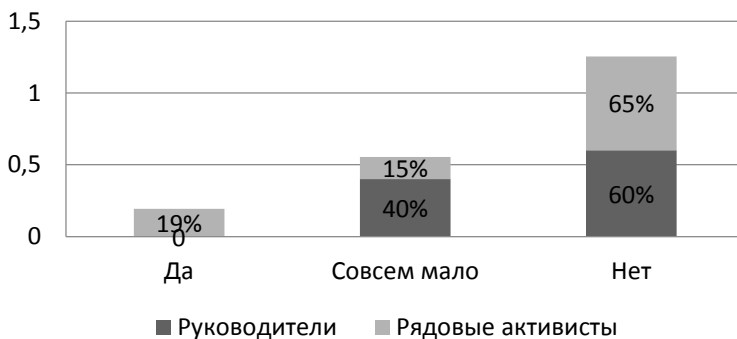
В опросе принял участие 31 первокурсник, среди которых 16% занимают руководящую должность, 83% - рядовые активисты.

В результате анализа опроса можно сказать, что 100% руководителей каждый день уделяют время Студенческому совету, в отличие от рядовых активистов, и не хотят посвящать ему меньше времени, как и простые активисты. Уделять много времени на учебную деятельность руководители не стремятся, в то время как рядовые активисты относятся к учебной деятельности более ответственно, и желают уделять больше времени учебе у них заметно больше, чем у активистов на руководящих должностях. Также, выполняя свои многочисленные обязанности, руководители также успевают каждый день уделять время своему хобби, друзьям, семье и не нуждаются в дополнительном времени на это, чего не скажешь о простых активистах.

Подводя общий итог, у активистов-руководителей, по их мнению, свободного времени нет вообще, а у рядовых, хоть и не у многих, оно имеется, но вообще, как выясняется, 1 курс Студсовета – очень занятые студенты.



## Много ли у Вас свободного времени?



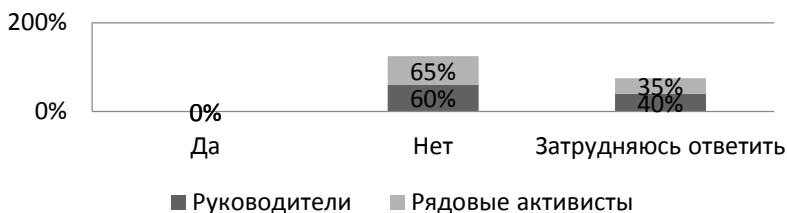
## Сколько времени Вы уделяете на учебную деятельность?



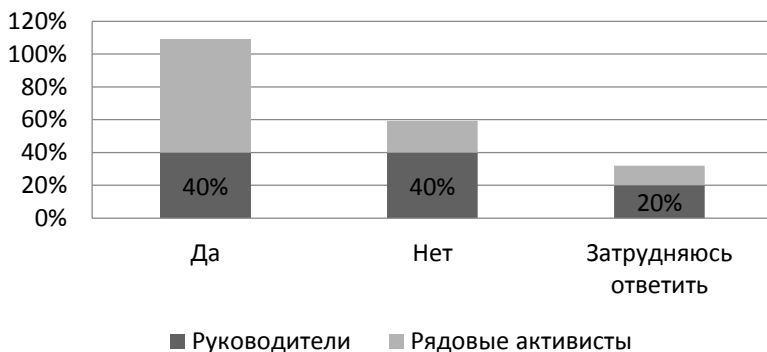
## Сколько часов Вы уделяете своему хобби (Студсовет не считать), прогулкам с друзьями, семье и т.п.?



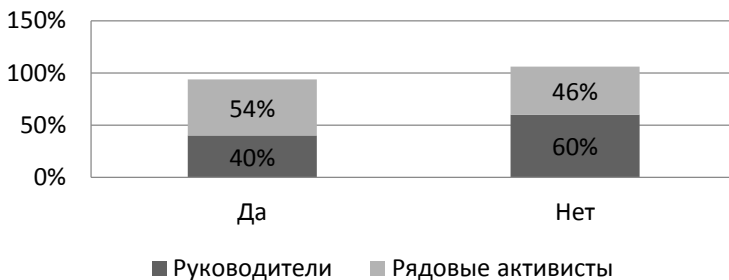
## Хотели бы Вы, чтобы Студсовет занимал у Вас меньше времени?



## Хотели бы Вы больше уделять времени хобби (Студсовет не считать), друзьям, семье?



## Хотели бы Вы уделять больше времени учебной деятельности?



### 2 курс

Всего в опросе приняло участие 16 второкурсников, среди которых 38% занимают руководящую должность и 62% - рядовые активисты.

В отличие от 1 курса, не все 100% руководителей-второкурсников уделяют Студсовету каждый день, причем рядовые активисты не тратят на это время каждый день. Также, в отличие от 1 курса, и среди руководителей, и среди простых активистов появились те, кто хотел бы, чтобы Студсовет занимал у них меньше времени. На ежедневную учебную деятельность руководители не уделяют времени вообще, а рядовые активисты, как и на первом курсе, относятся к этому более трепетно. Своему досугу, в целом, активисты успевают уделять время, но хотели бы все же проводить его больше со своими близкими.

В отличие от первого курса, даже некоторые руководители имеют много свободного времени, а вот количество рядовых активистов заметно уменьшилось в положительном ответе на этот вопрос.

### 3 курс

В данном опросе приняло участие всего 4 третьекурсника из которых 50% занимают руководящую должность в Студенческом совете и 50% являются рядовыми активистами.

Как и на первом курсе, руководители-третьекурсники каждый день посвящают себя Студсовету, половина рядовых активистов также придерживается данной тактики, а половина принимает участие в ра-

боте по мере необходимости. Также никто из студентов не хотел, чтобы Студсовет занимал у них меньше времени. Как и на первом курсе, некоторые активисты предпочитают уделять всего лишь час в конце семестра учебе. Ни у кого из рядовых активистов нет желания посвящать учебной деятельности больше времени, в то время как некоторые руководители испытывают такую нужду. Активисты не так часто проводят время со своими близкими, друзьями и нуждаются в большем времени на это.

В отличие от первого и второго курса ни у кого из активистов нет много свободного времени.

В итоге, можно сделать вывод, что активисты, которые занимают руководящую должность, как правило, более загружены, но при этом дисциплинированнее рядовых активистов, но в отличие от простых «студсоветчиков», не стремятся распределять свое время на что-либо другое, чем Студенческий совет Финансового университета.

Если взглянуть на общую картину тайм-менеджмента всех активистов, то можно сделать выводы, что проблема управления временем студсоветчиков действительно является насущной. Многие студенты, хотели бы уделять больше времени различным сферам своей жизни, многое успевать, что сейчас у них получается с трудом.

Проанализировав результаты опроса, проведенного среди будущих специалистов, можно предложить следующие рекомендации, способствующие устранению проблем тайм-менеджмента:

1) У всех есть мечты, но, чтобы они сбывались, необходимо сначала превратить их в цели. У каждого человека как будущего специалиста есть задачи и намерения, связанные, например, с успешной карьерой, созданием бизнеса, высокой заработной платой и т. п. Главное, четко определить личные ценности и поставить долгосрочные цели для воплощения мечты в реальность.

2) Мотивация – это то, что помогает нам на пути к нашим целям. Долгий и упорный труд не обязан быть скучным. Один из действенных методов мотивации является метод «Якоря» - любая материальная привязка (музыка, книга, еда, цвет и т. п.), связанная для нас с определенным эмоциональным состоянием. Если нам необходимо настроиться на задачу мы можем воспользоваться нужным материальным «якорем» и, тем самым ввести, себя в соответствующее эмоциональное состояние.

3) Приоритеты. Одна из главных задач – это научиться отсеивать лишние, навязанные дела и выделять ключевые задачи с помощью ясных критериев. Таким образом, всегда находя время на главное.

4) Поглотители времени – проблема каждого. Использование различных техник выявления поглотителей времени позволяет не тратить время на то, что не нужно и не является срочным. В качестве метода, можно использовать хронометраж. Он позволяет провести проверку нашего времени, понять, на что и куда оно уходит. Для этого необходимо с самого утра начать фиксировать все, что мы делаем в течении дня с точностью до 5-10 минут. Мелкие отвлечения (дела длительностью 5 минут) необходимо отмечать галочками на полях. В конце дня нужно подсчитать количество галочек, умножить на две-три минуты – и мы получим количественный показатель по одному из самых неприглядных «воров времени».

5) Кроме долгосрочных целей существует и большое количество рутинной работы. По нашему мнению, самый лучший способ планирования – метод «день-неделя». День (задачи на сегодня) обязательно писать план дня на электронном или бумажном носителе. Неделя: среднесрочные задачи, выполнение которых прогнозируется в ближайшие неделю – месяц, также необходимо записывать в личный календарь с фиксацией конечной даты исполнения.

6) Информация. Не тратьте время на ненужную вам информацию, которая может даваться из телевизора, Интернета, журналов, если это не соответствует вашим интересам и не способствует достижению поставленных целей.

7) Грамотный отдых в течение рабочего дня и в нерабочее время. Он состоит из ритмичного отдыха, суть которого заключается в том, чтобы использовать небольшой запланированный отдых через строго определенные промежутки времени. По мнению Глеба Архангельского, оптимальный режим – примерно 5 минут отдыха через каждый час.[3]

Таким образом, рассмотрев возможности тайм-менеджмента для студента как будущего специалиста, можно резюмировать, что для современного студента обучение в университете – главный период в профессиональном становлении. Поэтому очень важно научиться использовать свое время, готовясь к будущей трудовой деятельности, которая является для специалиста главным источником существования и средством личной профессиональной реализации.[4]

## **Литература:**

1. Система тайм-менеджмента. Задачи, принципы, правила [Электронный ресурс] URL: <https://promdevelop.ru/rabota/sistema-tajm-menedzhmenta-eyo-zadachi-printsipy-pravila-osnovnye-metody-kakie-est-nedostatki/#principy> (дата обращения 05.05.2018)

2. Положение «О Студенческом совете Финансового университета». Официальный сайт Финансового университета [Электронный ресурс: [www.fa.ru](http://www.fa.ru) (дата обращения: 06.05.2018)]
3. Архангельский Г.А. А87 Тайм-драйв: Как успевать жить и работать / Глеб Архангельский. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. - 240 с.
4. Полевая М.В., Белогруд И.Н., Маслова В.М., Полевой С.А., Рязанцева М.В., Смирнова М.Е., Субочева А.О. Социальное партнерство как механизм организации трудовых отношений. Учебное пособие. М.: СВИБТ, 2016. – 147 с.
5. 5) Иванова И.А. Развитие инновационного мышления студенческой молодежи посредством активизации образовательного пространства // Инновационное развитие российской экономики. материалы X Международной научно-практической конференции. Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова; Российский фонд фундаментальных исследований. 2017. С. 157-161.
6. 6) Пуляева В.Н. Применение инструментов тайм-менеджмента в деятельности руководителя проекта // Фундаментальные и прикладные вопросы эффективного предпринимательства: новые решения, проекты, гипотезы: Материалы V Международного научного конгресса 01-02 июня 2017 года, г. Москва, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации / под науч. Ред. Д.э.н., проф. Шарковой и д.э.н., доц. И.А. Меркулиной. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2017. С.203-206

**Садова Д.Г.**

студент  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
**e-mail:** dasha.sadowa@yandex.ru

**Архипова Е.Ю.,**

студент  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
**e-mail:** lena.arkhipova.99@mail.ru  
Научный руководитель

**В.Н. Пуляева**, к.э.н., доцент  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия

## **АУТСОРСИНГ: БУДУЩЕЕ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ?**

***Аннотация.** В современном глобальном мире организации испытывают давление жесткой конкуренции. Для того, чтобы сохранять свои конкурентные преимущества и потребителей, необходимо оптимизировать расходы. Одним из эффективных способов сокращения издержек является аутсорсинг. Если в таких сферах, как бухгалтерский учет и информационно-коммуникационные технологии аутсорсинг уже давно себя зарекомендовал и многие компании, особенно малый бизнес, используют эти инструменты, то в отношении управления человеческими ресурсами аутсорсинг остается мало малоизученным.*

***Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами, аутсорсинг, персонал, оптимизация, издержки.*



**Sadova D.G.**

student,  
Financial University at the Government of the Russian Federation, Moscow,  
Russia  
e-mail: dasha.sadova@yandex.ru

**Arkhipova E.Yu.**

student,  
Financial University at the Government of the Russian Federation, Moscow,  
Russia  
e-mail: lena.arkhipova.99@mail.ru  
Scientific adviser:  
**V.N. Pulyaeva**, c.e.s., docent  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia

## **OUTSOURCING: THE FUTURE IN MANAGING HUMAN RESOURCES?**

***Abstract.** In today's global world, organizations are under the pressure of fierce competition. In order to maintain its competitive advantages and consumers, it is necessary to optimize costs. One of their effective ways to reduce costs is outsourcing. If outsourcing has already proved itself in such areas as accounting and information and communication technologies for a long time and many companies, especially small businesses, use these tools, then in terms of human resources management outsourcing remains little known.*

***Keywords:** human resources management, outsourcing, personnel, optimization, costs.*

На сегодняшний день существование многих профессий ставится под вопросом из-за внедрения новых технологий и IT-систем. Это накладывает свой отпечаток и на выбор специальностей, на которые идут сегодняшние абитуриенты. В первую очередь они ставят перед собой вопрос «Насколько востребованной будет моя специальность через 5-10 лет? Кем я выйду из стен университета?».

Данные вопросы затрагивают и бедующих HR специалистов. И если можно сказать, что в реалиях России техническое развитие в обозримом будущем не представляет опасности для специалистов HR-сферы (в связи со сложностями расчёта основных формул больничного, командировок, средней оплаты труда в период отпуска и не способностями топ-менеджеров компаний самостоятельно разобраться с ними, а так же низкой компьютеризацией рабочих мест), то такое относительно новое веяние как аутсорсинг, пришедшее к нам с запада может представлять реальную угрозу.

В условиях рыночной экономики компании стараются находить новые пути решения достижения минимизации издержек и максимизации прибыли. Одним из таких путей стал и аутсорсинг, представляющий собой новую форму взаимоотношений на рынке. По договору аутсорсинга отдельные функции внутренних подразделений организации передаются более узкоспециализированным, обслуживающим организациям.

Аутсорсинг касается совершенно разных сфер. На сегодняшний день, аутсорсинг может применяться как для вспомогательной, так и основной сферы производства. В первом случае он направлен на решение второстепенных задач. Эффективность его обусловлена тем, что фирма подрядчик вспомогательную функцию считает своей основной задачей и все усилия направляет на ее решение. Тем самым компания, которая передает ряд своих полномочий под аутсорсинг снижает затраты и повышает эффективность.

Второй вариант не приобрел интереса в широких кругах и используется крайне редко. Данное явление непривычно – при таком раскладе компания направляет все свои усилия на развитие маркетинга, привлечения внимания к продукции реализацией которой занимается квалифицированная команда аутсорсера. Насколько показывает практика западных компании (в основном в области автомобилестроения) в данном случае тоже реально выиграть за счет возможности совершенства розничных продаж и передачи профильных функций профессионалам.

Если рассматривать аутсорсинг еще глубже, то в наибольшую популярность он обрёл в трех направлениях: аутсорсинг сферы услуг, аутсорсинг сферы управления и аутсорсинг человеческих ресурсов.

Аутсорсинг сферы услуг позволяет сократить издержки компании на штат сотрудников обслуживающего персонала, которым требуются постоянные расходы на спецодежду, материалы и инвентарь. Отдача данной функции под эгиду другой компании снимает с компании выполнение ряда задач, которые не имеют прямого отношения к уровню и качеству производства их продукции.

Совершенно другое влияние оказывает аутсорсинг в сфере управления. Его суть в привлечении наиболее качественных специалистов высокого уровня на ведущие должности. Лица, которые оказываются вовлеченными в данную работу представляют собой экспертов с современным и прогрессивным мышлением и имеют реальную возможность нести полезный вклад в предприятие. К данным услугам прибегают в основном во время спадов на стадии жизни организации.

Наиболее интересный для нашей работы - Аутсорсинг человеческих ресурсов - позволяет компании решать проблем кадровых ресурсов и быть более гибкой. Так при расширении производства в связи с ростом продаж предприятие имеет возможность быстро среагировать – аутсорсинговая фирма привлечет своих сотрудников в кратчайшие сроки.

Человеческие ресурсы – составляющая часть производственного потенциала предприятия, требующая индивидуального подхода для каждого сотрудника. С развитием информационных технологий прослеживается переход от управления человеческими ресурсами к управлению знаниями – новая стадия развития персонала, которая требует более сконцентрированного внимания на управленческую составляющую в кадровом потенциале производства. Расширяется также и спектр производимых задач кадровым отделом: анализ и учёт статистических данных; исследования, направленные на практикоориентированность; разработка стратегии развития персоналом и др. Аутсорсинг позволяет осуществить реализацию данных задач и обеспечить их качественное выполнение за счёт передачи другой компании производственных функций. Но это не значит, что у аутсорсинга компаний существуют исключительно положительные стороны.

Аутсорсинг включает в себя ряд барьеров с которым могут столкнуться предприниматели. Прежде всего, это риски, связанные с выбором компании, осуществляющие данные услуги. Соответственно, компетенция работников и уровень их образованности в кадровой политике тоже поддаются сомнениям. Также, определённый стресс испытывают и сотрудники предприятия. Зачастую персонал не готов к предстоящим изменениям, которые имеют огромное значение для будущего самой организации. Следствием этого может возникнуть проблема, связанная с пониманием осуществляемой миссией и проводимой кадровой политикой предприятия. Ведь, человеческие ресурсы – это ценный капитал, взаимодействие в котором возможно только на основе личных связей. Таким образом, данное отношение организации к персоналу может увеличить процент текучести кадров.

## **Литература:**

1. Пуляева В.Н. Управление человеческими ресурсами в экономике знаний [Текст]: монография / В.Н. Пуляева. – М.: Издательский дом ГУУ, 2018. – 159 с.
2. Пуляева В.Н. Оценка реализации стратегии управления персоналом промышленного предприятия // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда: материалы III Всероссийской научно-

практической конференции / Государственный университет управления, Национальный союз «Управление персоналом». – М.: Издательский дом ГУУ, 2017. С. 172-177

3. Иванова И.А. К вопросу об особенностях разработки кадровой стратегии организации: обзор современной теории и практики // Сборник научных статей Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория и практика. – М.: 2017. С. 30-36
4. Иванова И.А. Роль мотивационных ожиданий персонала в повышении удовлетворенности трудом и приверженности к организации // Материалы Международной научно-практической конференции Психология развития человека как субъекта труда. Развитие творческого наследия Е.А. Климова. 2016. С. 528-531

студент  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: Mikhailova.d.d@yandex.ru

Научный руководитель  
**В.Н. Пуляева**, к.э.н., доцент  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия

## **ПРОБЛЕМЫ ПРОФОРИЕНТАЦИИ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ**

***Аннотация:** Современная ситуация, связанная с профориентацией в России, касается многих аспектов жизни, именно поэтому сейчас это особо актуальная тема. Статья посвящена изучению данной проблематики. Работа представляет собой обобщение теоретических основ профориентационной деятельности, её истории, рассматриваются инструменты профориентации, её содержание, алгоритм проведения на практике. Проводится анализ проведённых ранее исследований, а также проводится собственное. Разрабатывается методический раздел программы исследования, анкета для проведения опроса. В результате проведённого исследования, направленного на изучение профориентационной деятельности, были опрошены студенты, обучающиеся на 1, 2, 3 и 4 курсах факультета Менеджмента, по направлению подготовки «Управление персоналом» Финансового Университета при Правительстве РФ, был выявлен ряд проблем. На основе результатов определяются основные рекомендации для улучшения функционирования системы профориентации, включая конкретные методы, которые имеют конкретный характер и учитывают особенности поколения Z.*

***Ключевые слова:** поколение Z, система профориентации, проблемы профориентации.*

**Mikhailova D.D**

student,  
Financial University at the Government of the Russian Federation, Moscow,  
Russia  
e-mail: Mikhailova.d.d@yandex.ru

Scientific adviser:  
**V.N. Pulyaeva**, c.e.s., docent  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia

## **CAREER GUIDANCE PROBLEMS IN MODERN RUSSIA**

***Abstract.** The current situation related to career guidance in Russia concerns many aspects of life, which is why this is a particularly pressing topic now. The article is devoted to the research of this issue. The work is a generalization of the theoretical foundations of vocational guidance activities, its history, discusses the tools of vocational guidance, its content, the algorithm of implementation in practice. An analysis of previous studies, as well as their own. A methodical section of the research program, a survey questionnaire is being developed. Because of the scientific research, aimed at the study of vocational guidance activities, a number of problems were identified. The students of 1, 2, 3 and 4 courses of the Faculty of Management, in the direction of training "Personnel Management" of the Financial University under the Government of the Russian Federation were interrogated. Based on the results, the main recommendations for improving the functioning of the vocational guidance system are determined, including specific methods that are specific and consider the peculiarities of the Z generation.*

***Key words:** Z generation, career guidance system, career counseling problems.*

Проблемы профессионального самоопределения и профессиональной ориентации приобрели в настоящее время особую актуальность. Подчеркивается, что правильный выбор профессии и нацеленная на это профориентация важны не только с позиции определения жизненных планов человека, но и с точки зрения развития общества в целом. Профессиональная ориентация в современном обществе — это не только серия мероприятий, которые позволяют людям выбирать профессию исходя из своих потребностей и способностей. Профессиональная ориентация — это государственная по масштабам, экономическая по результатам, социальная по содержанию, педагогическая по методам сложная и многогранная проблема. Профориентация должна способствовать рациональному распределению рабочей силы общества в рамках конкретной профессии, в соответствии с интересами, тенденциями, потребностями деятельности страны.

Профориентация, как и любая другая самостоятельная наука, имеет свою историю возникновения. История профориентации как науки берет свое начало в конце 1800-х годов и на заре 20-го века. Карьерные консультации родились в Соединенных Штатах из-за совокупности различных социально-экономических причин: роста промышленности, миграции людей из сельской местности в города и др. изменений, сопровождающих быструю индустриализацию. Проблема поиска работы, сложность отбора работодателями наиболее «подходящих» людей на вакантные должности стояла как никогда остро, что привело к возросшей потребности в более организованных усилиях, чтобы помочь людям найти работу. Первым этапом развития профориентации являлись услуги по трудоустройству (1890-1919гг). Отцом-основателем профориентации считается Фрэнк Парсонс: модель карьерного консультирования Парсонса основывалась на простой логике и здравом смысле и опиралась на навыки наблюдения и собеседования с консультантом. Чуть позднее важным фактором и необходимой частью первого функционального этапа в профориентации, то есть самооценки, стали психологические тесты.

Профориентация в России [2] начала зарождаться еще в Дореволюционной России, и немного набрав обороты, претерпела «кризисы» развития, в целом почти не развиваясь. только в период 50-60-ых годов профориентация снова дала своё развитие: был создан НИИ трудового и профессионального обучения, однако на первом месте в то время оказывались интересы не личности, а народного хозяйства и обороноспособности страны. В 90-х годах финансирование школ, особенно профессиональное консультирование, резко сократилось. В 1991 году был принят Закон о занятости населения, и профессиональная ориентация в школах не была запрещена соответствующим образом, но она была переведена из школы в службы занятости. Итак, по мнению Н.С. Пряжникова, в 30-е годы профориентацию ограничивали политическими способами, в 70-80-е годы - бюрократическими, а в настоящее время - экономическими (ее почти не финансируют) [3].

Хотя за прошедшее столетие виды работ существенно изменились, некоторые основы профессиональной ориентации сохраняются. Центральными темами по-прежнему являются повышение осведомленности о личных навыках и интересах, а также изучение возможностей и требований для карьерного роста. Однако сегодня профориентация рассматривается как непрерывный процесс, который должен начинаться с детского образования и заканчивая работой на рабочих местах. Профессиональная ориентация человека – это система знаний, основанная на нескольких науках: педагогике, социологии, экономике, психологии,

юриспруденции и ряде других. Профессиональная ориентация располагается на стыке этих наук.

Профессиональная ориентация представляет собой взаимосвязанную систему мер, представленной на рис. 1, которая помогает человеку выбрать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям и особенностям.



Рисунок 1 – Структура профориентации

Источник: составлено автором

Правильная профессиональная ориентация – это особенно важно, если рассматривать каждого человека как важный для экономики трудовой ресурс, а его нерациональное использование – как убыток не только для самого человека и его работодателя, но и общества в целом.

Информирование и консультирование человека с целью его профориентации заключается в выявлении интересов, способностей, основных областей знаний человека для наилучшего определения области его применения. Профессиональная ориентация особенно актуальна для школьников, студентов и всех людей, стоящих на пороге выбора специальности или желающих сменить род деятельности, но не уверенных в том, чем именно им стоит заниматься. Одной из основных проблем в сфере услуг профессионального обучения является преодоление или минимизация явного противоречия между объективными потребностями общества в сбалансированной структуре персонала и субъективными профессиональными устремлениями и желаниями молодежи, которые не могут подстроиться в настоящие реалии. В таких случаях обязательно возникает дисбаланс в спросе и предложении рабочих мест на рынке труда, несправедливо превышает выпуск специалистов по конкретным специальностям, завышаются рейтинги престижности профессий и другое.

Таким образом, продвинутая, поддерживаемая государством система профориентации решает все возникающие проблемы, существенно способствует распределению человеческих ресурсов, определяя оптимальные профессии по способностям, адаптируя данные трудовые ресурсы к полученной специальности и занимается трудовым



воспитанием молодёжи. В настоящий момент, увы, нельзя сказать, что в России ведется продуманная кадровая политика, во многих областях видны заметные перекосы в сторону дефицита или профицита кадров, нет системности в подходах к решению этих проблем, что и доказывает проведённое мною исследование.

Проанализировав множество исследований, проведённых ранее и проведя мониторинг настоящей ситуации в России, существует ряд задач, препятствующих правильному профессиональному выбору в связи с чем можно выдвинуть гипотезу «Система профессиональной ориентации в России не выстроена должным образом, решения касательно карьеры для большинства абитуриентов часто обусловлены влиянием семьи, друзей, уровнем з/п и другими «косвенными» причинами и как следствие обучение профессии, которая напрямую не коррелируется с их желаниями, возможностями и интересами». Это обусловлено личностными, объективными и субъективными факторами (рис. 2).

Факторная операционализация «Выбор профессии современной молодёжи»		
Личностные факторы	Объективные факторы	Субъективные факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пол</li> <li>• Возраст</li> <li>• Место жительства</li> <li>• Профессии родителей</li> <li>• Уровень дохода семьи</li> <li>• Уровень информированности о мире профессий</li> <li>• Личные интересы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Роль соц. институтов (СМИ, интернет, школа, семья)</li> <li>• Уровень развития профориентационной деятельности в данном регионе</li> <li>• Экономическая ситуация</li> <li>• Уровень и качество жизни</li> <li>• Конкуренция на рынке труда</li> <li>• Ресурсное обеспечение населения</li> <li>• Мода</li> <li>• Личностная идентификация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нравственные ценности</li> <li>• Социальные ориентиры</li> <li>• Удовлетворенность уровнем жизни</li> <li>• Удовлетворённость социальной политикой государства</li> <li>• Отношение к той или иной профессии</li> <li>• Отношение к государственной политике</li> </ul>

Рисунок 2 – Структура профориентации

Источник: составлено автором

В опросе приняли участие 50 студентов Финансового Университета при Правительстве РФ, обучающиеся на 1, 2, 3 и 4 курсах факультета Менеджмента, по направлению подготовки «Управление персоналом»: 44 девушки и 6 юношей в возрасте от 17 до 23 лет. Подавляющее число респондентов заканчивали школу в большом городе - 34 человека (68%), 1 человек в сельской местности (2%), остальные родом из средних и маленьких городов.

В результате проведённого опроса, посвящённого выявлению проблем профессионального ориентирования молодёжи, можно выделить ряд проблем, полученные непосредственно эмпирическим путём:

1. Существует большая проблема недостаточной информированности молодых людей о мире профессий: о содержании трудовой деятельности, об условиях труда, о востребованности и перспективности, да даже о редких профессиях, о существовании которых многие даже и не подозревают. Сказать о том, что информированность полностью отсутствует нельзя, так как некоторые респонденты всё же ответили, что достаточно полно владели информацией или искали её самостоятельно в различных источниках. Данные говорят о том, что молодые люди черпают информацию в основном из Интернета и спрашивают совета у родителей и родственников, что, безусловно, не является заслугой профориентационной работы, а обычной закономерностью, касающейся семейных отношений и развитием информационных технологий. Профориентационная деятельность должна использовать эти механизмы, но не заменяться ими.

2. Несмотря на то, что профориентация не предоставляет соответствующую информацию в полной мере, молодые люди при выборе профессии не проявляют желания в том, чтобы владеть этой информацией, о чём и говорит их бездействие.

3. Анализируя ответы на данный вопрос, стоит отменить, что абитуриенты высоко ценят статус учебного заведения, престижность обучения в данном ВУЗе, отношение работодателей к диплому данного учреждения.

4. Одна из проблем на сегодняшний день это не только проблема функционирования всей системы профориентационной работы, но еще и проблема отсутствия явно выраженного желания заниматься самоориентацией, неопределённость целей самоопределения в профессиональной сфере, так как большинство респондентов даже не прибегали к помощи профконсультанта.

5. 43,3% от проходивших какие-либо методики и обращавшихся в специализированные центры отметили, что результаты, полученные в ходе исследования не совпали с их настоящим выбором, а это уже явный показатель того, что люди, занимающиеся профориентационной работой недостаточно компетентны, не имеют профильного образования, а работают на основе банального прохождения самого простого теста, который доступен каждому пользователю в сети Интернет, и озвучивания автоматически полученного результата. Вся эта деятельность создаёт только видимость и проводится «для галочки».

6. Студенты убеждены, что после того как они поступили в ВУЗ менять профессию уже не имеет смысла. Это еще одна косвенная проблема профориентационной деятельности. Общество диктует правила и критерии построения успешной карьеры, которая исключает совершение ошибок и дальнейшее их исправление.

7. Больше половины студентов не уверены, что они будут работать по специальности.

Суммируя результаты проведенного опроса в целом, необходимо отметить, что приведенные ранее гипотезы абсолютно подтверждаются эмпирическими данными. Создание концепции психологической и педагогической поддержки самоопределяющихся людей, выраженная при реальной поддержке экспертов, ученых, консультантов-специалистов, семей, медицинских учреждений, производств, СМИ, государственных учреждений и т.д. значительно повышают эффективность профессионального ориентирования, а также актуально для России – ликвидация дефицита учительских кадров.

Для этого необходимо уделять большее внимание профильному образованию специалистов, работающих в сфере профориентации и увеличивать степень вовлеченности соответствующих социальных партнёров-представителей профессий для создания интересной и разнообразной среды (кружки совместная работа с профессионалами в своей сфере, производственные экскурсии и т.д.), в процесс обучения и воспитания детей, начиная с детского сада и заканчивая людьми, уже имеющими образование, работающих по профессии, но испытывающие тягостные последствия неправильного выбора.

Помимо нынешней политики государства (Атлас профессий, экскурсии на предприятия, тематические лекции и т.д.) необходимо сформировать целостную систему профориентационной консультации с чёткими этапами проведения, с индивидуальным набором мероприятий для каждой категории населения: с детьми, подростками, взрослыми, людьми пенсионного возраста; со здоровыми людьми и инвалидами; с уже работающими специалистами; даже с лицами ранее осуждёнными и отбывшими срок, эмигрантами и людьми, стоящими на грани маргинальности.

На данный момент, например, практика, предоставляемая студентам во время обучения, к сожалению, мало или почти не отражает трудовую деятельность. Особое внимание следует уделить предоставлению как школьникам, так и студентам возможности в осуществлении профессиональных проб, а также допрофессиональной и профессиональной подготовки учащихся. Помимо этого еще одним эффективным

инструментом является тренинг, которое включает в себя различные упражнения. Так, например, одна из методик позволяет студентам определить «ценностные ориентации к делу» путём составления модели мотивации конкретной специальности [5].

Обращаясь к зарубежному опыту, можно отметить японскую систему профориентации - «F тест» (тест Фукуямы), состоящий из трёх основных факторов осознанного профессионального выбора: самоанализ, анализ профессий, профессиональные пробы. Интерес представляет опыт расчета индекса самооценки студента, потому что в российской практике учащиеся оцениваются только преподавателями.

Необходимо так же организовать профильное обучение, которое будет направлено на выявление талантов и способностей к тому или иному виду деятельности, учитывая текущее и перспективное состояние рынка труда.

Следует улучшить систему информированности людей о мире профессии. Можно обратиться к зарубежному опыту – например, во Франции этой задачей занимается Национальное бюро информации по образованию и специальности, которое также проводит анализ и мониторинг рынка труда и занятости, распространяет информации об учебных заведениях, а так же функционирует информационно-ориентационный центр наряду с различными заинтересованными организациями (например, Биржа труда, Центр профессионального обучения). Они сотрудничают с учителями и школьными психологами представителями ВУЗов и работодателей. Таким образом, необходимо сформировать систему полноценной профориентационной работы в сопровождении на всех этапах выбора профессии, принятия решения, адаптации. Важным является то, что все профориентационные услуги и мероприятия должны проводиться бесплатно. По моему мнению, всё же первостепенной задачей остаётся формирование мотивации людей на значимость глобальной значимости правильного выбора профессии.

При разработке системы профессионального консультирования необходимо учитывать не только вышеперечисленные моменты, но и использовать современные инструменты, которые более ориентированы на подрастающее поколение (поколение Z). Среди таких инструментов можно выделить такие, формат которых практикуется во всём мире — это различные программы менторства и стажировок, социальные сети, тематические парки, свободный год, применяя которые необходимо использовать цифровизацию всех процессов профориентации, а также геймификацию процессов вовлечения в деятельность, например формат тематического парка давно и широко используется в про-

форientации. Кидзания является самым известным воплощением города профессий. Еще одним примером является один из проектов-победителей конкурса на получения Президентского гранта в 2017 году является проект «Лаборатория профессий. Шаг 3. Профорientация в виртуальной реальности». Создатели уже запустили приложение в виртуальной реальности для профессии "Машинист башенного крана". Таким образом, был создан уникальное профорientационное приложение, которое позволяет полностью погрузиться в деятельность и реально взаимодействовать с объектами труда, что позволяет провести настоящую профессиональную пробу «без отрыва» от стула.

Подводя итоге работы, хочется еще раз подчеркнуть значимость профорientационной деятельности, которая влияет не только частным образом на человека, но и на развитие всей страны, всего общества. А значит, этот вопрос остаётся открытым и эта проблематика очень требует своего скорейшего решения. Анализ полученных результатов в ходе опроса студентов Финансового Университета при Правительстве РФ показал, что корни данной проблематики уходят достаточно глубоко: роль профорientации как значимого функционирующего субъекта не осознаётся. Как говорится, решение проблемы начинается с её осознания, поэтому стоит направить все силы на акцентирование внимания на данный факт, что и призвана сделать данная работа.

## **Литература:**

1. Пряжников Н.С. Профессиональное и личностное самоопределение. - М.: ИПП, Воронеж: МОДЭК, 2006.
2. Пряжников Н.С., Пряжникова Е.Ю. Профорientация. М.: Академия, 2013. История Bitcoin [Электронный ресурс: <https://ru.bitcoinwiki.org/>];
3. Пуляева В.Н. Управление человеческими ресурсами в экономике знаний [Текст]: монография / В.Н. Пуляева. – М.: Издательский дом ГУУ, 2018. – 159 с.
4. Пуляева В.Н. Проблемы системы высшего образования в условиях цифровизации общества // Развитие экономики и менеджмента в условиях цифровизации: сборник трудов научно-практической конференции с международным участием под ред. А.В. Бабкина. 2018. С. 427-433
5. Ковалёва Л. П. Тренинг как средство профорientации студентов // Образование. Карьера. Общество – 2014. [Электронный ресурс]

студент  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
**e-mail:** elielizaveta@mail.ru

Научный руководитель  
**В.Н. Пуляева**, к.э.н., доцент  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия

## **КАДРОВЫЕ РИСКИ: АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ**

***Аннотация.** В статье рассматриваются теоретические аспекты вопросов управления персоналом организации. Объясняются такие понятия как кадровый риск, его виды и классификация, риски, вызванные цифровизацией, управление рисками и методика их анализа. Также проведен анализ кадровых рисков ОАО «РЖД» с использованием логического, табличного, монографического методов, методов сравнения и вероятностной оценки рисков. В качестве примера рассмотрена организационная структура открытого акционерного общества «Российские железные дороги». Приведены организационная структура компании и структура ее персонала. Выявлены кадровые риски компании и разработаны способы их снижения. Основываясь на имеющихся данных, можно сделать вывод, что необходимо своевременно выявлять и корректировать кадровые риски, чтобы снизить наносимый ими вред.*

***Ключевые слова:** Российские железные дороги, кадровый риск, цифровизация, минимизация, X-неэффективность, монополия, управление.*

**Elesina E.I.**

student,  
Financial University at the Government of the Russian Federation, Moscow,  
Russia  
e-mail: elielizaveta@mail.ru

Scientific adviser:  
**V.N. Pulyaeva**, c.e.s., docent  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia

## **PERSONNEL RISK: ANALYSIS AND MANAGEMENT**

***Abstract.** The article discusses the theoretical aspects of the organization's personnel management issues. Concepts such as personnel risk, its types and classification, risks caused by digitalization, risk management and methods of their analysis are explained. Also, an analysis of the personnel risks of Russian Railways was carried out using logical, tabular, monographic methods, comparison methods and probabilistic risk assessment. As an example, the organizational structure of the open joint stock company Russian Railways is considered. The organizational structure of the company and the structure of its staff are given. Identified personnel risks of the company and developed ways to reduce them. Based on the available data, it can be concluded that it is necessary to identify and correct personnel risks in a timely manner in order to reduce the harm they cause.*

***Key words:** Russian railways, personnel risk, digitalization, minimization, X-inefficiency, monopoly, management.*

Риск, являясь неотделимой частью экономической, политической, социальной жизни общества неизбежно сопровождает все сферы деятельности и направления любой организации, которая функционирует в условиях рынка. В связи с этим главным и неперемным критерием нормальной дееспособности современного предприятия является умение высшего руководства, опираясь на строго научную основу прогнозировать, проводить профилактику, рационально контролировать и эффективно управлять рисками.

Риском можно и необходимо управлять, то есть использовать определенные меры, позволяющие максимально прогнозировать наступление рискованного события и применять соответствующие мероприятия к снижению степени риска.

Успешная работа современных предприятий во многом зависит от грамотных действий, связанных с персоналом, для чего на предприятиях и создают систему управления персоналом. Одним из важных элементов такой системы управления персоналом предприятия является механизм управления кадровыми рисками.

Кадровый риск - это ситуация, когда возникает опасность нежелательного возникновения и развития событий, которые могут прямо или косвенно повлиять на работу и развитие персонала, организации или общества в целом и наступление которых может быть обусловлено объективно существующей неопределенностью, связанной с целым рядом причин: неэффективностью системы управления персоналом; действием или бездействием персонала; влиянием внешней среды.

Объективные кадровые риски – это те кадровые риски, которые могут возникать независимо от действий и воли персонала предприятия. Субъективные кадровые риски - это риски, когда возникновение каких-либо неблагоприятных событий обусловлено действиями конкретного работника предприятия.

Так как обеспечение безопасности организации напрямую зависит от полноты знаний о кадровых рисках, то для ее получения требуется подробная, системная классификации кадровых рисков. Такая классификация, предлагает разделить кадровые риски на группы по определенным критериям и даёт возможность определения места каждого риска в общей системе и выбора наиболее эффективных методов и приемов управления кадровыми рисками. Классификация кадровых рисков представлена в виде таблицы 1.

Таблица 1. — Классификация кадровых рисков

Классификационный признак	Виды рисков
<b>По сфере локализации</b>	Внутренние и внешние
<b>По источникам риска</b>	Риски персонала Риски системы управления персоналом
<b>По объекту риска</b>	Риски работника Риски организации Риски государства
<b>По систематичности проявления</b>	Систематические риски Несистематические риски
<b>По видам деятельности организации</b>	Риски производственной деятельности Риски в финансовой деятельности Риски в коммерческой деятельности Риски в интонационной деятельности Риски в управлении и т.д
<b>По результатам деятельности</b>	Чистые риски Спекулятивные риски
<b>По возможным размерам ущерба</b>	Локальные Средние Значительные Глобальные (стратегические)



<b>По степени регулярности потенциального проявления</b>	Разовые (случайные) риски Регулярные риски Постоянные риски
<b>По степени чувствительности к КР различных групп заинтересованных лиц</b>	Допустимые риски Приемлемые риски Недопустимые риски
<b>По степени правомерности</b>	Оправданные риски Неоправданные риски
<b>По причинам возникновения</b>	Случайные (неумышленные риски) Неслучайные (целенаправленные риски)

Управление кадровыми рисками заключается в исследовании рисков, разработке тактических и стратегических мер по результатам исследования и принятия надлежащих мер для оптимизации управления на каждом этапе работы с человеческими ресурсами.

Управление кадровыми рисками должно обеспечивать:

- выполнение концепции приемлемого риска, которая предполагает снижение угроз до значений ниже критических, а не полную ликвидацию риска;
- реализацию необходимой последовательности действий, включающей идентификации, разработки и реализации программы снижения рисков, применения компенсационных мероприятий для минимизации возникшего ущерба от реализовавшихся угроз;
- взаимодействие субъектов и объектов управления рисками, где субъектами выступают законодательная и исполнительная власти государства, менеджмент компании, служба HR. Такое взаимодействие представляет собой управление специфическим объектом – факторы и источники кадровых рисков компании;
- возможность использования специальных принципов, методов оценки и управления, которые позволяют добиваться наилучшего результата в условиях непредсказуемости человеческого поведения.

Правильно выполненная оценка рисков даёт возможность принимать оптимальные решения, подбирая необходимые механизмы защиты, позволяя, в результате этого избежать многих кризисных ситуаций. На рисунке 1. представлена схема группировки методов оценки кадровых рисков.

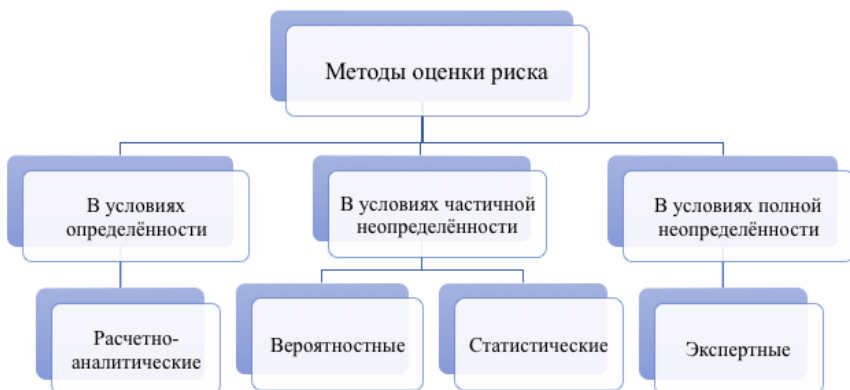


Рисунок 1 - Группировка методов оценки кадрового риска

Руководство компании должно стремиться минимизировать спектр возможных рисков и величину их влияния на результаты деятельности. Для достижения этой цели на практике используют несколько способов минимизации рисков: лимитирование (самострахование), хеджирование и страхование. В любом случае сначала разрабатывают план мероприятий по минимизации рисков, а затем приступают к реализации этого плана.

Таким образом, чтобы уменьшить ущерб от кадровых рисков необходимо своевременно их выявлять и устранять с помощью соответствующих методов.

Современное развитие технологий создаёт серьезные проблемы для будущего рынка труда, так как по мере разработки и выпуска машин, способных выполнять все более сложные производственные процессы, растёт и вероятность массовой ликвидации рабочих мест вследствие автоматизации.

Цифровизация делает производство более приспособленным к реалиям современного дня, более конкурентоспособным в возникающем «цифровом мире». Цифровизация позволяет легче достичь желаемого эффекта, то есть создать производство, приносящее клиентам отличную продукцию, а владельцам – более высокую прибыль.

Внедрение цифровизации оказало большое влияние на экономику и сферу социальной деятельности. При этом произошли изменения и в области функционирования предприятий. В результате чего появились новые риски, сопутствующие деятельности организации:

1. Появилась угроза взлома электронных систем (системы паролей, пластиковые карты и т.д.), использующих интернет.
2. Вынужденная переквалификация и переподготовка персонала.
3. Трудности адаптации к высоко автоматизированной среде.
4. Сокращение межличностных контактов.
5. Большое высвобождение персонала (рост уровня безработицы).

Широкое распространение цифровизации даёт экономике многочисленные преимущества, но в то же время создаёт и новые трудности, так как влечёт за собой новые кадровые риски, которые могут возникать в ходе развития компании.

В практической части исследования автором был проведен анализ кадровых рисков на примере ОАО «РЖД».

Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» (далее - ОАО «РЖД») было создано 01.10.2003 как транспортная компания для выполнения железнодорожных перевозок пассажиров и грузов. Единственным акционером общества с момента его создания и по настоящее время является его учредитель - Российская Федерация. Управляет обществом от лица учредителя правительство РФ. На данный момент в компании работает 737,4 тыс. человек. Основной задачей компании является осуществление железнодорожных перевозок пассажиров и грузов.

Общество представляет собой совокупность своих филиалов и представительств с сетью дочерних и зависимых обществ, созданных в ходе реформирования железнодорожного транспорта в РФ (рис. 2) [11].

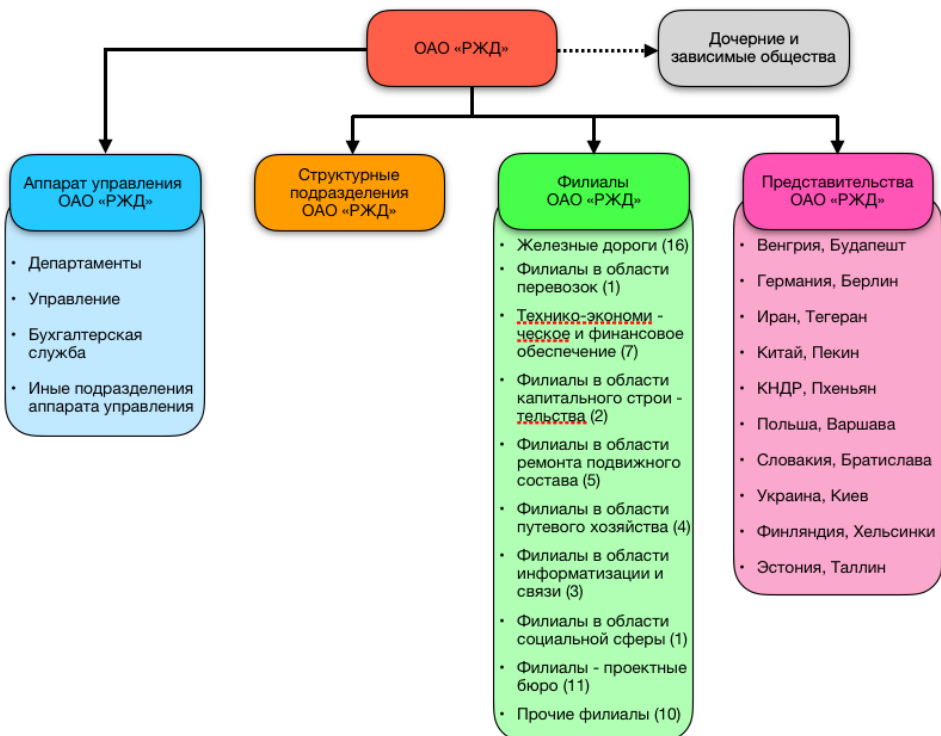


Рисунок 2 - Организационная структура ОАО «РЖД»

К настоящему моменту компания является естественным монополистом в сфере железнодорожных перевозок и играет ключевую роль в обеспечении транспортного сообщения страны.

Являясь монополистом, деятельность компании подвергается влиянию фактора X-неэффективности естественных монополий.

Действие этого фактора объясняется тем, что у естественного монополиста отсутствуют конкуренты, присутствие которых могло бы поддерживать боевой дух «экономического войска» компании на высоком уровне. Фирма, имеющая конкурентов, стремится снижать издержки до минимально возможного уровня, иначе её продукция окажется дороже, чем у соперников, и её перестанут покупать. А у компаний-монополистов конкурентов нет. В результате этого у компаний-монополистов может снижаться эффективность использования ресурсов. Все ненужные расходы — легко включаются в издержки, повышая стоимость услуг, а лишенный выбора потребитель вынужден их опла-

чивать, то есть X-фактором является бесхозяйственное ведение дела, увеличивающее издержки выше объективно обусловленного уровня.

Наличие фактора X неэффективности не повлечет за собой возникновение кадровых рисков для ОАО «РЖД». А в связи с тем, что единственным акционером ОАО «РЖД» является Российская Федерация, компания не сможет повышать цену перевозки необоснованно. Так как наше государство, которое является социальным, контролирует ценообразование на перевозки.

Железнодорожные перевозки обладают рядом существенных преимуществ перед другими видами перевозок сухопутным транспортом. Во-первых, стоимость перевозки поездом значительно ниже чем авиа или авто транспортом. Во-вторых, объёмы перевозимых грузов осуществляемых железнодорожными перевозками существенно выше, чем другими вида сухопутного транспорта.

Отсюда можно сделать вывод, что железнодорожные перевозки не потеряют своей актуальности, а фактор X (неэффективности) находится под контролем у государства.

В отчете «РЖД» о деятельности в области устойчивого развития особо отмечено, что компания рассматривает персонал своим главным и ценностным ресурсом из числа активов компании.

Рассмотрим его структуру. Согласно данным отчетности «РЖД» по итогам за 2015 г. удельный вес руководителей в общей численности персонала составил 7%, при этом безопасное значение данного показателя – 20% [2] В общей численности персонала удельный вес руководителей меньше необходимого значение на 65%. Недостаток руководителей влечет «перегруженность» руководителей [5].

Проведенное исследование кадровой составляющей ОАО «РЖД», а также изучение документации предприятия позволило составить перечень кадровых рисков, оценить вероятность их возникновения и тяжесть последствий.

Кадровые риски предприятия:

1. Риск сохранения и повышения высокого уровня профессиональной заболеваемости. Вызван тем, что часть персонала компании трудится на открытом воздухе в условиях сурового климата России, что ведет к частым простудным заболеваниям и, следовательно, к повышенному расходу финансовых средств на оплату больничных.

2. Риск сохранения и повышения высокого уровня производственного травматизма. Обслуживание подвижного состава требует обращения с деталями большой массы и размера, когда высока вероят-

ность получить тяжелую травму. В результате, травмированному сотруднику может потребоваться длительное и дорогостоящее лечение.

3. Риск неэффективности функционирования организационной структуры;

4. Риск увеличения удельного веса сотрудников старше 50 лет. При небольшой текучести кадров происходит естественное увеличение удельного веса сотрудников старше 50 лет. Вместе с этим происходит и рост заболеваний, связанных со старением, что, в свою очередь, ведёт к финансовым потерям.

5. Риск несоответствия квалификации сотрудников необходимым требованиям. Этот риск связан с тем, что иногда, ввиду отсутствия сотрудника необходимой квалификации, приходится обращаться к сотруднику с недостаточной квалификацией в этом виде работы. В результате, возрастает риск получения травмы или работы недостаточного качества.

6. Риск снижения уровня лояльности персонала по отношению к организации;

7. Риск возникновения инфляционных процессов;

8. Раскрытие коммерческой тайны.

Кадровые риски, вызванные цифровизацией:

1. Трудности адаптации к высоко автоматизированной среде. Как правило, чем старше сотрудник, тем труднее он осваивает процессы автоматизации и чаще совершает ошибки, что ведёт к дополнительным расходам.

2. Высвобождение персонала. Внедрение автоматизации ведёт к сокращению персонала и к появлению большого числа недовольных новыми условиями работы.

3. Кибератаки. Чем больше в процессы управления внедряются компьютеры, тем больше возрастает вероятность взлома автоматизированных на их основе систем и, следовательно, растет возможный ущерб.

Оценим степень влияния риска на развитие ОАО «РЖД», используя матричный метод, и с помощью данной оценки определим алгоритм работы с риском (таблица 2).

Таблица 2 – Степень влияния кадровых рисков на развитие компании ОАО «РЖД»

Влияние	Вероятность		
	Низкая	Средняя	Высокая
Низкое	Раскрытие коммерческой тайны		
Среднее		Риск увеличения удельного веса сотрудников старше 50 лет; Риск возникновения инфляционных процессов; Кибератаки	Риск неэффективности функционирования организационной структуры; Высвобождение персонала
Высокое		Риск несоответствия квалификации сотрудников необходимым требованиям; Риск снижения уровня лояльности персонала по отношению к организации	Риск сохранения и повышения высокого уровня профессиональной заболеваемости; Риск сохранения и повышения высокого уровня производственного травматизма; Трудности адаптации к высокоавтоматизированной среде

Минимизацию кадровых рисков следует начать с тех кадровых рисков, которые могут оказать наибольшее воздействие на деятельность компании.

Способы минимизации рисков отражены в таблице 3.

Таблица 3 — Способы минимизации кадровых рисков ОАО «РЖД»

Риск	Способ минимизации
<p><b>Риск сохранения и повышения высокого уровня профессиональной заболеваемости</b></p> <p><b>Риск сохранения и повышения высокого уровня производственного травматизма</b></p>	<p>Организация встреч с сотрудниками с целью для обязательного ознакомления с правилами по технике безопасности;</p> <p>Отбирать, в первую очередь, тех кандидатов, которые знают все теоретические основы специальности;</p> <p>Организовать на постоянной основе профессиональную подготовку и обучение кандидатов и персонала;</p> <p>Прикреплять к молодым специалистам наставников для помощи;</p> <p>Регулярно проводить профилактические осмотры у врача;</p> <p>Постоянно контролировать техническое состояние технологического оборудования и регулярно обновлять его обновления.</p>

<b>Риск</b>	<b>Способ минимизации</b>
<b>Неэффективность функционирования организационной структуры</b>	Привести в соответствие системы управления Компании стратегии её развития; Добиться снижения конфликтных ситуаций; Свести к минимуму финансовые риски (налоговые, коммерчески-е, управленческие).
<b>Несоответствие квалификации сотрудников необходимым требованиям</b>	Профессиональная подготовка и переподготовка, обучение; Формирование кадрового резерва; Сохранение эффективной системы оплаты труда и мотивации персонала; Ежегодное проведение научно-технической конференции молодых ученых и специалистов, позволяющей привлекать молодые кадры к совершенствованию технологических процессов, внедрению новых технологий.
<b>Снижение уровня лояльности персонала по отношению к организации</b>	Поддержание корпоративной культуры и дружного коллектива, который четко понимает цель и стратегию компаний; Проведение исследований удовлетворенности своей работой и условиями работы сотрудников, таким образом можно будет узнать, что не удовлетворяет сотрудников; Поддержание имиджа компании.
<b>Риск увеличения удельного веса сотрудников старше 50 лет</b>	Регулярно проводить мероприятия, направленные на популяризацию профессий и специальностей железнодорожного комплекса, с целью привлечения молодых сотрудников; Проводить тематические занятия по направлениям деятельности компании, организовывать ознакомительные экскурсии на производственных объектах; Автоматизировать распространение записей о поиске новых талантов; Использовать разные платформы для рекламы, такие как Facebook, Instagram, Glassdoor и т.д.
<b>Информационная безопасность и защита коммерческой тайны</b>	Дисциплинарная, материальная, административная, уголовная и гражданско-правовая ответственность за разглашение и утрату сведений, составляющих коммерческую тайну; Организация контроля за обращением с информацией работников компаний. Постоянный внутренний и внешний контроль. Правовые, этические, психологические и технические проблемы организации контроля.
<b>Трудности при адаптации к высоко автоматизированной среде</b>	Программы переподготовки для сотрудников; Курсы повышения квалификации; Различные мастер классы по работе с новым оборудованием.
<b>Высвобождение персонала</b>	Помощь в адаптации к новым условиям; Создание новых рабочих мест, отвечающих новым требованиям компании.



Риск	Способ минимизации
<b>Кибератаки</b>	Необходимо трансформировать стратегии безопасности в рамках общей работы по цифровой трансформации. Необходима платформа безопасности, которая бы охватывала все сетевое окружение, от устройств Интернета до облачных инфраструктур, и которая бы интегрировала все элементы безопасности для минимизации современных угроз и для защиты расширяющейся поверхности атак.

Проведенная оценка рисков кадровой функциональной составляющей ОАО «РЖД» позволяет сделать следующие выводы. Многие идентифицированные в ходе анализа кадровые риски имеют высокую вероятность проявления и высокую степень воздействия. Следовательно, необходимо грамотное управление рисками с целью недопущения их реализации как угрозы кадровой функциональной составляющей экономической безопасности предприятия.

В заключении следует подчеркнуть, что кадровые риски - это всепроникающее явление, присущее всем хозяйствующим субъектам функционирующим в условиях рыночных отношений.

Конкретные методы и приемы, которые используются при принятии и реализации решений в условиях риска, в значительной степени зависят от специфики предпринимательской деятельности, принятой стратегии достижения поставленных целей, конкретной ситуации и т.п.

### Литература:

1. Борисов А. С., Саушева О. С. Проблемы воспроизводства человеческого капитала в контексте экономической безопасности // *Контентус*. – 2015. – No 6 (23). – С. 1 –11.
2. Илякова И. Е., Саушева О. С. Диагностика интеллектуальной и кадровой составляющих экономической безопасности корпорации: угрозы и условия нейтрализации // *Интернет - журнал Науковедение*. – 2015. – No 5 (30) – С.47.
3. Катаргина Н.А. Управление кадровыми рисками в работе с персоналом современной организации // *Экономика и управление: проблемы, решения*. – 2016. – No 8. – С. 373 – 377.
4. Курков И. И. Современный экономический человек // *ScienceTime*. – 2015. –No 7 (7). – С. 193 – 197.
5. Нечаева Е.С. Анализ и прогнозирование кадровых рисков в организациях / Е. С. Нечаева // *Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки*. – 2015. – No 1. – С. 145 – 154.

6. Отчет о деятельности в области устойчивого развития – 2015 год (ОАО «РЖД») [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.rzd.ru/static/public/ru/accessible?STRUCTURE\\_ID=5085](http://www.rzd.ru/static/public/ru/accessible?STRUCTURE_ID=5085).
7. Семенов В. Г. Риск как связь между значительным ущербом и его предпосылками // Российское предпринимательство. – 2012. – No 23. – С.18 – 22.
8. Снитко Л.Т., Тарасова Т.Ф, Клиндухова О.А. Кадровая безопасность в системе экономической безопасности предприятия // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2016. – No 5 (61). – С. 9 –23.
9. Холопов А. В. «Общая теория» Дж. М. Кейнса: взгляд 80 лет спустя // Вестник МГИМО. – 2016. – No 3 (48). – С. 163 –171.
10. Пуляева В.Н. Управление человеческими ресурсами в экономике знаний [Текст]: монография / В.Н. Пуляева. – М.: Издательский дом ГУУ, 2018. – 159 с.
11. <http://www.rzd.ru> - дата обращения (11.03.2019)

**Секция**  
**«ГЛОБАЛЬНЫЙ РЫНОК КАПИТАЛА**  
**И КРИПТОАКТИВЫ:**  
**ТЕНДЕНЦИЯ И ПОВЕДЕНИЕ**  
**ИНВЕСТОРОВ»**

Ответственный редактор

**А.Ю. Михайлов**

к.э.н., старший преподаватель Департамента финансовых рынков и банков  
Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

студент  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: meynkhard@yandex.ru

Научный руководитель:

**Михайлов А.Ю.**, к.э.н., заведующий Лабораторией Томсон Рейтер  
Департамента финансовых рынков и банков

## **БИТКОИН – НОВАЯ ЦИФРОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ**

***Аннотация:** Кризис 2007-2009 года существенно обнажил не эффективность мировой финансовой системы, создав стимулы к построению альтернативной архитектуры мирового хозяйства. Стихийно созданный и в последующем вошедший в жизни миллионов людей рынок цифровых активов способен оказать как положительное так и отрицательное влияние на мировое развитие. Изучение рынка криптовалют поможет рассмотреть его особенности и степень влияния на всю мировую финансовую систему будущего.*

***Ключевые слова:** Биткоин, криптовалюта, крипто актив, инфляция, дефляция, количественное предложение биткоина, анонимность, экономическая стагнация, альтернативная валюта.*

**A.A. Meynkhard**

Student  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: meynkhard@yandex.ru

Supervisor:

**Mikhailov A. Yu.**, Ph. D. in Economics, Head of Thomson Reuters laboratory,  
Department of financial markets and banks,

## **BITCOIN - NEW DIGITAL REALITY**

***Abstract:** The crisis of 2007-2009 significantly exposed not the effectiveness of the global financial system, creating incentives for building an alternative architecture of the world economy. Spontaneously created and subsequently entered into the lives of millions of people, the digital assets market can have both a positive and negative impact on world development. Studying the market of crypto currency will help to consider its features and the degree of influence on the entire world financial system of the future.*

***Key words:** Bitcoin, crypto currency, crypto asset, inflation, deflation, quantitative offer of bitcoin, anonymity, economic stagnation, alternative currency.*

На сегодняшний день капитализация рынка криптовалют оценивается в 270 млрд. долл. США, доля Биткоина составляет 43,6% или 117,7 млрд. долл. [1]. Но что такое криптовалюты, что такое Биткоин, какое влияние они оказывают, или могут оказать на будущие мировой финансовой системы? На эти вопросы я и попытаюсь ответить.

Криптовалюта – электронные деньги, созданные с помощью специального алгоритма шифрования, где процесс эмиссий денежной единицы происходит без участия центрального банка. У криптовалютного рынка есть характерная черта присущая только ей, а именно большой объем активов, которого на самом деле в физической форме не существует. Валюта называется электронной, потому что все денежные средства видны только на экране компьютера или смартфона, получить их в физической форме не представляется возможным, но при этом имеется возможность в любой момент обменять криптовалюту на реальную – фиатную валюту. На данный момент самой популярной криптовалютой занимающей 43,6% всего рынка, является Биткоин.

Первое упоминание о Биткоине произошло в 2008 году, когда мир увидел опубликованный девяти страничный документ: «Bitcoin P2P e-cash paper» [2], под редакцией, до сих пор нераскрытого автора - Сатоши Накамото. В документе было указано что данная виртуальная денежная единица была создана как альтернатива традиционным валютам, которая исключает из цепочки денежных взаимоотношений посредников (банки, финансовые организации) между участниками платежной системы. Также в послании раскрывалась суть и свойства созданной криптовалюты, а именно то что она не зависит ни от одной организаций, она анонимна, и надежно защищена от мошеннических операций.

3 января 2009 года в 18:05:15 по Гринвичу, была осуществлена первая запись о поступлении 50 монет на электронный кошелек. Так началась история Биткоина [3].

Добывалась криптовалюта энтузиастами, и в первую очередь её создателем Сатоши Накамото. На тот момент функцией средства платежа Биткоин не обладал, по своей сути являясь скорее технологией хранения данных о псевдоденежных операциях. Добытая криптовалюта не представляла никакой ценности для ее владельцев. По своему статусу она была похожа на внутреннюю валюту какой-нибудь онлайн игры, то есть поменять ее на фиатные деньги было крайне затруднительно. В 2010 году, отличной сделкой можно было считать обмен 10.000 Биткоинов (70 млн. долл. по текущему курсу) на две пиццы, как это сделал программист Ласло Ханеш. Так происходило не долго.

В период с 2009 по конец 2017 года, Биткоин вырос в цене с 0,00076 долл. за монету, до 20.000 долл. США.



Рис. 1 График стоимости Биткоина за период 2013-2018 года

В среднем каждый год, ценность Биткоина увеличивалась примерно в восемь-десять раз. От 0,1 до 1 долл. в 2010 году, до 10 долл. в 2011 году, 100 долл. в 2012 году, 1000 долл. в 2013 году. С этого момента наблюдается коррекция стоимости, а затем цена снова доходит до 1000 долл. в 2017 году, и 20.000 к концу 2017 года. Чем вызвана причина такого взрывного роста? Ответ будет не прост. В него закладываются не только характеристики данной криптовалюты, но и её цели с которыми она была создана, а также роль человеческой психологии, которая и является существенным фактором влияния роста стоимости Биткоина.

Новой мировой финансовой системе всего половина века. Она существует с того момента когда Ричард Никсон (37-й президент США) в 1971 году отменил золотой стандарт. Если до этого количество всех наличных денег в экономике равнялось количеству всего добытого золота, то теперь, количество долларов можно ограничивать только здравым смыслом. Но здравого смысла, как показала практика, хватало не всегда. И в этом, определенная слабость системы.

## Денежный агрегат M0: США

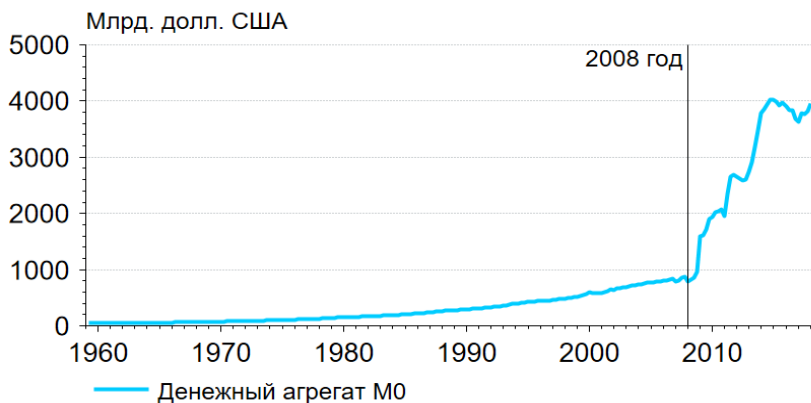


Рис. 2 График денежного агрегата M0, США

Биткоин стал ответом на мировой финансовый кризис 2008 года серьезно подорвавший доверие к существующей финансовой системе, и прежде всего к банкам. Тогда все обвиняли банкиров в раздаче кредитов не имеющим какого-либо обеспечения, а государства в излишней эмиссии национальной валюты. Новую валюту, к которой вначале относились как к игрушечной, стали рассматривать как альтернативу всем фиатным валютам. Отличительная черта Биткоина является в том, что его эмиссия обеспечивается только математическими формулами, которые решаются с использованием производительной мощности компьютера. Ни один человек, какой бы он властью не обладал, не может ускорить, или замедлить процесс эмиссий.

Первыми поклонниками Биткоина стали анархисты и либертарианцы. Для них Биткоин стал первым средством экономической свободы. Важнейшим изобретением человечества со времен появления интернета. Новые деньги, по их мнению, также превосходят имеющиеся, как электронная почта превосходит почту обычную.

Особенностью криптовалюты является ее лимитированная эмиссия. Всего в мир может быть выпущено 21 млн. Биткоинов. Этим она больше похожа не на деньги, где процесс эмиссий может происходить сколь угодно долго, а на сырьевой ресурс, который имеет свое фиксированное количество. Также Биткоин это та валюта, на которую процесс эмиссий не принадлежит монополюльно какому-либо одному участнику, как это есть у традиционных валют. Биткоин является децентрализованной валютой, которая принадлежит всем и в тоже время никому.



Рис. 3 Общее предложение Биткойна по годам, млн. биткойнов [4]

Необычной особенностью, которой владеет Биткойн, это его анонимность. Владелец кошелька имеет возможность распоряжаться деньгами так, как ему заблагорассудится, и никто не узнает, кому принадлежит данный кошелек. Так Биткойн приобрел славу, прежде всего у участников Даркнета (закрытый интернет), для продажи запрещенных психотропных веществ, наркотиков, оружия и т.д.

Но скрыть слона в посудной лавке невозможно, пусть даже в этой лавке выключен свет. Биткойн дал о себе знать в 2013 году, наделав шума, когда его стоимость достигла 1000 долл. США. И пусть крупные институциональные инвесторы не обратили на него особого внимания, назвав Биткойн «Тюльпаном 21 века» (отсылка к «Тюльпановой революции» в Голландии 1636-1637 года), к нему начали присматриваться продвинутые пользователи сети Интернет. За более чем девяти летний период существования Биткойна было создано 21,7 млн. адресов [5].

С экономической точки зрения многие начали смотреть на Биткойн как на возможность сберечь и приумножить свои денежные средства (вспомним братьев Уинкловс, первых Биткойн миллиардеров – «идейных вдохновителей» Марка Цукерберга). Основным аргументом в данном вопросе было то что Биткойн не может быть подвержен инфляций, и не может быть зарегулирован кем-то извне. Его предложе-



ние носит ограничительный характер (на данный момент 16.967.887 BTC), а спрос на него постоянно растет. Уже в 2013-2014 годах в США начали появляться первые банкоматы по покупке Биткоинов, а некоторые магазины и интернет площадки начали принимать их наравне с долларами и иной традиционной валютой.

На сегодняшний день около 3 млн. Биткоинов являются безвозвратно утерянными [6]. Поскольку долгое время в материальном плане Биткоин был просто забавной абстракцией денег, ключи от кошельков массово терялись, жесткие диски на которых были установлены кошельки – выбрасывались на помойки, и еще часть Биткоинов «сжигались» путем случайного перевода на несуществующие кошельки (переводы невозможно отменить). Итого, в данный момент в обороте может участвовать реально 13.967.887 Биткоинов, а их максимальное, реальное количество не может превысить 19 млн. монет.

После декабрьских событий 2017 года, многие скептики утверждают что на цене в 20.000 долл. за одну монету все и закончилось, пузырь лопнул, и цена на Биткоин снизится до нуля, так как он не имеет внутренней стоимости и ничем не обеспечен. Сторонники криптовалют парируют эти утверждения тем что любые традиционные валюты, будь то доллары, фунты, евро, рубли, юани, также ничем не обеспечены, и является платежными средствами только потому, что все в них верят. А пузырь, который бесспорно имеет место быть, является явлением временным, и вызван он, прежде всего тем что желающих приобрести Биткоин все больше и больше, а предложение ограничено.

Если взглянуть на графики цены на Биткоин за 2013-2014 год, и за 2017-2018 год, можно увидеть похожую закономерность. Цена что в первом случае что во втором, за очень небольшой промежуток времени выросла в 11,5 раз, со 100 долл. в июле до 1150 долл. к середине декабря 2013 года, и в 8 раз, с 2.500 долл. в июле до 20.000 долл. к середине декабря 2017 года.

После падения цены с 1150 долл. в декабре 2013 года, цена вернулась к своему максимуму с течением трех лет.

Будучи уверенными в том что данная история повторится вновь, сторонники криптовалют утверждают, что стоимость Биткоина вернется к отметке в 20.000 долл. в течение трех последующих лет, а затем начнет штурмовать новые максимумы, под влиянием увеличения участников крипторынка, как мелких так и крупных.



Рис 4. График стоимости Биткоина за период 2013-2014 года



Рис 5. График стоимости Биткоина за период 2017-2018 года

Недаром 2017-2018 года уже нарекли годами институциональных инвесторов. На криптовалюты обратили внимание крупные финансовые организации и государственные структуры в разных странах. У Биткоина появились серьезные союзники в лице финансистов, инвесторов, биржевых спекулянтов, глав хедж-фондов, все они стали превращать эксперимент Сатоши Накамото в средство своего обогащения.

Так глава JP Morgan Chase Джеймс Даймон известный как один из наиболее активных критиков Биткоина и криптовалют в целом, признался, что сожалеет о том, что назвал Биткоин мошенничеством. «Я сожалею о том, что делал», – заявил Даймон в интервью телеканалу Fox Business [7], а глава и основатель Twitter Джек Дорси считает, что уже через десять лет Биткоин обойдет по своей важности доллар США и станет наиболее актуальной в мире валютой [8]. Джордж Сорос который критически высказывал свое отношение к криптовалютам на форуме в Давосе, как оказалось и сам мне прочь инвестировать, дав разрешение сотрудникам фонда на покупку криптовалют в начале 2018 года [9], а Rothschild Investment Corporation, принадлежащей семье Ротшильдов, приобрела акции инвестфонда Bitcoin Investment Trust [10], чьи акции «копируют» изменение стоимости Биткоина. И примеров таких реверансов можно приводить бесконечно много.

Важным фактором, влияющим на рыночную стоимость Биткоина, является его признание правительствами различных государств. На сегодняшний момент законодательное регулирование криптовалют отличается в разных странах, и электронные деньги имеют различный правовой статус. В ряде стран Биткоин официально разрешён и является официальным платежным средством, в других его оборот категорически запрещён. В некоторых странах он подлежит налогообложению, в других полностью освобожден от налогов.

Категорически против криптовалют выступают такие страны как Китай, Вьетнам, Индонезия и Таиланд, Бангладеш, Боливия, Вьетнам, Иран, Египет, Эквадор [11], но гражданам этих государств запрет не мешает продолжать использовать Биткоин как и раньше, ведь нельзя запретить то, на что не может оказать прямое воздействие фемида.

Россия как и Франция, Израиль и Индия, в настоящее время выбрала нейтральную политику в отношении к криптовалютам. Оборот Биткоина законодательно не регламентирован, но и операции с данной валютой так же не запрещены [12].

В настоящее время Банк России совместно с профильными министерствами разрабатывает проект закона в рамках которого планируется введение понятия «цифрового финансового актива», рассматриваемого в качестве имущества. Также в данный законопроект будет внесено определение статуса цифровых технологий (в том числе таких, как «технология распределенных реестров», «криптовалюта», «токен», «смарт-контракт»), регулирование публичного привлечения денежных средств путем размещения токенов, установлению требований к майнингу (добычи) криптовалют.

Вопрос о будущем криптовалют остается открытым, но в любом случае, разреши Биткоин или запрети его, это уже ни к чему не приведет. Децентрализованная архитектура крипто денег, построена таким образом, что ни одно правительство не может оказать прямое влияние на них.

Возросшее в последнее время желание любого государства вмешиваться в личную жизнь каждого гражданина, слежкой за личными переписками в социальных сетях, мониторингом его покупок, прикрываясь заботой о его безопасности, порождает в каждом человеке все больше и больше желание скрыть свою личную жизнь от посторонних глаз. Возможность использовать свои деньги в открытом интернете и при этом оставаться анонимным для всей сети, является настоящим подарком гения Сатоши Накамото. Каждый человек имеет право на личную жизнь, её неприкосновенность, и Биткоин может все это дать, при условии, что человек сам не позволил идентифицировать себя с его кошельком. И хоть данная анонимность была создана из самых лучших побуждений, она как и многое созданное ранее, будет использоваться в самых корыстных целях. Данная анонимность может позволить нечистым на руку государственным служащим разного уровня использовать данную технологию в своих целях, получая оплату за свои услуги в Биткоинах. Участникам организованных преступных группировок приводить в свет свои махинации по отмыванию денежных средств. Рядовым гражданам попросту уходить от уплаты налогов, ведь никто не сможет подтвердить кому принадлежат Биткоины в кошельке, и никто не сможет доказать, имеет ли человек вообще крипто кошелек, пусть даже если он хранит все свои Биткоины на переносном жестком диске, спрятанном на чердаке. Биткоин может оказаться эффективным методом скрыть свое богатство от правительства, и это может привести к самым негативным последствиям для любого государства.

Масло в огонь подливает то, что Биткоин за свое девятилетнее существование вырос с 0,00076 долл. до 20.000 долл., и со временем начнет штурмовать новые максимумы. В масштабах всей планеты еще очень малое количество людей имеет какое либо отношение к криптовалютам, рынок очень мал. Но что случится, если участников рынка будет становиться все больше и больше? Биткоиномания начинает охватывать все большее количество людей. Те, кто вчера смотрел на криптовалюты с недоумением и даже неприязнью, сегодня начинает в них инвестировать, вспомним главу JP Morgan Chase Джеймса Даймона и Джорджа Сороса.

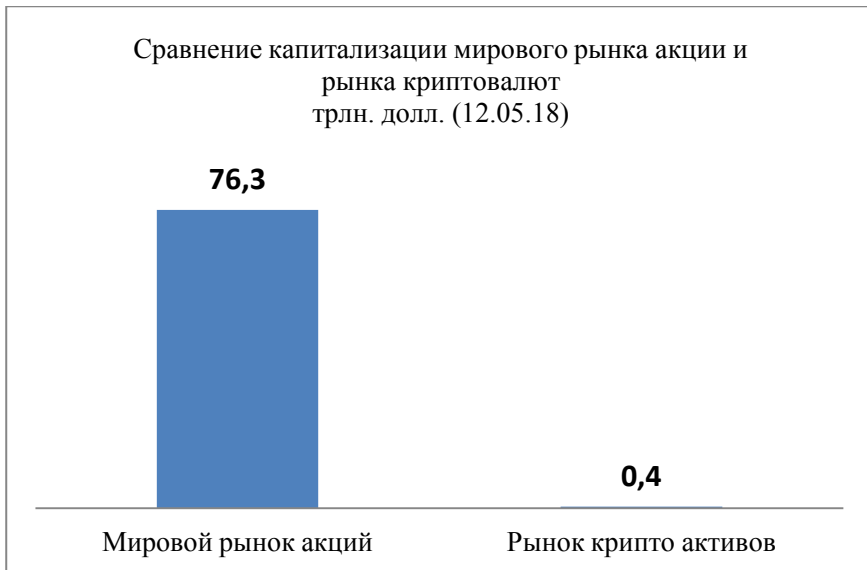


Рис. 6. Сравнение капитализации мирового рынка акции и рынка криптовалют трлн. долл. (12.05.18)

То что делает Биткоин настолько успешным сегодня, в конечном итоге может сделать его кошмаром современной цивилизаций. Биткоин не может быть подвержен инфляции как другие традиционные валюты. Сегодня, завтра, через 10 лет, 50 лет, его не может быть более 21 млн. единиц. Исходя из этого, со временем, стоимость Биткоина при прочих равных условиях должна увеличиваться, как минимум на величину обесценивания традиционных валют. Раз так, то, в конце концов, кто будет добровольно держать свои деньги в традиционной валюте, ценность которой будет постоянно снижаться? На Земле в данный момент проживает 7,5 млрд. человек, половина из которых, изо дня в день работает за деньги, которые медленно но верно обесцениваются, говорит о том, что будущих потенциальных пользователей Биткоина ни счесть. Из курса экономической теорий мы знаем, что люди реагируют на стимулы, а раз так, то какой человек захочет вкладывать свои средства в материальное производство, или традиционные финансовые активы, когда есть Биткоин, который может принести несоизмеримо большие прибыли с учетом постоянного увеличения спроса на него, или хотя бы не обесценится? Ответ также прост, ни какой.

Проповедники Биткоина называют его орудием свободы, который остановит вечную инфляцию, и разрушит мировые банки с их гра-

бительскими процентами. Но так ли это хорошо? Абсолютно нет. Умеренная инфляция выполняет сугубо пинательную функцию для мировой экономики, способствуя её развитию. Такая инфляция подразумевает умеренный рост цен, что благоприятно сказывается на развитии предприятий. Создаются рабочие места, растут зарплаты, появляются новые продукты. Дополнительные доходы населения ведут к увеличению потребительского спроса и росту сбережений, которые по классической модели экономического равновесия, равны инвестициям. Биткоин напротив, исходя из своих характеристик, не подвержен инфляций, а с учетом того, что реальное количество Биткоинов которое может быть задействовано в обороте, уже сейчас меньше на 3 млн. единиц, говорит о его дефляционном характере. Все это ведет к тому, что в будущем, произойдет большой отток денежных средств из мировой экономики в криптовалюту, что приведет к замедлению роста мирового ВВП. Люди реагируют на стимулы, а раз у вас есть определенное количество Биткоинов, скорее всего вы ничего не будите делать с ними. Отсутствие инфляции, полностью отбивает стимулы рисковать (инвестировать) вашими деньгами. Наоборот, население будет наращивать свои сбережения в Биткоинах, что только и будет бесконечно увеличивать спрос. Подобно тому, как средневековые века не имели значительного экономического роста, поскольку богатство измерялось золотом, богатство общества в будущем, также не будет иметь существенного экономического роста, поскольку люди знают, что их 0,01 Биткоина будет достаточно, чтобы прослужить им всю жизнь. Если Биткоин станет мировой валютой, то тогда мы скатимся в высокотехнологическое средневековье, где основным богатством будет являться земля и криптовалюта.

20 марта 2018 года в Буэнос-Айресе прошла встреча G20, где помимо насущных вопросов была затронута тема криптовалют. Участники пришли к выводу что криптовалюты пока не угрожают стабильности финансовой системы, хотя и несут риски в сфере защите прав потребителей и инвесторов, а также ухода от уплаты налогов и отмыwania денег.

Посмотрим, что будет завтра.

### **Литература:**

6. Cryptocurrency Market Capitalizations [Электронный ресурс: <http://coinmarketcap.com/>];
7. Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System [Электронный ресурс: <https://bitcoin.org/>];
8. История Bitcoin [Электронный ресурс: <https://ru.bitcoinwiki.org/>];

9. Почему Bitcoin ограничен 21 миллионом? [Электронный ресурс: <https://hype.ru/>];
10. Биткоин распределение [Электронный ресурс: <https://bitinfocharts.com/>];
11. Сколько потерянных Биткоинов и других криптовалют [Электронный ресурс: <https://cointoday.ru/>];
12. Глава JP Morgan Chase пожалел о своей критике биткоина [Электронный ресурс: <https://www.rbc.ru/>];
13. Глава Twitter считает, что Биткоин станет единственной валютой в мире в ближайшие 10 лет [Электронный ресурс: <https://smart-lab.ru/>];
14. Джордж Сорос собирается инвестировать в криптовалюты [Электронный ресурс: <https://ru.insider.pro/>];
15. Ротшильды вложились в Биткоин [Электронный ресурс: <https://fomag.ru/>];
16. Обзор по криптовалютам, ICO и подходам к их регулированию [Электронный ресурс: <http://cbr.ru/>];
17. В каких странах официально разрешен Биткоин на 2018 год [Электронный ресурс: <https://dk-la.ru/>];

**А.А. Марков**

студент  
Финансовый Университет при Правительстве РФ, Москва, Российская  
Федерация  
e-mail: markovantonand@yandex.ru

Научный руководитель:  
**Михайлов А.Ю.**, к.э.н., заведующий Лабораторией Томсон Рейтер  
Департамента финансовых рынков и банков

## **ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЕНСИОННЫЙ КАПИТАЛ**

***Аннотация:** Автором данной работы был проведен анализ текущих предложений на рынке банковских депозитов. Ниже представлена таблица, в которой отражены предложения с максимальными процентными ставками по депозитам. Стоит отметить, что в таблице, размещенной в «Приложении А» данной работы, приведены наиболее крупные ставки для сумм, которые укладываются в сумму страхования в размере 1.400.000 рублей.*

***Ключевые слова:** индивидуальный инвестиционный счет, депозит, сбережения, инвестиции.*

**A.A. Markov**

student, Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow, Russian Federation  
e-mail: markovantonand@yandex.ru

Supervisor:  
**Mikhailov A.Yu.**, Ph. D. in Economics, Head of Thomson Reuters laboratory,  
Department of financial markets and banks,

## **INDIVIDUAL INVESTMENT CAPITAL**

***Abstract:** The author of this work was the analysis of current proposals in the market of Bank deposits. Below is a table showing the proposal with the highest interest rates on deposits. It should be noted that in the table posted in the "Appendix A" of this work, given the major stakes for amounts that are within the amount of insurance in the amount of 1.400.000 rubles.*

***Key words:** individual investment account, deposit, savings, investments.*

«Индивидуальный пенсионный капитал (далее - ИПК)» - это новый проект, разработанный для того, чтобы заменить дискредитировавшую себя накопительную часть пенсии. Как заявила глава Центрального Банка РФ Эльвира Набиуллина, страховая часть пенсии (которая, к слову, останется нетронутой – работодатель будет продолжать отчислять 22% в Пенсионный фонд России на ее формирование) будет



призвана для того, чтобы удовлетворить минимальные потребности пенсионера. Следовательно, формирование «достойной пенсии» должно полностью лечь на плечи самого гражданина, который должен будет решить проблему самостоятельно.

«Достойная пенсия», по мнению авторов данного проекта, должна формироваться следующим образом. С 2019 года (по мнению авторов, этот год должен стать стартовым годом для программы) работник должен будет отчислять определенный процент от своей заработной платы в негосударственный пенсионный фонд. В первый год размер отчислений составит 0%, и за 6 лет равномерно вырастет до 6% в год от ежемесячной зарплаты. Данный сценарий будет иметь место в случае, если гражданин сам не определится, какая ставка ему будет наиболее удобна. Или же работник может сам выбрать размер отчислений, который ему подходит в наибольшей степени – данная ставка не ограничена, можно отчислять хоть всю заработную плату.

Государство будет поощрять людей, которые будут делать большие отчисления, налоговыми послаблениями. Так, для граждан, которые откажутся участвовать в программе, ставка НДФЛ будет увеличена до 15%. В это же время, если уровень отчислений будет достигать 10% от заработной платы, то ставка НДФЛ будет снижена до 10%. Также в случае, если гражданин будет испытывать определенные проблемы с осуществлением отчислений, он может взять определенный «отпуск» на 5 лет, в течение которых может не делать отчисления.

В отличие от накопительной части пенсии, где права на средства фактически принадлежали Пенсионному Фонду, и государство фактически имело право ими воспользоваться, права собственности на средства на ИПК будут полностью принадлежать гражданину, которые он даже сможет передать по наследству в случае наступления определенных событий. Изначальная концепция, как уже было сказано ранее, подразумевает, что средства будут аккумулироваться на счетах клиента в негосударственных пенсионных фондах.

На бумаге данный проект выглядит достаточно интересно, однако, как и любой другой проект, этот вызывает ряд вопросов у общественности. С одной стороны, эксперты высказываются, что нельзя делать данные отчисления в принудительном порядке, и нужно оставить все на добровольных началах. Во-первых, заставлять делать отчисления из зарплаты как минимум не корректно, а во-вторых, у среднестатистического гражданина со средней по России зарплатой в размере 35845 рублей (по состоянию на 01.02.2017) просто нечего сохранять. Государство же настаивает на том, что если давать возможность

делать данные отчисления самостоятельно, то у людей всегда будет соблазн потратить аккумулированные средства на насущные потребности. Данная позиция также вполне разумна, особенно ввиду того, что российское население в большинстве своем не способно к долгосрочному инвестированию (напомню, что только 17% банковских депозитов размещены на срок свыше года).

Очевидно, что единой точки зрения по данному вопросу нет и быть не может, т.к. каждый человек рассуждает с позиции своих возможностей. Ввиду этого факта автором данной выпускной квалификационной работы будет предложена концепция уникального на российском рынке инструмента под названием «Индивидуальный пенсионный счет», который будет призван обеспечить пресловутую «достойную пенсию», попутно выполняя ряд немаловажных функций. Индивидуальный пенсионный счет (далее - ИПС), по задумке автора, должен будет вобрать в себя элементы разрабатываемого проекта, т.е. ИПК, и индивидуального инвестиционного счета. Однако прежде чем представить новый инструмент, необходимо разобраться в сильных и слабых сторонах концепции Индивидуального пенсионного капитала и Индивидуального инвестиционного счета.

Первый вариант – участие в системе ИПК в том виде, в котором его на сегодняшний день видят авторы проекта. Для того, чтобы произвести вычисления, была взята заработная плата наиболее близкая к средней в стране, а именно 35 тысяч рублей в месяц, или 420 тысяч рублей в год. Размер отчислений на ИПК составит 10%, соответственно размер налога составит также 10%. С более подробными вычислениями, где разобраны все варианты размеров отчислений, можно ознакомиться в Приложении 2 к данной работе.

При данных условиях, размер ежегодных отчислений составит 42 тысячи рублей, а сумма, которая останется после осуществления отчислений и уплаты НДФЛ составит 340,2 тысяч рублей. Однако, пожалуй, самым важным аспектом, который нужно отобразить, является потенциальный объем средств, который инвестор может получить через определенный промежуток времени. Однако в связи с тем, что негосударственные пенсионные фонды никаким образом не гарантируют доходность от своих операций, то будет справедливо сказать, что инвестор через срок, например, через 15 лет, сможет получить 630 тысяч рублей. Или, если НПФ покажет доходность, например, 3% годовых, то в таком случае сумма составит 781,2 тысяч рублей.

Альтернативный вариант – отказ от системы индивидуального пенсионного капитала. Таким образом, ставка НДФЛ возрастает до

15% и платежи на ИПК не осуществляются. Однако в таком случае будут осуществляться взносы на индивидуальный инвестиционный счет, например, в том же размере, а именно в размере 10% от суммы, оставшейся после налогообложения. Таким образом, размер отчислений составит 35,7 тысяч рублей в год, а размер денежных средств, оставшихся после осуществления взносов на ИИС и уплаты налогов, составит 321 тысячу рублей. На первый взгляд может показаться, что ИПК выигрывает по отношению к ИИСу по всем пунктам, однако это не совсем так. Владелец счета ИИС имеет возможность разместить средства в максимально консервативные инструменты, и при этом получать фиксированную и достаточно высокую доходность. Так, например, размещая средства в размере 35,7 тысяч рублей в ОФЗ 26221 с погашением 23.03.2033 и доходностью к погашению на 26.04.2017 в размере 7,89% годовых, можно получить сумму в размере 969,3 тысяч рублей. Очевидно, что в данном разрезе ИИС выглядит наиболее интересным инструментом. Стоит также отметить, что данному аспекту негосударственный пенсионный фонд мог бы быть более интересным в случае, если он на протяжении 15 лет мог бы стабильно показывать доходность свыше 5,9 годовых, чем может похвастаться далеко не каждый НПФ.

Оба варианта имеют как сильные, так и слабые стороны. Первый вариант позволяет инвестору делать взносы до уплаты НДФЛ, при этом получая налоговые послабления в виде уменьшенной ставки подоходного налога. Второй вариант подразумевает возможность самостоятельного управления собственными средствами с опцией размещения данных средств под достаточно высокий процент с минимальным уровнем риска. Таким образом, вбирая в себя вышеуказанные сильные стороны (возможность делать взносы до уплаты НДФЛ, самостоятельно распоряжаться собственными средствами и размещать средства в доходные активы) индивидуальный пенсионный счет должен стать отличной альтернативой накопительной части пенсии.

На графике 1 можно увидеть зависимость остатков средств на конец года в зависимости от выбранного уровня отчислений (исходя из месячной зарплаты в 35000 рублей). Результат от выбора ИПС одинаков с выбором ИПК, однако лучше, чем выбор ИИС в чистом виде. Таким образом, выбирая ставку отчислений на уровне 10% от заработной платы, то при использовании ИПК и ИПС сумма составит 340200 рублей (при годовой заработной плате в размере 420000 рублей), в то время как использование ИИС позволит сохранить только 321300 рублей.

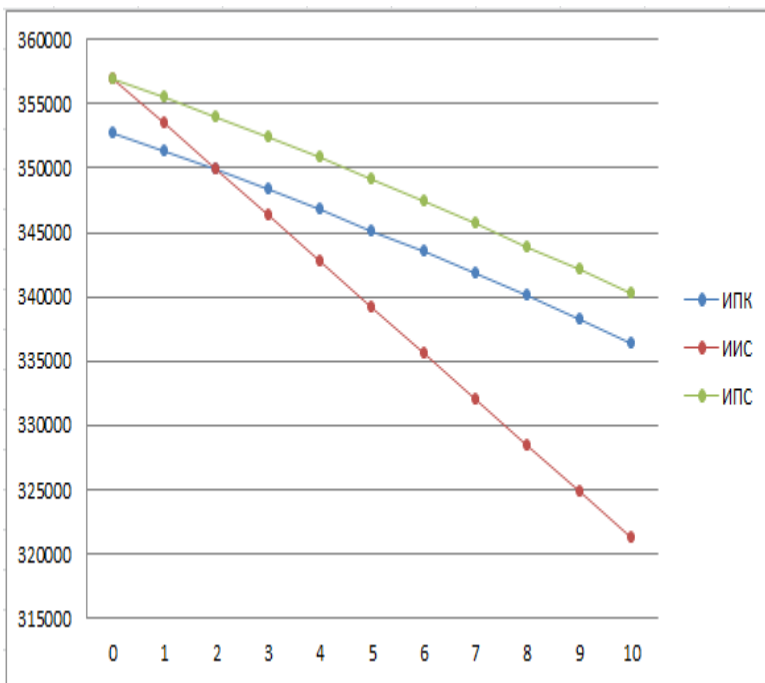


График 1. Годовой фонд средств, которым будет обладать инвестор после уплаты налогов и осуществления взносов на счета (в зависимости от выбранной ставки отчислений)

В то время как график 2 отчетливо показывает, что вне зависимости от того, какой будет выбран размер отчислений, ИПС будет выглядеть для инвестора наиболее выгодно. Так, при выборе ИПС через 15 лет инвестор может увидеть на своем счету сумму в размере 1.140.389 рублей, в то время как выбор системы ИПК в том виде, в котором она существует на сегодняшний день позволить рассчитывать на сумму в размере 630 тысяч рублей, что, очевидно, значительно меньше. Данные значения имеют место быть при выборе отчислений в размере 10% от заработной платы.

Теперь, после рассмотрения экономической целесообразности данного инструмента, нужно разобраться в преимуществах и недостатках для государства и населения (помимо экономической целесообразности), а также в особенностях функционирования данного инструмента.

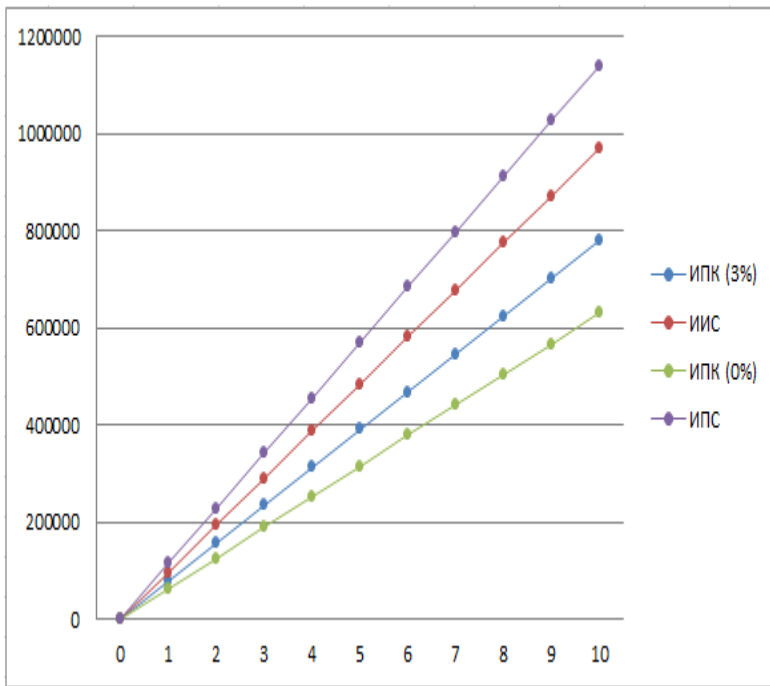


График 2. Потенциальный объем средств, аккумулированных на счете за 15 лет

Таким образом, «Индивидуальный пенсионный счет» - это специальный счет, который будет призван заменить дискредитировавшую себя накопительную часть пенсии. Особенности данного счета заключаются в том, что гражданин получает право собственности над этими средствами, возможность самостоятельно ими распоряжаться и размещать эти средства в доходные активы, что позволит их преумножить к моменту выхода на пенсию. Средства будут аккумулироваться на счетах посредством добровольных взносов со стороны граждан, и в случае, если гражданин представит документы о недостаточности доходов для осуществления данных взносов, то государства должно будет солидарно участвовать в формировании данного фонда (но не более 6%). В случае, если гражданин отказывается от осуществления отчислений даже в случае солидарного участия государства, то он имеет право претендовать только на страховую часть пенсии, которая останется неизменной. Инструменты для инвестирования предполагаются самые консервативные – облигации не ниже инвестиционного уровня (BBB-),

или банковские депозиты. По заявлению гражданина, данный список может быть расширен.

Данные счета будут открываться в зарплатных банках клиентов, у которых есть лицензия на осуществление операций на финансовых рынках. Однако гражданин будет иметь возможность в любой момент перенести средства из своего банка в другую компанию по своему усмотрению. В случае отсутствия у банка данной лицензии, то гражданин должен сам для себя решить, в каком банке, инвестиционной компании или управляющей компании будет открыт данный счет.

Вывод средств со счета возможен только в крайних случаях, таких как тяжелая травма, которая требует дорогостоящего лечения, или смерть владельца счета. В таком случае, средства перераспределяются на счета наследников данного гражданина.

У данного решения, разумеется, есть свои преимущества и недостатки, как для государства, так и для гражданина. Для государства данное решение позволит перераспределять все 22% отчислений на страховую часть пенсии и на солидарное участие в формировании ИПС для малоимущих слоев населения, в то время как сейчас распределение идет по принципу 16% на страховую часть и 6% на накопительную. Во-вторых, данное решение позволит повысить пресловутый уровень финансовой грамотности, о котором в последнее время ходит немало разговоров, и который так важен для развития финансовой системы страны. Если потенциальному инвестору будет разъяснено, что посредством инструментов фондового рынка, в частности облигаций, можно получить несколько более высокий доход при сопоставимом уровне риска, то любой человек, обладающий незначительной толикой любопытства, разберется в данном вопросе. В третьих, внедрение системы ИПС может позволить, по крайней мере, частично, решить проблему «длинных денег» в экономике. С учетом того, что данные средства будут истребованы только при наступлении пенсионного возраста, средства будут находиться на рынке несколько десятков лет.

Что же касается преимуществ и недостатков для населения, то здесь все крайне просто. К преимуществам можно отнести, как было сказано ранее, право собственности на аккумулированные средства, возможность самостоятельного управления и возможность инвестирования в доходные активы. К недостаткам можно отнести то, что отчисления производятся из собственного кармана, что может не понравиться населению, особенно тому, которое не имеет значительных доходов.

В заключение данного раздела нужно сказать, что перспективы развития индивидуальных инвестиционных счетов хоть и широки, но

достаточно сильно ограничены. Во многом это зависит от менталитета людей, не желающих инвестировать на большой промежуток времени – только 4,08 трлн. рублей из 24 размещены на депозитах свыше 1 года. Также это связано с тем, что подавляющему большинству людей в стране просто нечего сохранять. Немаловажным аспектом также является недоверие к финансовым институтам, во многом из-за недостатка информации. Однако все эти проблемы преодолимы, и для их решения государству нужно проводить грамотную политику в области информирования населения, предоставления им действительно надежных инструментов и улучшения имиджа всей финансовой системы страны в целом, и российского фондового рынка в частности.

### **Литература:**

1. Ji-Seong Jeong, Mihye Kim and Kwan-Hee Yoo. A Content Oriented Smart Education System based on Cloud Computing // International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering. 2013. - Vol. 8, N.6. – P.313-328. - <http://dx.doi.org/10.14257/ijmue.2013.8.6.31>.
2. Smart Technology based Education and Training // Smart Digital Futures. - Amsterdam: IOS Press BV, 2014.
3. Yunfeng Zhang and Le-Wu Lu. Introducing Smart Structures Technology into Civil Engineering Curriculum: Education Development at Lehigh University // Journal of professional issues in engineering education and practice. 2008.
4. Yunfeng Zhang, Le-Wu Lu. Introducing Smart Structures Technology into Civil Engineering Curriculum: Education Development at Lehigh University // Journal of professional issues in engineering education and practice. 2008. – January. – P. 41-48. January. – P. 41-48.
5. Тихомиров В.П. Мир на пути Smart Education: новые возможности для развития // Открытое образование. 2011. - № 3. - С.22-28.
6. Федеральный закон № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг».
7. Михайлов А.Ю., Князева Е.О. Банк развития в структуре Шанхайской организации сотрудничества // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2015. № 39. - С. 38–47.
8. Михайлов А.Ю. Нефтегазовые доходы бюджета в 2015 году: прогноз и риски//Финансовый журнал. - М., 2015. - № 2. С. 47-54.
9. Михайлов А.Ю. Факторы развития экономики России в 2015 году//Вопросы регулирования экономики. - М., 2014.- Т5. №4. – С. 62-69.
10. Михайлов А.Ю. Аллокация ресурсов для метода критической цепи// Экономика и предпринимательство. – М., 2014. – № 11.- С. 536-539.
11. Михайлов А.Ю. Индивидуальный инвестиционный счет в России // Банковское право. – М., 2017. – № 3. С. 35–45.
12. Михайлов А.Ю. Взаимосвязь макроэкономических параметров и доходности российских государственных облигаций // Финансы и кредит - М., 2016. - № 48. С. 18-28.

**А.С. Кельмаева**

студент  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: anyuta-sarov@yandex.ru

Научный руководитель:  
**Михайлов А.Ю.**, к.э.н., заведующий Лабораторией Томсон Рейтер  
Департамента финансовых рынков и банков

## **КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОПЕРАЦИЙ БАНКА РОССИИ НА ОТКРЫТОМ РЫНКЕ**

***Аннотация:** Стабильное развитие рыночной экономики невозможно без существования устойчивого финансового рынка. Одной из задач функционирования Банка России выступает создание ряда условий для стабильного экономического роста и социального благополучия посредством поддержания ценовой и финансовой стабильности, обеспечения устойчивого развития платежной системы и финансового сектора. Предсказуемость экономических условий, выражающаяся в ценовой и финансовой стабильности, позволяет бизнесу и домашним хозяйствам выстраивать производственные и инвестиционные планы.*

***Ключевые слова:** критерии, эффективность, операции, Банк России.*

**A.S. Kelmaeva**

Student  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: anyuta-sarov@yandex.ru

Supervisor:  
**Mikhailov A. Yu.**, Ph. D. in Economics, Head of Thomson Reuters laboratory,  
Department of financial markets and banks

## **PERFORMANCE CRITERIA OF THE BANK OF RUSSIA OPERATIONS ON THE OPEN MARKET**

***Abstract:** Stable development of the market economy is impossible without the existence of a stable financial market. One of the objectives of the Bank of Russia is to create a number of conditions for stable economic growth and social well-being by maintaining price and financial stability, ensuring the sustainable development of the payment system and the financial sector. Predictability of economic conditions, expressed in terms of price and financial stability, allows businesses and households to build production and investment plans.*

***Key words:** criteria, efficiency, operations, Bank of Russia.*



Критерии эффективности денежно-кредитной политики можно условно подразделить на формализованные и неформализованные ориентиры. Формализованные, или количественные, критерии могут включать в себя устойчивость экономического роста, стабильность уровня цен и курса национальной валюты, ликвидность банковской системы. Неформализованные, не подразумевающие количественного измерения, факторы эффективности включают такие критерии как степень институциональной автономии центрального банка и уровень доверия населения к проводимой регулятором денежно-кредитной политике.

При анализе количественных факторов проводят оценку эффективности достижения операционных, промежуточных и конечных стратегических целей денежно-кредитной политики. Критерии оценки монетарной политики в современной экономике должны определяться обеспечением макроэкономической стабильности и быть связаны с социально-экономическим развитием страны. Критерии оценки эффективности на различных уровнях целеполагания, а также индикаторы оценки приведены в таблице.

Как правило, показатели эффективности стратегических целей выражаются финансовой стабильностью, сбалансированным экономическим ростом, ценовой и валютной стабильностью. Индикаторами при этом являются темпы роста ВВП, прирост инвестиций, реальные доходы населения, объемы кредитования, устойчивость финансовых рынков.

*Таблица 1*

**Критерии эффективности реализации денежно-кредитной политики**

Уровень оценки эффективности денежно-кредитной политики	Критерии эффективности денежно-кредитной политики	Индикаторы оценки эффективности денежно-кредитной политики
Стратегическая цель	-Финансовая стабильность; -Сбалансированный экономический рост;  - Ценовая и валютная стабильность	- Устойчивость финансовых институтов; - Темп роста ВВП, прирост ВВП в расчете на душу населения, объем инвестиций в основной капитал; - Рост темпов инфляции, динамика валютных курсов.
Промежуточная цель	- Денежное предложение	Объем денежной массы, уровень монетизации экономики в процентах к ВВП, доля безналичных денег в объеме M2.
Операционная цель	- Краткосрочная ставка процента - Денежная база	Целевые ориентиры денежно кредитной политики на период в абсолютном или относительном выражении.

Источник: составлено автором

Говоря о качественной составляющей оценки денежно-кредитной политики центрального банка, важно также выделить следующие показатели эффективности:

- практическая направленность, заключающаяся в отражении в целях монетарной политики процессов, происходящих в экономике и их применение к реальной ситуации;
- своевременность, связанная с оперативностью реагирования на изменения в экономической конъюнктуре;
- действенность денежно-кредитной политики, которая объясняется её способностью воздействовать с целью достижения результата на экономическую ситуацию в стране.

С целью объективной оценки эффективности денежно-кредитной политики целесообразно использовать многоаспектные методики, включающие систему показателей. Именно взаимосвязанность количественных и качественных критериев позволяет отразить совокупность влияния факторов.

Показателями оценки выступают результаты, полученные в результате проведения денежно-кредитной политики, при этом основным критерием должно стать достижение поставленных целей путем сравнения полученных результатов с запланированными. В связи с первоочередной задачей экономики - наращиванием темпов экономического роста, денежно-кредитная политика также должна быть направлена на повышение инвестиционной направленности и взаимосвязаны с реальным сектором экономики путем более тесной связи монетарного регулирования с процессом воспроизводства.

Денежно-кредитная политика, проводимая Центральным банком не является автономной ввиду того что конечные цели монетарного регулирования совпадают с основными целями макроэкономической политики государства. Цели деятельности Банка России установлены Федеральным Законом «О Центральном банке Российской Федерации». В соответствии со статьей 3 вышеуказанного закона, выделяют следующие цели деятельности Банка России:

- защита и обеспечение устойчивости рубля;
- развитие и укрепление банковской системы Российской Федерации;
- обеспечение стабильности и развитие национальной платежной системы;
- развитие финансового рынка Российской Федерации;

- обеспечение стабильности финансового рынка Российской Федерации.<sup>1</sup>

При этом Цели деятельности мегарегулятора подлежат ежегодному уточнению в соответствии с основными направлениями единой государственной денежно-кредитной политики.

Эффективность мер, принимаемых Банком России, и их влияние на благосостояние граждан определяет общий вектор макроэкономической политики. Денежно-кредитная политика Центрального банка имеет главенствующее значение при формировании таких важных факторов экономического развития и социальной стабильности как низкий темп инфляции и предсказуемость уровня процентных ставок, защищающих сбережения от обесценения, что обеспечивается посредством сдерживания инфляционных процессов. Отмечается, что в ходе социологических опросов одной из самых острых для себя проблем российские граждане называют именно высокую инфляцию.<sup>2</sup> Стабильность уровня цен является неотъемлемым элементом построения благоприятной среды для устойчивого экономического роста, построения бизнеса и повседневной жизни людей.

Если в предыдущие годы основными задачами денежно-кредитной политики, раскрываемыми в «Основных направлениях единой государственной денежно-кредитной политики» по информации мегарегулятора, выступали оживление экономики после серии внешних шоков, снижение инфляции и стабилизация реального и финансового сектора, то сейчас основное внимание уделено задаче создания стимулов и условий дальнейшего устойчивого развития. На текущем этапе ключевой задачей Центрального банка Российской Федерации является закрепление темпов роста потребительских цен на уровне 4% на постоянной основе, что должно стать ориентиром для принятия экономических решений банками, бизнесом и населением. Среди целей политики Банка России выделяется также формирование доверия населения к проводимой денежно-кредитной политике.

Важно отметить, что именно уровень доверия населения к проводимой регулятором денежно-кредитной политике является основным фактором сбалансированного социально-экономического развития

---

<sup>1</sup>Федеральный закон от 10.07.2002 N 86-ФЗ (ред. от 31.12.2017) «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)»

<sup>2</sup>Центральный Банк Российской Федерации. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2017 год и период 2018 и 2019 годов. Москва, 2016. – С.6.

страны. Условия, необходимые для завоевания доверия, включают в себя:

- информационную открытость, в том числе признание регулятором допущенных ошибок;
- регулярное взаимодействие с участниками рынка;
- последовательность проведения денежно-кредитной политики, подразумевающая полное соответствие проводимых мероприятий и принимаемых решений официально объявленной политике;
- установленный в экономической политике приоритет задачи снижения уровня инфляции и поддержка инфляционной политики на всех уровнях власти.

Однако важно отметить, что степень, в которой меры снижения инфляции будут отражаться на деловой активности, то есть эффективность влияния денежно-кредитной политики на инфляцию, во многом зависит от работы трансмиссионного механизма или чувствительности реакции экономической системы на изменение ключевой ставки Центрального банка.

Трансмиссионный механизм денежно-кредитной политики представляет собой комплекс экономических взаимосвязей, механизм, с помощью которого решения Банка России в области монетарной политики, а также оказывают воздействие на экономику в целом и динамику уровня цен в частности. Трансмиссионный механизм связан с последовательным распространением сигнала Центрального банка об изменении ключевой ставки процента от сегментов финансового рынка до реального сектора экономики.

Говоря о трансмиссионном механизме, начальник отдела сателлитного моделирования и интеграции среднесрочного макроэкономического прогноза Департамента денежно-кредитной политики Центрального Банка Российской Федерации А. Н. Могилат объясняет сложность его исследования самой его конструкций. Будучи единой непротиворечивой системой, которую необходимо рассматривать «с высоты», трансмиссионный механизм в то же самое время обладает сложной разветвленной структурой, каждый канал которой дополняет общий взгляд на экономику.<sup>3</sup>

Каналами трансмиссионного механизма называют цепочку передачи воздействия от ключевой ставки процента к последующим звеньям денежно-кредитной трансмиссии. Структурная модель связывает

---

<sup>3</sup>Могилат А.Н. Обзор основных каналов трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики и инструментов их анализа в Банке России // Деньги и кредит. – 2017. - №9. – С. 3-9.

три наиболее поддающихся объяснению канала трансмиссии, а именно процентный канал, курсовой и канал ожиданий. При этом при рассмотрении любого из каналов, рост ключевой ставки всегда будет приводить к сужению совокупного спроса и замедлению инфляции.

В общем виде можно выделить 2 стадии трансмиссионного механизма. В первую очередь изменения уровня процентных ставок или денежной базы будет приводить к изменениям в финансовой рыночной конъюнктуре, то есть рыночных ставках процента, обменном курсе, ценах активов, ликвидности, а также условиях кредитования в экономике. На втором этапе изменения финансовой конъюнктуры находят отражение в номинальных расходах фирм и населения.

Рассмотрим механизм работы основных каналов денежно-кредитной политики:

1. Канал процентной ставки, описывающий влияние регулятора на экономику через изменение процентных ставок, является основным каналом трансмиссионного механизма. Снижение номинальной процентной ставки ведет к снижению реальной ставки процента и издержек привлечения финансовых ресурсов, что сказывается на росте потребления и инвестиций. В реальном секторе изменение процентных ставок будет оказывать влияние на стоимость капитальных и кредитных ресурсов, рентабельность производства, объем выпуска и занятость.

2. Канал валютного курса подразумевает воздействие процентных ставок на изменение курса, ввиду того что центральные банки развитых стран не задают напрямую курс национальной валюты. Однако в развивающихся странах центральный банк может целенаправленно воздействовать на курс национальной валюты, совершая операции по продаже и покупке иностранной валюты. Воздействие мер монетарной политики приводит к последовательному изменению номинального и реального валютного курса, что в свою очередь оказывает непосредственное влияние на конкурентоспособность отечественных товаров на внешних и внутренних рынках, стоимость заимствования в иностранной валюте, величину издержек на импортные комплектующие. Трансмиссионный канал при этом может действовать одним из двух способов: воздействие курса на инфляцию через цену импортируемых товаров; или опосредованное воздействие курса на выпуск через чистый экспорт и последующее влияние на уровень инфляции. Вопрос о направленности влияния валютного курса на экономический рост является дискуссионным. С одной стороны, ослабление курса национальной валюты приводит к возрастанию стоимости импорта, сниже-

нию его относительной привлекательности и повышению конкурентоспособности национальной продукции на внешнем рынке, что поддерживает совокупный выпуск.<sup>4</sup> С другой стороны, наблюдается обратная зависимость: ослабленная национальная валюта может сдерживать экономическую активность ввиду ограничения доступа к импортному сырью, комплектующим и технологиям, а также ухудшения настроений частного сектора.

3. Широкий канал банковского кредитования включает в себя канал банковского кредитования и балансовый канал. Действие банковского канала связано с тем, что в ответ на шок монетарной политики банки изменяют объем кредитования, что влияет на величину инвестиций, выпуска и потребления. Действия регулятора, в частности воздействие на норматив обязательного резервирования, приводят к изменению ликвидности банка, что влияет на его способность выдавать кредит. В то же время колебания уровня процентных ставок приводит к изменению стоимости активов, служащих обеспечением, и степени доступности кредитов. Действие балансового канала подразумевает влияние ключевой ставки на стоимость активов на балансах компаний. Так, при снижении ключевой ставки происходит увеличение доступности заемных ресурсов для финансирования приобретения активов и снижение привлекательности альтернативных инвестиций, что ведет к росту стоимости финансовых активов. Рост стоимости финансовых активов, находящихся на балансах компаний и служащий для них в том числе обеспечением по кредитам, таким образом, приведет к улучшению условий финансирования и росту кредитной активности.

4. Канал стоимости активов, или канал благосостояния, воздействует на хозяйствующие субъекты посредством изменения величины накопленного богатства. Изменение ставки процента оказывает влияние на стоимость объектов инвестирования, таких как ценные бумаги, золото или недвижимость. Стоимость накопленного богатства в свою очередь определяет производственные и потребительские решения экономических агентов.

5. Канал инфляционных ожиданий включает динамику ожидаемых ставок, которые имеют большое значение в ценообразовании на финансовом рынке. Ожидаемые ставки формируются под воздействием таких факторов как оценка перспектив развития финансового рынка и экономики в целом, а также политики Банка России.

---

<sup>4</sup>Бадасен П., Картаев Ф., Хазанов А. Эконометрическая оценка влияния валютного курса рубля на динамику выпуска // Деньги и кредит. № 7. 2015. – С.41-49

Таким образом, эффективность монетарной политики Центрального банка в общем виде представляет собой результативность управления сферой денежно-кредитных отношений, которая характеризуется результатами точного и быстрого достижения поставленных целей, целесообразностью и действенностью предпринимаемых мер, а также адекватностью принимаемых финансовых и управленческих решений.

При проведении оценки эффективности влияния операций Банка России с ценными бумагами на достижение целей денежно-кредитной политики основная задача по своей сути состоит в оценке качества работы того или иного описанного выше трансмиссионного механизма.

В первую очередь при определении эффективности операции Центрального банка целесообразно выразить цели и методы денежно-кредитной политики через определенные количественные характеристики. В отношении основной цели денежно монетарной политики в качестве результирующих количественных характеристик рассматривается индекс потребительских цен как основной показателя инфляции в стране. Индекс потребительских цен определяет изменение цен товаров и услуг, входящих в фиксированную потребительскую корзину, охватывающую товары и услуги постоянного спроса.

Инструменты денежно-кредитной политики Банка России, характеризующие операции с ценными бумагами и определяющие трансмиссию монетарной политики также были выражены количественно.

*Таблица 1*

**Количественные показатели, характеризующие инструменты денежно-кредитной политики Центрального Банка Российской Федерации на рынке ценных бумаг**

Инструмент денежно-кредитной политики Банка России	Количественный фактор
Рефинансирование кредитных организаций с целью предоставления ликвидности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Объем кредитования Банком России кредитных организаций (объем внутрисдневных, ломбардных кредитов, а также кредитов «овернайт»);</li> <li>- Объем операций прямого РЕПО;</li> <li>- Объем сделок «валютный своп»</li> </ul>
Эмиссия Банком России облигаций от своего имени с целью абсорбирования ликвидности	- Объем обязательств ЦБ РФ перед кредитными организациями по облигациям Банка России

Источник: составлено автором

Все вышеприведенные инструменты денежно-кредитной политики Банка России на рынке ценных бумаг характеризуют действие процентного канала трансмиссионного механизма, при котором проис-

ходит передача сигнала от ключевой ставки к рыночным, при этом анализируются процентные ставки на различных сегментах денежного рынка, рынке облигаций рынке, а также ставки банковских операций. Трансмиссионный механизм воздействия на рыночные процентные ставки представлен на приведенной ниже схеме.

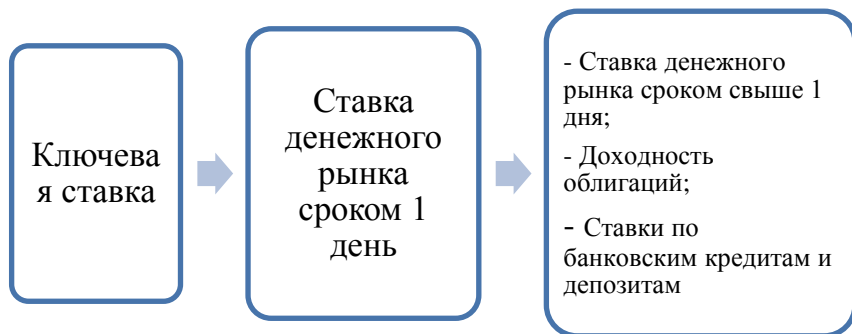


Рис. 1. Действие трансмиссионного механизма от ключевой к рыночным процентным ставкам

Источник: Могилат А.Н. Обзор основных каналов трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики и инструментов их анализа в Банке России // Деньги и кредит. – 2017. - №9. – С. 3-9.

Импульс ключевой ставки находит мгновенное отражение на однодневной ставке МБК, после чего влияние денежно-кредитной политики транслируется на ставки других сегментов денежного рынка. При этом период такого "отклика" будет зависеть от конкретного сегмента денежного рынка и срочности инструмента. По оценкам, ставки денежного рынка сроком свыше 1 дня способны реагировать на изменение ставки процента МІАСR в течении двух недель, тогда как доходности ОФЗ - в течение месяца, доходности корпоративных облигаций - около двух месяцев.

## Литература:

1. Андреев. А. Серия докладов об экономических исследованиях. Прогнозирование инфляции методом комбинирования прогнозов в Банке России // Банк России. 2016. № 14.
2. Абрамова М. А., Дубова С. Е., Звонова Е. А., Красавина Л. Н., Лаврушин О. И., Масленников В. В., Пищик В. Я. Основные направления единой государственной денежно-кредитной на 2017 год и период 2018 и 2019 годов: мнение экспертов // Экономика. Налоги. Право. 2017. Т. 10. № 1. С. 6-19



3. Бадасен П., Картаев Ф., Хазанов А. Эконометрическая оценка влияния валютного курса рубля на динамику выпуска // Деньги и кредит. № 7. 2015. – С.41-49
4. Беспалова О. В., Ильина Т. Г. Современные методики оценки эффективности денежно-кредитной политики центрального банка // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2014. № 2. С. 126-131
5. Бураков Д.В., Федоровская Е.С. Оценка эффективности денежно-кредитной политики Банка России на основе анализа проводимости кредитного канала трансмиссии// Интернет-журнал «Науковедение». № 4. 2017. – С.1-9
6. Федеральный закон № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг».
7. Михайлов А.Ю., Князева Е.О. Банк развития в структуре Шанхайской организации сотрудничества // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2015. № 39. - С. 38–47.
8. Михайлов А.Ю. Нефтегазовые доходы бюджета в 2015 году: прогноз и риски//Финансовый журнал. - М., 2015. - № 2. С. 47-54.
9. Михайлов А.Ю. Факторы развития экономики России в 2015 году//Вопросы регулирования экономики. - М., 2014.- Т5. №4. – С. 62-69.
10. Михайлов А.Ю. Аллокация ресурсов для метода критической цепи// Экономика и предпринимательство. – М., 2014. – № 11.- С. 536-539.
11. Михайлов А.Ю. Индивидуальный инвестиционный счет в России // Банковское право. – М., 2017. – № 3. С. 35–45.
12. Михайлов А.Ю. Взаимосвязь макроэкономических параметров и доходности российских государственных облигаций // Финансы и кредит - М., 2016. - № 48. С. 18-28.

студент  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: anna.mikhaylyk@yandex.ru

Научный руководитель:  
**Михайлов А.Ю.**, к.э.н., заведующий Лабораторией Томсон Рейтер  
Департамента финансовых рынков и банков

## **ПРАКТИКА БОРЬБЫ С ИНСАЙДЕРСКИМИ СДЕЛКАМИ В США**

***Аннотация:** Одной из главенствующих характеристик финансовых рынков является их открытость. Недобросовестное и неправомерное поведение участников рынка, в частности извлечение прибыли при помощи использования инсайдерской информации, которая не доступна другим участникам, нарушает основные механизмы ценообразования на финансовых рынках в целом и на рынке ценных бумаг в частности. Это влечет за собой причинение значительного вреда интересам общества и всей экономике в целом, потому что подрывается доверие инвесторов и участников торговли, ухудшаются условия для инвестирования, что препятствует эффективному развитию и укреплению международной конкурентоспособности. Таким образом, актуальность изучения способов предотвращения сделок с использованием инсайдерской информации обусловлена тем, что инсайдерские сделки причиняют значительный вред рынку ценных бумаг, ухудшая условия для инвестирования и препятствуя их эффективному развитию.*

***Ключевые слова:** критерии, инсайд, манипулирование, сделки, Банк России.*

**A.O. Mikhaylyik**

Student

Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia

e-mail: anna.mikhaylyk@yandex.ru

Supervisor:

**Mikhailov A.Yu.**, Ph. D. in Economics, Head of Thomson Reuters laboratory,  
Department of financial markets and banks,

## **PRACTICE OF PREVENTION OF INSIDER TRADING IN THE UNITED STATES**

***Abstract:** one of the main characteristics of financial markets is their openness. The unfair and illegal behavior of market participants, in particular the extraction of profits through the use of insider information that is not available to other participants, violates the basic pricing mechanisms in the financial markets in General and in the securities market in particular. This causes considerable harm to the interests of society and the economy as a whole, because investors 'and traders' confidence is undermined and investment conditions deteriorate, impeding effective development and strengthening international competitiveness. Thus, the relevance of studying ways to prevent transactions using insider information due to the fact that insider transactions cause significant harm to the securities market, worsening the conditions for investment and impeding their effective development.*

***Keywords:** criteria, inside, manipulation, transactions, Bank of Russia.*

В Соединенных Штатах Америки суд впервые рассмотрел дело, связанное с инсайдерской торговлей, в 1909 году, но сложность была связана с тем, что соответствующей законодательной базы для борьбы с такими правонарушениями не было. Этим первым делом по вопросу регулирования инсайдерской торговли является дело *Philippine Sugar Estates Development Company*. Ситуация заключалась в том, что директор компании купил у миноритарного акционера значительное количество акций, зная, что в ближайшее время стоимость акций сильно возрастет. Миноритарный акционер не знал об этом и продал директору акции. После рассмотрения дела Верховный Суд США принял решение обязать директора вернуть акции миноритарному акционеру.

На тот момент при обнаружении случаев инсайдерской торговли использовалось общее право (*Common Law*): инсайдер нес ответственность только в случае существования доверительных или конфиденциальных отношений между сторонами. После первой мировой войны экономика США начала развиваться быстрыми темпами, соответственно увеличивался и биржевой оборот. В конце 1920 –х годов получили распространение спекуляции на фондовом рынке, что вызва-

ло разрастание фиктивного капитала и значительному разрыву курсовой стоимости акций и их реальной стоимости. Данная ситуация доказала, что рынок нуждается в регулировании, именно поэтому в 1930 –х - 1940 –х годах был принят ряд законов: Закон «О ценных бумагах» (1933 г.), Закон «О ценных бумагах и биржах» (1934 г.), Закон «Об инвестиционных компаниях» (1940 г.) и Закон «Об инвестиционных консультантах» (1940 г.), которые являются ключевыми по сей день.

Закон «О ценных бумагах и биржах» запрещает торговлю на базе существенной (material) не являющейся общедоступной (nonpublic) информации или распространение такой информации (tipping). Таким образом, ответственность несет и тот, кто распространил информацию, и тот, кто совершил какую-либо сделку на основе данной информации, и тот, кто оказывал содействие в совершении сделки на основе использования инсайдерской информации.

В течение длительного времени Статья 16 (b) Закона «О ценных бумагах и биржах» была единственным источником, который содержал основные положения, позволяющие регулировать инсайдерские сделки. Основное положение статьи выражается в запрете определенной группе менеджеров совершать сделки с принадлежащими им акциями компании в течение короткого промежутка времени. Согласно положениям данной статьи директора, менеджеры и акционеры, которые владеют хотя бы 10% акций компании, должны каждый месяц отчитываться перед SEC о том, сколько акций в их распоряжении и какие сделки с ними были совершены.

После была выпущена статья 10 (b) закона «О ценных бумагах и биржах», где подробно рассматриваются вопросы, касающиеся мошеннической (fraudulent) инсайдерской торговли. Проанализировав данную статью можно сказать о том, что она не содержит конкретных понятия инсайдерской торговли. Однако его можно выразить благодаря законодательному и правоприменительному толкованию содержания положений этой статьи, что и было сделано в 1 главе данной работы.

В статье 10 (b) так же указано о «уполномочивании Комиссии по ценным бумагам и биржам на нормотворчество в этой сфере» (rulemaking authority)»

Старшим советником Отдела правоприменения SEC (Комиссия по ценным бумагам и биржам) было отмечено, что, несмотря на то, что разработка закона в основном была осуществлена юристами SEC и Министерства юстиции США, формально лишь благодаря принятию в силу закона Комиссия получила право на законотворчество в области защиты от мошенничества, связанного с ценными бумагами.

Одним из первых важных решений, сделанных Комиссией после вступления в силу Закона 1934 года, стало решение по делу *Cady, Roberts & Co*, которое было вынесено в 1961 году. Данное решение содержало несколько существенных правовых позиций.

В первую очередь, была закреплена обязанность, согласно которой корпоративные инсайдеры должны были раскрывать всю существенную информацию, которая была у них в распоряжении или не раскрывать ее совсем. Так же Комиссия по ценным бумагам и биржам высказала позицию касательного того, что положения Правила 10b должны иметь распространение на любое лицо, которое обязано раскрывать существенную неопубликованную информацию.

Через некоторое время такую позицию Комиссии по ценным бумагам и биржам использовали федеральные судьи в области признания неправомерного использования инсайдерской информации и правила «раскрывай или воздерживайся».

Одни из первых автоматизированных систем слежения за рынком ценных бумаг появились именно в США в 80-х годах. Подобные системы мониторинга на торговых площадках основаны на отдельных уникальных технологиях, которые не разглашаются. В особенности не раскрывают подробную информацию о своих системах организаторы торговли, это вызвано тем, что ее раскрытие может помочь будущим нарушителям.

Последующее создание и принятие новых нормативно-правовых актов в области регулирования инсайдерских сделок было вызвано громкими делами, одним из которых было дело *S.E.C. v. Levine* (1986 г.). Деннис Левин, управляющий директор *Drexel Burnham Lambert*, выдавал инсайдерскую информацию Ивану Боски о том, какие компании готовятся к поглощению, Боски покупал акции незадолго до выхода публичной информации и затем продавал их, когда цена взлетала вверх. Согласно данному делу инсайдер Иван Боски обязан был выплатить штраф на общую сумму 100 млн долларов, ему так же назначили 3 года лишения свободы.

Впоследствии Комиссия по ценным бумагам и биржам приняла Закон о санкциях за инсайдерскую торговлю (*Insider Trading Sanctions Act/ ITSA 1984*) и Закон о наказании за инсайдерскую торговлю и мошенничество с ценными бумагами (*Insider Trading and Securities Fraud Enforcement Act/ ITSFEA 1988*), которые значительно увеличили размер ответственности за неправомерное использование инсайдерской информации.

Например, благодаря Закону об инсайдерской торговле (*Insider Trading Securities Act, ITSA*) размер штрафа увеличился с 10 000 дол-

ларов до 100 000 долларов. Более того лицо, осуществившее инсайдерскую сделку после 30 октября 1984 года, обязано было уплатить штраф в сумме 250 тысяч долларов или удвоенную сумму прибыли, которая была получена обвиняемым от конкретной преступной сделки, либо удвоенную сумму убытков потерпевшей стороны.

Благодаря Закону об инсайдерской торговле и мошенничестве с ценными бумагами (Insider Trading and Securities Fraud Enforcement Act, ITSFEA) была увеличена максимальная планка наказания до 1 миллиона для физических лиц и до 2,5 миллионов юридических лиц. Более того, максимальный срок лишения свободы был увеличен до 10 лет.

В 1988 г. так же была принята статья 10 (b)-5 (Rule 10 (b)-5) Закона о ценных бумагах и биржах, которая до сих пор является основной в регулировании инсайдерской деятельности. Rule 10 (b)-5, в отличие от Section 16 (b), регулирует более широкий круг положений, которые относятся к инсайдерской деятельности.

В 2002 году была принята правка статьи 32а: Закон Сарбейнза – Оксли (Sarbanes-Oxley Act 2002). Данный закон предусматривал увеличение размеров наказания за деяния, которые предусмотрены статьей 32а. Так, например, наибольший срок тюремного заключения стал 20 лет, а максимальные штрафы – 24 миллионов долларов для юридических лиц и 5 миллионов долларов для физических лиц.

Регулирующие рынок ценных бумаг нормативно-правовые акты выпускались и в последующие годы, например, в 2010 году был принят Закон Додда – Франка (Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act), а в 2012 JOBS Act (Jumpstart Our Business Startups Act), однако на регулирование неправомерного использования инсайдерской информации они практически не повлияли.

Комиссия по ценным бумагам и биржам США постоянно разбирается исследованием в отношении значительного числа случаев неправомерного использования инсайдерской информации, а подробности о самых крупных из них публикуется в годовых отчетах на сайте SEC.

Значительную часть функций в сфере текущего надзора за рынком ценных бумаг Комиссия передет СРО (биржам и NASD). Организаторы торговли имеют право проводить расследования по фактам установленных нарушений и подготавливать дела к слушанию в своих собственных арбитражных судах. Если при расследовании или принятии мер к нарушителям необходимы полномочия государственного органа, то такие дела принимает Комиссия по ценным бумагам и биржам (особенно это имеет отношение к случаям инсайдерской торговли).

О том, насколько успешно в стране пресекается инсайдерская торговля, можно судить по доле избыточной доходности акций накануне обнародования важной корпоративной новости. Избыточная доходность – это превышение фактической доходности над нормальной, аппроксимацией которой может служить историческая доходность акций компании или доходность акций компаний-аналогов в период объявления новости. По оценкам экспертов, в США такая избыточная доходность за последние 30 лет снизилась с двух третей до одной трети, что считается доказательством того, что американское антиинсайдерское законодательство работает хорошо.

### **Литература:**

1. Трунин П.В., Божечкова А.В., Киюцевская А.М. О чем говорит мировой опыт инфляционного таргетирования // Деньги и кредит. 2015. № 4. С. 61–67.
2. Федорова Е., Лысенкова А. Как влияют инструменты денежно-кредитной политики на достижение целей ЦБ РФ // Вопросы экономики. 2013. № 9. С. 106–118.
3. Хазанов А. О квантификации инфляционных ожиданий Банком России // Деньги и кредит. 2015. № 3. С. 59–63.
4. Шакер И. Е. Инструменты адресного воздействия на финансовую стабильность, кредитную активность и ликвидность банковского сектора // Банковские услуги. 2016. № 10. С. 2-9.
5. Юдаева К. О возможностях, целях и механизмах денежно-кредитной политики в текущей ситуации // Вопросы экономики, 2014. – № 9. – С. 4-12.
6. Михайлов А.Ю., Князева Е.О. Банк развития в структуре Шанхайской организации сотрудничества // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2015. № 39. - С. 38–47.
7. Михайлов А.Ю. Нефтегазовые доходы бюджета в 2015 году: прогноз и риски//Финансовый журнал. - М., 2015. - № 2. С. 47-54.
8. Михайлов А.Ю. Факторы развития экономики России в 2015 году//Вопросы регулирования экономики. - М., 2014.- Т5. №4. – С. 62-69.
9. Михайлов А.Ю. Аллокация ресурсов для метода критической цепи// Экономика и предпринимательство. – М., 2014. – № 11.- С. 536-539.
10. Михайлов А.Ю. Индивидуальный инвестиционный счет в России // Банковское право. – М., 2017. – № 3. С. 35–45.
11. Михайлов А.Ю. Взаимосвязь макроэкономических параметров и доходности российских государственных облигаций // Финансы и кредит - М., 2016. - № 48. С. 18-28.

**А.И. Проскурин**

студент  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
e-mail: proscourins@yandex.ru

Научный руководитель:  
**Михайлов А.Ю.**, к.э.н., заведующий Лабораторией Томсон Рейтер  
Департамента финансовых рынков и банков

## **ОТЛИЧИЯ ТОРГОВЛИ НА РЫНКЕ КРИПТОВАЛЮТ ОТ РЫНКА ФОРЕКС**

***Аннотация:** Большинство трейдеров и инвесторов в поисках возможностей привлекают как рынки Форекс, так и криптовалют. Существует множество основных концепций, которые являются аналогичными для обоих рынков. Тем не менее, криптовалютный рынок очень отличается, имея свои преимущества и недостатки*

***Ключевые слова:** криптовалюта, Форекс, биткоин, капитализация рынка, торгуемый объем, рыночная ликвидность, волатильность*

**A.I. Proskurin**

Student  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
e-mail: proscourins@yandex.ru  
Supervisor:

**Mikhailov A.Yu.**, Ph. D. in Economics, Head of Thomson Reuters laboratory,  
Department of financial markets and banks,

## **DIFFERENCES OF TRADE IN THE CRYPTOCURRENCY MARKET FROM THE FOREX MARKET**

***Abstract:** Forex and cryptocurrency markets attract most traders and investors who are in search of opportunities. There are many basic concepts that are similar for both markets. Nevertheless, the cryptocurrency market is very different, having its advantages and disadvantages*

***Key words:** cryptocurrency, Forex, bitcoin, market capitalization, traded volume, market liquidity, volatility*

Форекс – это крупнейший валютный рынок в мире. Это не подвергается сомнению, так как обмен иностранной валютой стал широко распространен еще в конце 19 века с момента повсеместного применения золотого стандарта. По мере развития технологий глобальная валютная торговля перешла от физического обмена валютой к электронному. К концу 21 века международная валютная биржа вращалась вокруг нового оцифрованного внебиржевого рынка Форекс. Однако тех-



нология не прекращала двигаться вперед с появлением электронной возможности торговли. В 2009 году анонимный программист под псевдонимом Сатоши Накамото изобрел революционную форму цифровых денег, известную как биткоин (BTC). Биткоин быстро стал стандартизированным способом оплаты покупок в Интернете. По мере того, биткоин стал восприниматься потребителями, его популярность росла в сообществах трейдеров. Биткоин и другие криптовалюты рекламировались как будущие формы денег.

Прежде чем принять решение о торговле на рынке криптовалют, важно понимать его отличие в размере. Как правило, чем больше рынок, тем больше ликвидность, глубина и стабильность. Это, безусловно, верно в случае рынка криптовалют и Форекс. Степень развитости того или иного рынка очевиден при изучении торгуемых объемов. Для анализа рассмотрим торгуемые объемы на валютных парах биткоин/доллар (BTC/USD) и евро/доллар (EUR/USD) для того, чтобы оценить сформированность обоих рынков.

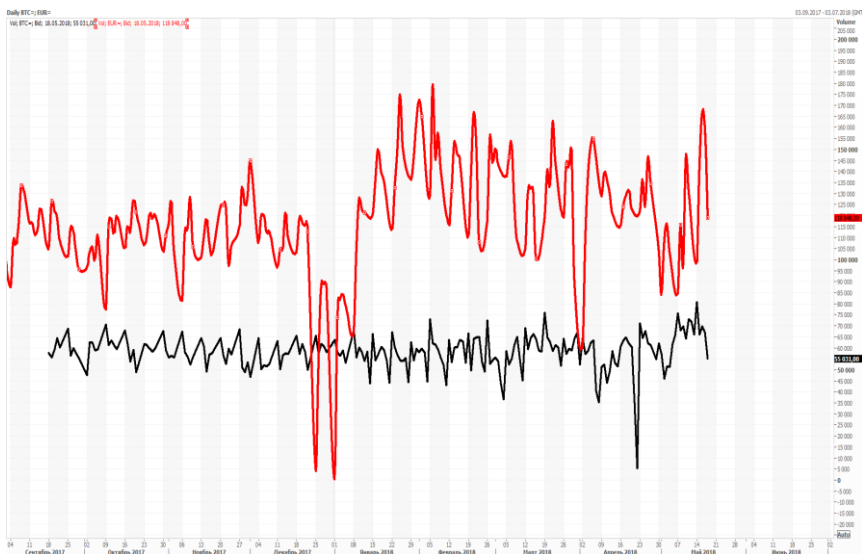


Рис 1. Дневные объемы EUR/USD (красная линия) и BTC/USD (черная линия)

Доминирование рынка Форекс легко объясняется общественными интересами, с которыми сталкивается торговая пара EUR/USD, являющаяся важнейшим показателем положения дел на международном валютном рынке, ведь в этих двух валютах содержат 80% всех миро-

вых резервов. Биткоин, напротив, торгуется в гораздо меньших масштабах и представляет собой лишь часть общего криптовалютного рынка.

С точки зрения стоимости, биткоин оказался привлекательным для инвесторов. В течение 2017 года биткоин вырос более чем на 4000 долларов за единицу, при этом общая рыночная капитализация оценивалась более чем в 70 миллиардов долларов. Ежедневный оборот биткоина на рынке регулярно превышает 1 миллиард долларов. Для сравнения, наименее торгуемая основная валюта на рынке Форекс, швейцарский франк имеет средний дневной оборот в 243 млрд. долларов. Проще говоря, относительный размер и стоимость криптовалютного рынка является микроскопическими по сравнению с рынком Форекс.



Рис 2. Рост курса биткоина в 2017 году

С точки зрения рыночной ликвидности, криптовалюты далеки от Форекс. Однако это может дать трейдерам несколько преимуществ:

- Всплески волатильности создают идеальные условия для существенных ежедневных торговых диапазонов. Колебания цены более 5% являются обычным явлением. В то время, как обменные курсы в иностранной валюте относительно стабильны. Колебания на рынке Форекс нечасты из-за торгуемых объемов.

- Все, что необходимо для входа на рынок криптовалют – это капитал и онлайн-брокер с доступом на данный рынок

– Транзакционные издержки ограничены. При торговле комиссия может быть точно оценена при осуществлении сделки. На рынке Форекс существует множество затрат, связанных с проведением сделок: овернайт, комиссия и спреда.

– Криптовалюты не подвержены колебаниям, которые могут быть ощутимы для национальных валют. Геополитические проблемы или экономические показатели не влияют на стоимость.

Однако есть несколько недостатков:

1. Имеют место случаи взлома кошельков, на которых держатели хранят купленную криптовалюту

2. Из-за технического характера криптовалют любое нарушение в системе блокчейн может стать дорогостоящим

Во многих отношениях проводить аналогии между рынком криптовалют и Форекс неуместно, так как размер и структура обоих сильно различаются.

Тем не менее, многие трейдеры отказываются от относительной безопасности рынка Форекс в пользу потенциала криптовалют. В конечном счете, решение о том, следует ли торговать на рынке Форекс или рынке криптовалют, зависит от целей отдельных лиц, терпимости к риску и ресурсов.

## **Литература:**

1. Михайлов А.Ю., Князева Е.О. Банк развития в структуре Шанхайской организации сотрудничества // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2015. № 39. - С. 38–47.
2. Михайлов А.Ю. Нефтегазовые доходы бюджета в 2015 году: прогноз и риски//Финансовый журнал. - М., 2015. - № 2. С. 47-54.
3. Михайлов А.Ю. Факторы развития экономики России в 2015 году//Вопросы регулирования экономики. - М., 2014.- Т5. №4. – С. 62-69.
4. Михайлов А.Ю. Аллокация ресурсов для метода критической цепи// Экономика и предпринимательство. – М., 2014. – № 11.- С. 536-539.
5. Михайлов А.Ю. Индивидуальный инвестиционный счет в России // Банковское право. – М., 2017. – № 3. С. 35–45.
6. Михайлов А.Ю. Взаимосвязь макроэкономических параметров и доходности российских государственных облигаций // Финансы и кредит - М., 2016. - № 48. С. 18-28.
7. Раздел о криптовалютах на TradingView [Электронный ресурс: <https://www.tradingview.com/education/cryptocurrency/>]
8. Статья "Криптовалюты против Форекс" [Электронный ресурс: <https://www.modestmoney.com/cryptocurrency-versus-forex-the-difference-in-trade-volatility-and-profit/41199/>]
9. Раздел о криптовалютах на Investing.com [Электронный ресурс: <https://www.investing.com/analysis/cryptocurrency>]

**А.Ю. Михайлов**

к.э.н., заведующий Лабораторией Томсон Рейтер Департамента  
финансовых рынков и банков,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
e-mail: alexeyfa@ya.ru

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АКТИВОВ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ФОНДОВ**

***Аннотация:** В настоящее время достаточно много научной литературы посвящено тем или иным вопросам работы инвестиционных фондов. Проблемы, связанные с распределением активов институциональных инвесторов в различные инвестиционные инструменты рассматриваются в основном в зарубежной литературе, поскольку российский рынок пока является развивающимся, и не все аспекты могут быть применимы к нему. Прежде всего, это рассматриваются вопросы связанные с оптимальным соотношением долей разных инструментов в инвестиционном портфеле и применению различных стратегий аллокации активов.*

***Ключевые слова:** критерии, эффективность, инвестиционные фонды, аллокация.*

**A.Y. Mikhaylov,**

Ph. D. in Economics, Head of Thomson Reuters laboratory, Department of financial markets and banks, Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
e-mail: alexeyfa@ya.ru

## **PERFORMANCE CRITERIA OF THE BANK OF RUSSIA OPERATIONS ON THE OPEN MARKET**

***Abstract:** Currently, a lot of scientific literature is devoted to various issues of investment funds. Problems related to the distribution of assets of institutional investors in various investment instruments are considered mainly in the foreign literature, since the Russian market is still developing, and not all aspects can be applied to it. First, it is considered the issues related to the optimal ratio of shares of different instruments in the investment portfolio and the use of different strategies of asset allocation.*

***Key words:** criteria, efficiency, investment funds, allocation.*

В отечественном финансовом менеджменте имеется ряд публикаций на тему эффективности функционирования инвестиционных фондов в России, например, монография Абрамова А.Е. «Инвестиционные фонды: Доходность и риски, стратегии управления портфелем, объекты инвестирования в России». Это актуальная работа, опубликованная в 2005 году, описывает ситуацию в сфере инвестиционных фондов в начале нулевых годов третьего тысячелетия. При этом, мировой кризис ликвидности, начавшийся в 2008 году, заметно изменил отношение к эффективности работы инвестиционных фондов и рискам ликвидности в целом. В данной работе дополнены многие положения и получены новые результаты с точки зрения научной новизны.

Например, в трудах (А.Е. Абрамов, 2002; В.Д. Миловидов, 2006) достаточно подробно излагаются стратегии инвестирования, используемые российскими инвестиционными фондами, среди которых отдельно выделяются стратегии по объекту инвестирования, срокам, валюте и средним объемам средств, необходимым для реализации стратегии.

Среди зарубежных исследований по данной теме надо отметить книгу Стюарта Макрэри “How to create and manage a hedge fund: a professional’s guide”. Это самое масштабное по объему, однако, уже достаточно давнее на английском языке, включающее основные проблемы, связанные с функционированием и стратегиями распределения ресурсов инвестиционных фондов. Кроме этого, существует книга Аль Джанаби “Integrating Liquidity Risk Factor into a Parametric Value at Risk Method”, подробно описывающая проблему оценки риска ликвидности и влияния его на стратегию распределения активов инвестиционного фонда.

Некоторые исследователи предлагают профессиональным участникам рынка использовать цикличность экономических и политических процессов в экономике при формировании стратегии инвестиционного фонда (А. Гринспен, 2009) и даже предлагают определенные модели (П. Кругман, 2003).

Между тем, стратегия аллокации активов инвестиционного фонда может быть рассмотрена с точки зрения управления жизненными циклами организации (И. Адизес, 1983; Р. Акофф, 2003; И. Ансофф, 1994).

В отдельных трудах известных экономистов (Б. Бернанке, 2002; И.Ю. Варьяш, 2009; Я.М. Миркин, 2005) можно найти предпосылки для формирования логических взаимосвязей между стадиями развития финансового рынка в той или иной стране и стратегиями управления активами со стороны институциональных инвесторов.

Стратегия использования активов инвестиционного фонда - это план действий, определяющий приоритеты по уровню рискованности, доходности и эффективности, инструменты для вложения активов, методики и механизмы для достижения поставленных приоритетов и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Главная задача стратегии состоит в том, чтобы получить максимальную доходность для инвесторов инвестиционного фонда при определенных (заданных заранее) параметрах рискованности.

Инвестиционные фонды – это финансовые посредники, обеспечивающие привлечение средств участников посредством выпуска ценных бумаг или заключения договоров, их объединение и инвестирование на диверсифицированной основе в ценные бумаги и иные объекты в целях извлечения прибыли, а также распределение стоимости чистых активов пропорционально долям, принадлежащим инвесторам фонда. У инвестора возникают права требования в отношении имущества инвестиционного фонда. В случае продажи ценных бумаг, составляющих портфель инвестиционного фонда, выручка поступает в инвестиционный фонд. Туда же зачисляются дивиденды, купонные доходы и другие выплаты эмитентов ценных бумаг. При выходе инвестора из инвестиционного фонда ему возвращается сумма денежных средств, соответствующая стоимости его доли в имуществе фонда. Схема функционирования инвестиционного фонда показана на Рисунок 1.



Рис. 1. Функционирование открытого инвестиционного фонда.<sup>5</sup>

В качестве особого типа финансовых посредников инвестиционные фонды предоставляют инвесторам уникальные экономические преимущества, обуславливающие привлекательность вложений в инве-

<sup>5</sup>Абрамов А.Е. Инвестиционные фонды: Доходность и риски, стратегии управления портфелем, объекты инвестирования в России / А.Е. Абрамов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 76 с.

стиционные фонды для широкого круга инвесторов. Объединяя средства большого количества инвесторов, инвестиционные фонды порождают эффект «экономии масштаба»<sup>6</sup>, т. е. сокращения условно-постоянных издержек по управлению их инвестиционными ресурсами и транзакционных издержек при купле-продаже ценных бумаг и иных объектов. С помощью инвестиционных фондов для мелких инвесторов снижаются пороговые требования для входа на рынок капиталоемких объектов инвестирования. Так, объекты недвижимости, в большинстве случаев, недоступны для индивидуальных мелких инвесторов, а объединение средств множества мелких инвесторов в одном инвестиционном фонде позволяет инвестировать в такие объекты.

Инвестиционные фонды обеспечивают диверсификацию вложений инвесторов, что позволяет им получить реальный экономический эффект в виде сохранения уровня доходности вложений при уменьшении рисков потерь инвестиций. Диверсификация вложений в ценные бумаги различных эмитентов, доходность которых по-разному изменяется в течение одного периода, позволяет инвестиционным фондам добиться существенного ограничения несистематических рисков инвесторов, т. е. рисков недополучения доходов или потери основной суммы инвестиций из-за неблагоприятных результатов деятельности отдельной компании или отрасли экономики.

Диверсификация объектов инвестиций между рынками ценных бумаг разных типов стран позволяет уменьшить риски инвесторов, обусловленные вероятностью наступления неблагоприятных событий в экономике или политической жизни той или иной страны.

Большинство инвестиционных фондов в развитых странах поддерживает высокий уровень ликвидности выпускаемых ими ценных бумаг, предоставляя инвесторам право обращения вложений в ценные бумаги инвестиционных фондов в денежные средства по первому требованию. Методы поддержания ликвидности зависят от типа инвестиционного фонда. Открытые инвестиционные фонды обеспечивают ликвидность выпускаемых ими ценных бумаг путем исполнения обязательств по выкупу данных ценных бумаг у владельцев по первому требованию<sup>7</sup>. Ликвидность ценных бумаг закрытых инвестиционных фондов обеспечивается путем поддержания ликвидного вторичного рынка этих бумаг.

---

<sup>6</sup>Эффективный рынок капитала: Экономический либерализм и государственное регулирование / Под общ. ред. И.В. Костикова. В 2 т. М.: Наука, 2007.

<sup>7</sup> Эффективный рынок капитала: Экономический либерализм и государственное регулирование / Под общ. ред. И.В. Костикова. В 2 т. М.: Наука, 2007.

Наибольшее развитие в России получили паевые инвестиционные фонды, общие фонды банковского управления и фонды ипотечного покрытия, представляющие собой инвестиционные фонды договорного типа, не являющиеся юридическими лицами.

Имущество, составляющее паевой инвестиционный фонд, передается в доверительное управление специализированной управляющей компании на основании договора о доверительном управлении, согласно гражданскому законодательству. Управляющая компания осуществляет доверительное управление паевым инвестиционным фондом путем совершения любых юридических и фактических действий в отношении составляющего его имущества, а также осуществляет все права, удостоверенные ценными бумагами, составляющими паевой инвестиционный фонд.

Присоединение юридических и физических лиц к договору доверительного управления паевым инвестиционным фондом осуществляется путем приобретения ими инвестиционных паев данного паевого инвестиционного фонда. Инвестиционный пай является именной ценной бумагой, удостоверяющей долю его владельца в праве собственности на имущество, составляющее паевой инвестиционный фонд, право требовать от управляющей компании надлежащего доверительного управления паевым инвестиционным фондом, право на получение денежной компенсации при прекращении договора доверительного управления паевым инвестиционным фондом со всеми владельцами инвестиционных паев этого паевого инвестиционного фонда.

Инвестиционные паи не являются эмиссионными ценными бумагами, поэтому в законодательстве об инвестиционных фондах термин «эмитент» по отношению к инвестиционным паям, так же как в вексельном законодательстве применительно к процессу выдачи векселя, не применяется. Однако в определении паевого инвестиционного фонда подчеркивается, что инвестиционные паи выдаются его управляющей компанией.<sup>8</sup>

Формы инвестиционных фондов различаются в зависимости от гражданского законодательства страны регистрации. Существенные отличия можно отметить между инвестиционными фондами, не имеющими налоговых льгот, и инвестиционными фондами, зарегистрированными в оффшорных юрисдикциях, и соответственно, имеющими обычно упрощенный порядок регулирования и упрощенные требования к предоставляемой в государственные органы финансовой и налоговой отчетности.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup>Эффективный рынок капитала: Экономический либерализм и государственное регулирование / Под общ. ред. И.В. Костинова. В 2 т. М.: Наука, 2007.

<sup>9</sup>Энтов Р.М., Луговой О.В. и др. Финансовые рынки в переходной экономике: некоторые проблемы развития. М.: ИЭПП, 2009.



### Основные требования по составу и структуре инвестиционных ф

	Фонды денежного рынка			Фонды облигаций			Фонды акций			Фонды смешанных инвестиций			Фонды		
	ОПИФ	ИПИФ	ЭПИФ	АИФ	ОПИФ	ИПИФ	ЭПИФ	АИФ	ОПИФ	ИПИФ	ЭПИФ	АИФ	ОПИФ	ИПИФ	
Денежные средства, включая валюту	до 25% в одном банке			до 25% в одном банке			до 25% в одном банке			до 25% в одном банке			до 25% в одном банке		
Федеральные ценные бумаги	до 50%			не менее 50%			до 40%							до 35%	до 25%
Ценные бумаги субъектов Федерации														до 35%	до 25%
Муниципальные ценные бумаги	до 10%														
Корпоративные облигации российских эмитентов с зарегистрированным проспектом эмиссии															
Корпоративные облигации российских эмитентов без регистрации проспекта эмиссии															
Ценные бумаги иностранных государств	до 10%														
Ценные бумаги международных финансовых организаций				до 20%			до 20%			до 20%			до 20%		
Корпоративные облигации иностранных эмитентов															
Акции иностранных АО															
Акции российских открытых АО				до 40%											
Акции российских закрытых АО															
Доли в уставных капиталах ООО															

Рис. 2. Законодательные требования по составу активов инвестиционных фондов

Организационные структуры инвестиционных фондов могут быть скомбинированы различным образом и могут включать в себя управляющую компанию и один или несколько оншорных<sup>11</sup> или оффшорных инвестиционных фондов. Инвестиционный фонд может иметь несколько классов акционеров, могут быть выпущены акции, владельцы которых, например, имеют специальные права голоса, не имеют никаких прав голоса.

Корпоративный доход часто облагается налогом дважды. В начале инвестиционных фонд платит налог с чистой прибыли фонда, затем акционеры фонда платят налог на доходы с полученных дивидендов. Корпорации платят до 35 процентов их чистого дохода в качестве подоходного налога. Если корпорация зарабатывает 100 долларов, то налоговые платежи составят 35 процентов или 35 долларов, это означает, что инвесторы получают 65 долларов в качестве дивидендов. Когда компания выплачивает 65 долларов инвесторам, они платят до 39.6 процентов или 25.74 \$ в качестве федерального подоходного налога (для граждан США).

Партнерство – форма организации инвестиционного фонда, которая не предусматривает налогообложение чистой прибыли фонда. Вместо этого чистая прибыль инвестиционного фонда относится к доходам инвесторов. Фактически, все характеристики дохода (краткосрочная выгода или потеря, долгосрочная выгода или потеря, свободный от налога доход, казначейский доход, пассивные потери, и т.д.) сохранены, но налогообложение доходов инвесторов осуществляется на основе доли каждого партнера в инвестиционном фонде.

Оффшорные инвестиционные фонды обычно организованы в форме корпорации. Фонд располагается в стране со льготными условиями налогообложения.

Инвестиционный фонд может представлять собой зеркальную структуру, рассчитанную как для оншорных, так и для оффшорных инвесторов. Ограниченное партнерство получает инвестиции от инвесторов, зарегистрированных в налоговых зонах, а оффшорная корпорация может привлекать инвестиции из иных юрисдикций. Два фонда запускаются одновременно и имеют одинаковые доли в общем инвестиционном фонде.

---

<sup>11</sup>Здесь и далее по тексту под оншорными фондами понимаются фонды, зарегистрированные в юрисдикциях, не предусматривающих льготный порядок регистрации и налогообложения. Оффшорные фонды – фонды, зарегистрированные в оффшорных юрисдикциях.

Практически, очень трудно поддерживать равное соотношение между капиталами зеркальных фондов. Чтобы держать определенную пропорцию между капиталами, позиции фондов должны меняться.

Многие типы активов невозможно перевести из баланса одного фонда на баланс другого. Законодательство о сделках с фьючерсами требует, чтобы все сделки производились на организованном рынке по рыночным ценам. Если число проданных контрактов не равняется числу купленных или если цены продажи и покупки отличаются от среднерыночных цен, то сделка считается не легальной.

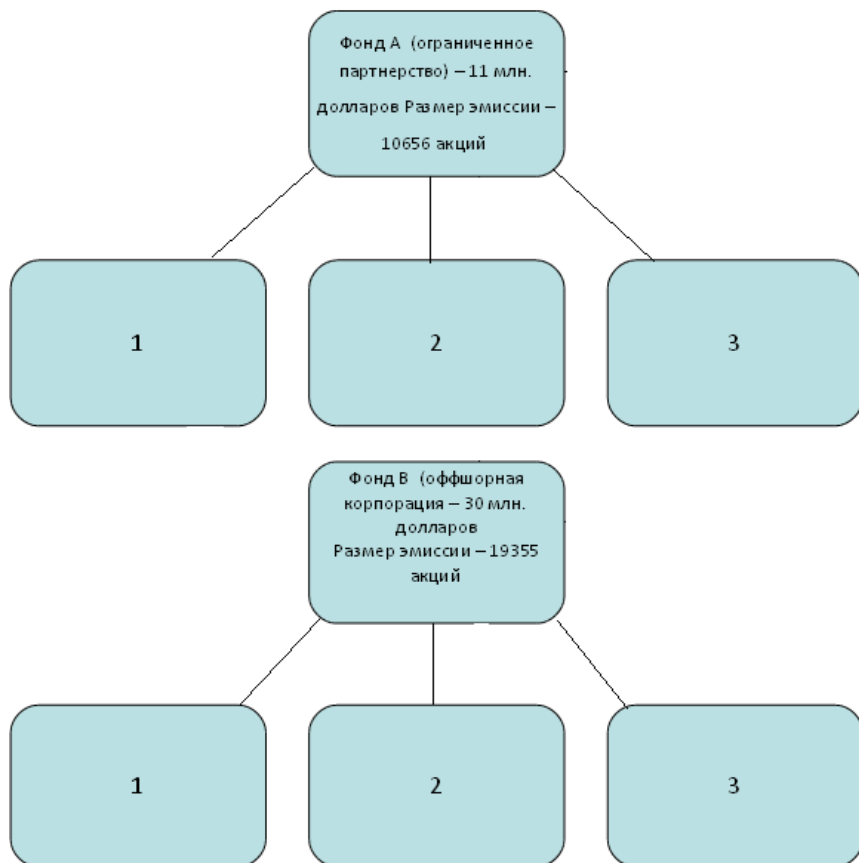


Рис. 3. Сбалансированные зеркальные инвестиционные фонды

Многие финансовые инструменты и большинство производных ценных бумаг достаточно сложно переместить с баланса одного фонда на баланс другого.

Часто проблема сопоставления балансов двух зеркальных фондов (оффшорного и оншорного) решается при помощи сложных инвестиционных структур. Оффшорные инвесторы не хотят инвестировать в основанные в США инвестиционные фонды из-за двойного налогообложения. Американские инвесторы не хотят инвестировать в оффшорный капитал, потому что это усложняет их налоговые декларации.

Решение состоит в том, чтобы создать оффшорный и оншорный инвестиционные фонды, но при этом все торговые операции с ценными бумагами и иными активами будет осуществлять оффшорный фонд.

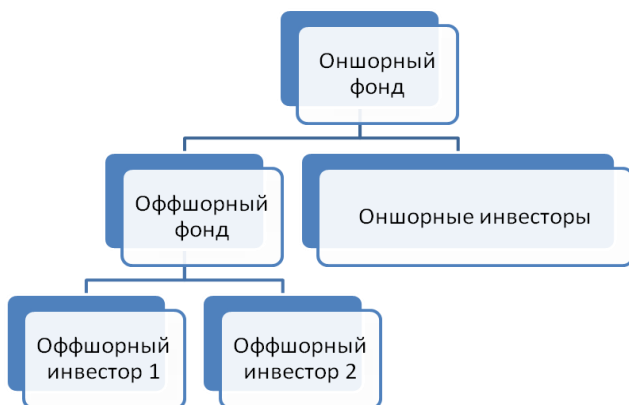


Рис. 4. Смешанная структура инвестиционного фонда

Управление успешным инвестиционным фондом - одна из самых выгодных форм управления капиталом. Чтобы организовать новый инвестиционный фонд с нуля, менеджеру предстоит иметь дело с множеством организационных расходов<sup>12</sup>. Ниже нам бы хотелось описать основные статьи организационных расходов. Эти статьи могут измениться в зависимости от страны регистрации и местонахождения (зарплаты и арендные платы), количества сотрудников, стиля фонда и инвестиционной философии, а также другими факторами.

Чтобы организовать управляющую компанию и сам инвестиционный фонд, прежде всего их надо зарегистрировать. Однако, чрезвы-

---

<sup>12</sup>Голикова Л., Преженцев П. Управляющие компании накачали показатели // Коммерсантъ. 2009. 31 июля. № 134.

чайно важно консультироваться с адвокатом и бухгалтером на ранней стадии использования активов фонда.<sup>13</sup>

Как правило, сначала организуется управляющая компания. Структура инвестиционного фонда должна быть организована до поступления инвестиций генерального партнера фонда.

Обе компании должны выбрать профессионального адвоката и администратора, чтобы получить возможность зарегистрироваться. Стоимость привлеченного адвоката и администратора почти всегда более низкая, чем плата за собственного адвоката и администратора.

Организационная структура оффшорного фонда не должна соответствовать требованиям налогового законодательства какой-либо страны. Организаторы инвестиционного фонда должны согласовать с компетентным адвокатом и бухгалтером три ключевых документа: соглашение о партнерстве, документ о разглашении риска, и подписное соглашение. Соглашение о партнерстве определяет права и обязанности каждого партнера, включая условия для входа и выхода из состава фонда, права на передачу инвестиций другим партнерам. Этот документ устанавливает порядок расчета показателей для отчетности, устанавливает размер вознаграждений управляющей компании и ориентировочные показатели доходности инвестиционного фонда.

Документ о разглашении риска заменяет проспект эмиссии для непубличного размещения ценных бумаг фонда. Назначение документа состоит в том, чтобы сообщить инвесторам о всевозможных рисках, которые могут затронуть инвестиции.<sup>14</sup>

В дополнение к подписному соглашению, инвестиционный фонд требует, чтобы каждый инвестор предоставил информацию о себе (возраст, контактная информация, образование, текущая работа), информацию о предыдущем опыте инвестирования и финансовом положении (предыдущий опыт с частными размещениями, знанием и изоциренностью, доходом, богатство), и информацию об аффилированности. Чтобы создать инвестиционный фонд и управляющую компанию, основатели должны определить постоянные и переменные расходы. Доходы будут определяться исходя из вознаграждения за управление капиталом.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup>Stuart A. McCrary. How to create and manage a hedge fund : a professional's guide / Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2008

<sup>14</sup>Коваль Л., Оверченко М., Сафронов Б. Обратная сторона доходности. Лидеры среди паевых фондов редко повторяют свой успех // Ведомости. 2007. 17 окт. № 190(990).

<sup>15</sup>Stuart A. McCrary. How to create and manage a hedge fund : a professional's guide / Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2008

Стоимость создания двух внутренних деловых подразделений (размещенных в США), включая документы, необходимые для привлечения инвестиции, находится в пределах от 6 000 до 30 000 долларов. Часто, самые компетентные адвокаты, работающие в престижных юридических фирмах, имеют опыт создания инвестиционных подразделений и знают деловые и юридические вопросы.

В рамках данной работы под доходностью управления активами инвестиционного фонда понимается суммарная доходность каждого актива инвестиционного фонда в результате использования, что напрямую зависит от эффективности использования активов фонда в целом.

Доходом управляющей компании инвестиционного фонда является комиссионное вознаграждение, которое обычно представляет собой определенный процент от суммы всех активов и процент от дохода заработанного в результате использования активов. Доходы управляющей компании зависят от размера вознаграждений за управление и поощрительных премий.

Обычно управляющая компания получает в качестве вознаграждения 1-3 процента от активов инвестиционного фонда и 10-30 процентов от чистого дохода.

Активы под управлением включают в себя собственные средства и привлеченные средства инвесторов. Взаимосвязь этих показателей будет описана ниже.

Исходя из приведенного выше рисунка, инвестиционный фонд может достигнуть уровня безубыточности (при условии конкурентоспособной компенсации, а также, если основатели - торгующийся штат) приблизительно при 9 миллионах долларов под управлением. Однако, более важно, чтобы доходы от инвестирования приводили к увеличению активов под управлением.

Возможность применения стратегии инвестиционного фонда для определенного размера активов под управлением называется масштабируемостью.<sup>16</sup> Когда инвестиционный фонд становится достаточно большим, доходы начинают уменьшаться, управление может вернуть некоторую часть инвестиций их владельцам.

Выбор оптимального размера инвестиционного фонда не может быть определен на основе максимизации чистой прибыли управляющей компании.

---

<sup>16</sup>Benz C., Teresa P., Kinnel R. Morningstar Guide to Mutual Funds. 5-Star Strategies for Success. John Wiley & Sons, Inc. 2008.

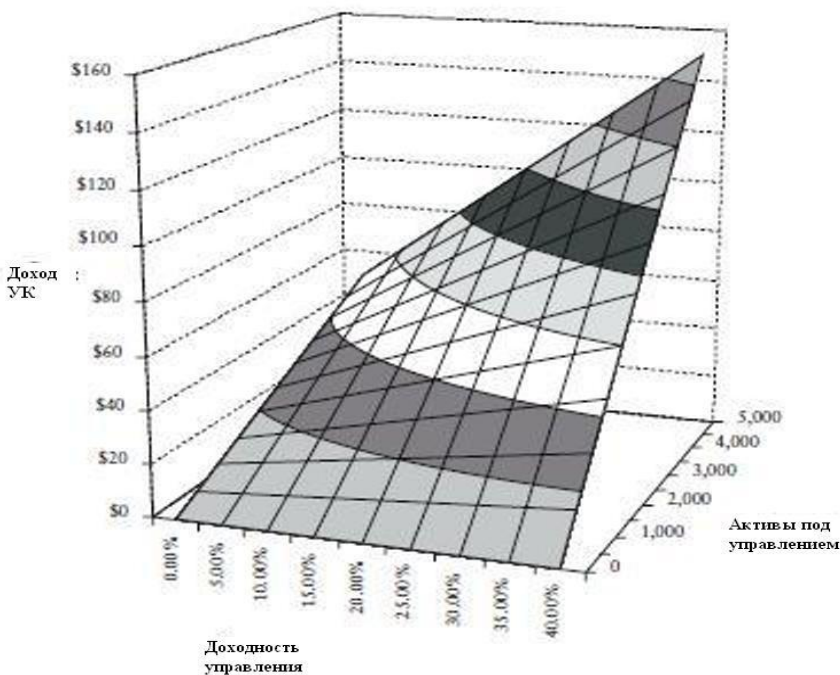


Рис. 5. Доходы УК в зависимости от доходности и размера активов<sup>17</sup>

Когда инсайдеры имеют существенные инвестиции в инвестиционном фонде, любой возврат капитала инвесторам затрагивает их интересы вдвойне. Когда доходы управляющей компании уменьшаются, поощрительные премии также уменьшаются. Кроме того, инсайдеры инвестиционного фонда получают более низкие прибыли на свои инвестиции.

Многие крупные собственники капитала ищут молодые инвестиционные фонды, потому что они полагают, что только что образованные фонды часто обеспечивают наивысший размер прибыли на инвестиции в течение пяти лет.

Ситуация намного более сложна чем это может показаться. На основе маркетингового анализа можно рассчитать наиболее привлека-

<sup>17</sup>Stuart A. McCrary. How to create and manage a hedge fund : a professional's guide / Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2008

тельные для вложений периоды в определенные инвестиционные фонды в зависимости от стратегии инвестирования.

Администрирование оншорного инвестиционного фонда включает все те функции, выполнение которых обеспечивает функционирование инвестиционного фонда. Администрирование включает следующее: подготовка торговой документации, безопасное хранение ценных бумаг, эмиссию и поставку ценных бумаг, получение денег от инвесторов и взаимодействие с инвесторами, маркетинг, бухгалтерский учет и управлением бизнесом.

За эти годы произошло много судебных прецедентов определения того, в какой юрисдикции функционирует инвестиционный фонд. Существует понятие безопасное укрывательство. Менеджер инвестиционного фонда должен следовать руководящим принципам Казначейства и Налогового суда США<sup>18</sup> для того, чтобы основной офис фонда считал оффшорным офисом.

Некоторые аспекты налогового законодательства затрагивают интересы инвестиционных фондов. Фонды хеджирования должны выбрать финансовый год. Удобно выбирать налоговый год, не совпадающий по началу с календарным. В конце года банки и брокеры должны публиковать бухгалтерский баланс. Кроме того, если бы инвестиционный фонд мог бы установить финансовый не совпадающий по датам с финансовым календарем других финансовых учреждений, это помогло бы ему оказаться в лучшем положении для того, чтобы эффективно использовать ценовые аномалии в конце года. Как минимум, фонд был бы в состоянии привлекать финансовые средства на выгодных условиях.

Каждый бизнес должен объявить особенности признания доходов и расходов. В соответствии с международными стандартами финансовой отчетности<sup>19</sup> инвестиционные фонды должны применять метод начислений, т.е. доход или расход должны быть признаны, как только появляются основания для его признания с достаточной вероятностью.

Между тем, подбор оптимальной структуры организации управления инвестиционным фондом во многом определяет эффективность развития бизнеса и эффективность организации управления.

Написание бизнес-плана - эффективный способ организации бизнес процессов при создании нового бизнеса. Создание инвестиционного фонда и управляющей компании может осуществлять с помо-

---

<sup>18</sup>Commandments are rules promulgated by the U.S. Treasury [under IRC § 8642(C)(ii)]

<sup>19</sup>Stuart A. McCrary. How to create and manage a hedge fund : a professional's guide / Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2008



стью составления одного общего бизнес-плана или двух отдельных бизнес-планов. Бизнес-план инвестиционного фонда существенно отличается от бизнес-плана для организаций промышленной отрасли или отрасли услуг. Нам хотелось бы показать компоненты типичного бизнес-плана инвестиционного фонда, а также специфические варианты составления. А также хотелось бы отметить, каким образом бизнес-планы могут помочь скоординировать взаимодействие между инвестиционным фондом и управляющей компанией. Обычно структура бизнес-плана выглядит следующим образом:

1. Отчет о выполнении
2. Представление
3. Краткий обзор
4. Стратегия продвижения
5. Рыночные условия
6. Маркетинговый план

Бизнес-план обеспечивает выбор направления для развития компании. Бизнес-план является особенно важным для нового бизнеса, который должен принимать стратегические решения и формировать особенности развития фонда. Фактически, бизнес план полезен для любого бизнеса, поскольку помогает решить ключевые стратегические вопросы, спланировать стратегию развития, и оперативно реагировать на изменение внешних условий.

Бизнес-план может быть средством для связи с инвесторами или партнерами. Для нового бизнеса, план может являться маркетинговым инструментом для привлечения инвесторов, кредиторов, и потенциальных клиентов. Для готового бизнеса, это может быть формальный диалог между менеджментом фонда и советом директоров. В случае формирования нового структурного подразделения бизнес-план может помочь формализовать запрос о предоставлении средств от источников капитала<sup>20</sup>.

Краткий обзор компании должен описывать структуру бизнеса с точки зрения нормативного законодательства. Этот раздел должен включать в себя сведения о руководстве компании, а также об определенных людях, которые должны быть отобраны для руководства новым структурным подразделением. Краткий обзор может содержать описание остальной штат в более общих определениях, перечисляя требования к квалификации сотрудников. Если компания имеет деловых партнеров (совместные предприятия, стратегические союзы, и т.д.), краткий обзор может включать описание этих партнеров.

---

<sup>20</sup>Рубцов Б.Б. Мировые рынки ценных бумаг. М.: Экзамен, 2009.

Кроме того, бизнес план должен включать следующие секции. Секция стратегии продвижения продукта бизнес-плана описывает поток или ожидаемую первую продукцию компании. Если продукт требует описания, эта секция должна включить описание на уровне деталей, необходимых объяснить ключевые аспекты продукта читателям плана. Эта секция должна описать научно-исследовательские усилия, особенно если они затрагивают будущую продукцию. Рыночная секция анализа должна описать микроэкономические условия рынка продукта. Это включает определение рынка, чтобы сосредоточиться и исключает связанную продукцию разумным способом. Это также включает описание потенциальных клиентов для продукта, оценивая и соревнувания на рынке, и списке рисков к компаниям на этом рынке.

С точки зрения современного менеджмента, основная создаваемая компания - управляющая компания. Сам инвестиционный фонд – это продукт, который управляющая компания производит<sup>21</sup>.

В настоящее время всё больше внимания уделяется написанию бизнес-плана, стоимость услуг по составлению бизнес-плана также возрастает, что объясняется усилением важности этого инструмента организации инвестиционного бизнеса.

План развития (маркетинговый план) позволяет инвестиционному фонду предвидеть изменения рынка. Лучшие инвестиционные фонды стремятся получать актуальную информацию о клиентах, конкурентах и тенденциях рынка, а затем скоординировать работу отдельных подразделений для создания продукта, наиболее полно соответствующего потребностям клиента. В основе этой деятельности лежит разработка маркетингового плана и его успешная реализация.

Определить новые возможности развития и вероятные риски инвестиционному фонду помогает не столько готовый план, сколько сам процесс планирования. Систематическая оценка рыночной ситуации и внутренних ресурсов позволяет абстрагироваться от каждодневных тактических решений и посмотреть на рынок в целом.<sup>22</sup>

Практически каждый из существующих рынков является сложной системой, состоящей из более мелких рынков и сегментов. Эти сегменты можно подразделить на еще более мелкие рыночные ниши. Отсутствие качественного плана развития приводит к неверному позиционированию инвестиционным фондом своих продуктов в отдельных

---

<sup>21</sup>La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A., Vishny R. 2000. Investor protection corporate governance // Journal of Financial Economics. № 58. P. 3–27.

<sup>22</sup>Benz C., Teresa P., Kinnel R. Morningstar Guide to Mutual Funds. 5-Star Strategies for Success. John Wiley & Sons, Inc. 2008.

сегментах рынка. В результате она тратит серьезные усилия на поиск потребителей, не будучи при этом в состоянии полностью удовлетворить их потребности<sup>23</sup>.



Рис. 6. Этапы составления плана развития инвестиционного фонда

Как показано на рисунке 7, выработка плана развития - это комплексный процесс, и каждый шаг его предполагает некую структуру, благодаря которой план из абстрактной информации и отвлеченных идей превращается в документ, имеющий практическую ценность, который сотрудники инвестиционного фонда могут понять и оценить и на основе которого они будут действовать.<sup>24</sup>

Основное назначение стратегического плана - определить стратегическое направление развития, сформулировать набор операционных задач, а также заложить основу для формирования маркетинговой тактики. Это очень важный шаг в процессе выработки плана, так как он требует тщательного изучения рыночной привлекательности и конкурентных.<sup>25</sup>

Важно понимать, что для эффективного использования активов инвестиционного фонда при распределении активов необходимо учитывать не только стратегию развития инвестиционного фонда, но и особенности организационной структуры.

<sup>23</sup>Benz C., Teresa P., Kinnel R. Morningstar Guide to Mutual Funds. 5-Star Strategies for Success. John Wiley & Sons, Inc. 2008.

<sup>24</sup>Benz C., Teresa P., Kinnel R. Morningstar Guide to Mutual Funds. 5-Star Strategies for Success. John Wiley & Sons, Inc. 2008.

<sup>25</sup> Benz C., Teresa P., Kinnel R. Morningstar Guide to Mutual Funds. 5-Star Strategies for Success. John Wiley & Sons, Inc. 2008.

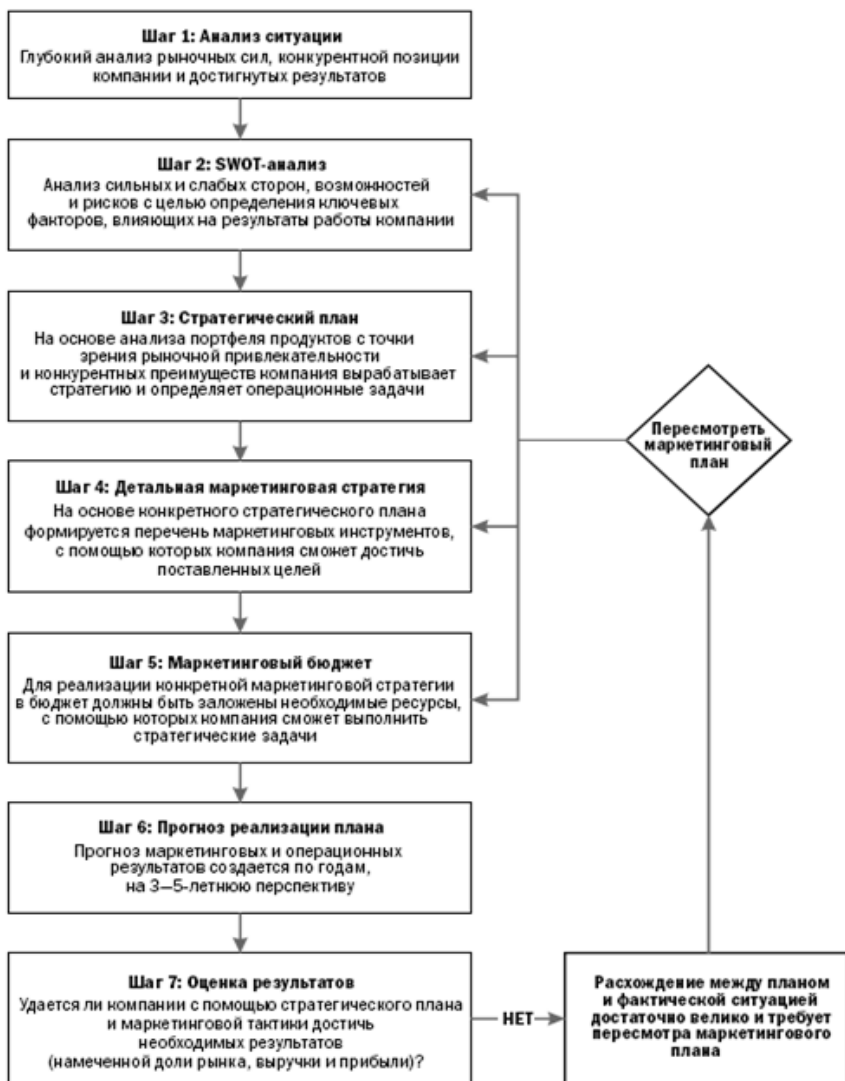


Рис. 7. Схема алгоритма анализа использования активов инвестиционного фонда по этапам управления

Существует несколько научных теорий использования активов. В настоящее время наиболее уважаемой теорией использования активов является современная портфельная теория, которая помогает добиться максимизации эффективности использования активов.

В настоящее время наиболее перспективной методологической основой для использования активов инвестиционными фондами является современная портфельная теория.

В 1952 г. Гарри Марковиц опубликовал фундаментальную работу, которая является основой подхода к использованию активов с точки зрения современной теории использования активов. Подход Марковица начинается с предположения, что инвестор в настоящий момент времени имеет конкретную сумму денег для инвестирования<sup>26</sup>. Эти деньги будут инвестированы на определенный промежуток времени, который называется периодом владения (holding period). В конце периода владения инвестор продает ценные бумаги, которые были куплены в начале периода, после чего либо использует полученный доход на потребление, либо реинвестирует доход в различные ценные бумаги (либо делает то и другое одновременно).

Таким образом, подход Марковица может быть рассмотрен как дискретный подход, при котором начало периода обозначается  $t = 0$ , а конец периода обозначается  $t = 1$ . В момент  $t = 0$  инвестор должен принять решение о покупке конкретных ценных бумаг, которые будут находиться в его портфеле до момента  $t = 1$ . Поскольку портфель представляет собой набор различных ценных бумаг, это решение эквивалентно выбору оптимального использования активов из набора возможных портфелей. Поэтому подобную проблему часто называют проблемой выбора использования активов.

Принимая решение в момент  $t = 0$ , инвестор должен иметь в виду, что доходность ценных бумаг (и, таким образом, доходность использования активов) в предстоящий период владения неизвестна. Однако инвестор может оценить ожидаемую (или среднюю) доходность различных ценных бумаг, основываясь на некоторых предположениях, а затем инвестировать средства в бумагу с наибольшей ожидаемой доходностью. Марковиц отмечает, что это будет в общем неразумным решением, так как типичный инвестор хотя и желает, чтобы "доходность была высокой", но одновременно хочет, чтобы "доходность была бы настолько определенной, насколько это возможно". Это означает, что инвестор, стремясь одновременно максимизировать ожидаемую доходность и минимизировать неопределенность (т.е. риск), имеет две противоречащие друг другу Цели, которые должны быть сбалансированы при принятии решения о покупке в момент  $t = 0$ .

---

<sup>26</sup> Миловидов В.Д. Паевые инвестиционные фонды. М.: Анкил, ИНФРА-М, 2006.

Подход Марковица к принятию решения дает возможность адекватно учесть обе эти цели. Следствием наличия двух противоречивых целей является необходимость проведения диверсификации с помощью покупки не одной, а нескольких ценных бумаг. Последующее обсуждение подхода Марковица к инвестициям начинается с более конкретного определения понятий начального и конечного благосостояния.

Задача оптимизации портфеля активов с вектором средней доходности ковариационной матрицей может быть сформулирована следующим образом:

$$\begin{cases} \sigma_p^2 = d^T V d \rightarrow \min \\ d^T r = r_p \\ d^T e = 1 \end{cases} \quad 27 \quad (1)$$

где  $W_0$  обозначает совокупную цену покупки всех ценных бумаг, входящих в портфель в момент  $t = 0$ ;  $W_1$  - совокупную рыночную стоимость этих ценных бумаг в момент  $t = 1$  и, кроме того, совокупный денежный доход от обладания данными ценными бумагами с момента  $t = 0$  до момента  $t = 1$ .

Из данного уравнения можно заметить, что начальное благосостояние, или благосостояние в начале периода ( $W_0$ ), умноженное на сумму единицы и уровня доходности использования активов, равняется благосостоянию в конце периода ( $W_1$ ), или конечному благосостоянию.

Ранее отмечалось, что инвестор должен принять решение относительно того, какой портфель покупать в момент  $t = 0$ . Делая это, инвестор не знает, каким будет предположительное значение величины для большинства различных альтернативных портфелей, так как он не знает, каким будет уровень доходности большинства этих портфелей.

Таким образом, по Марковицу, инвестор должен считать уровень доходности, связанный с любым из этих портфелей, случайной переменной. Так переменные имеют свои характеристики, одна из них - ожидаемое (или среднее) значение, а другая - стандартное отклонение.

Марковиц утверждает, что инвестор должен основывать свое решение по выбору использования активов исключительно на ожидаемой доходности и стандартном отклонении. Это означает, что инвестор должен оценить ожидаемую доходность и стандартное отклонение каждого использования активов, а затем выбрать "лучший" из них, ос-

новываясь на соотношении этих двух параметров. Интуиция при этом играет определяющую роль. Ожидаемая доходность может быть представлена как мера потенциального вознаграждения, связанная с конкретным портфелем, а стандартное отклонение - как мера риска, связанная с данным портфелем. Таким образом, после того, как каждый портфель был исследован в смысле потенциального вознаграждения и риска, инвестор должен выбрать портфель, который является для него наиболее подходящим.

Стандартное отклонение недостаточно характеризует риск "смещенной вправо" ценной бумаги, т.к. при этом игнорируется факт, что большая часть изменчивости ценной бумаги приходится на "хорошую" сторону ожидаемой доходности ценной бумаги. Интересно, что простыми математическими действиями можно свести смещенное вправо распределение к нормальному.

Поэтому исследователи часто интересуются тем, удовлетворяет ли доходность ценной бумаги "логнормальному" распределению более, чем нормальному распределению. Хотя эмпирическое доказательство может быть оспорено, большинство экспертов рассматривает "логнормальность" как адекватную характеристику доходности обыкновенных акций. Но доходность на некоторые виды ценных бумаг не является нормально или "логнормально" распределенной. Самым простым примером являются опционы. Например, опцион на покупку позволяет его владельцу получать прибыль в случае положительной доходности соответствующей акции, но в то же время избегать убытков в случае ее отрицательной доходности. По существу, опцион на покупку отсекает распределение доходности акций в той точке, где начинаются потери.<sup>28</sup> Инвестору, таким образом, принадлежит только "хорошая", или правая, сторона в распределении доходности. Соответственно доходность опциона на покупку по определению не является нормально распределенной. Кроме того, некоторые ценные бумаги имеют включенные в них опционы. Например, отзывные облигации позволяют эмитентам осуществить их погашение по своему усмотрению. Они делают это только тогда, когда процентная ставка изменяется в их пользу.

Более сложные измерения риска получения доходности ниже ожидаемой производятся с помощью семейства статистических данных, известных как частичные моменты низких порядков. Полудисперсия является аналогом дисперсии, но в ее вычислении используются только те возможные доходности, которые лежат ниже ожидаемой до-

---

<sup>28</sup> Миловидов В.Д. Паевые инвестиционные фонды. М.: Анкил, ИНФРА-М, 2006.

ходности. Полудисперсия является среднеквадратичным отклонением вниз от ожидаемой доходности, она снижает привлекательность ценных бумаг с относительно высоким потенциальным недобором. Применительно к ценным бумагам, доходность по которым имеет распределение, отличающееся от нормального и "логнормального", эти измерители риска более приемлемы интуитивно и более гибки, чем традиционные измерители риска.

Стандартное отклонение измеряется на основе средней величины использования доходности. Но инвестор может захотеть оценить инвестиции, используя какую-либо величину как цель, например, доходность на индекс рынка, или просто число, такое как 0%. Измеритель риска понесения убытков может учитывать все эти предпочтения. Однако использование измерителей риска понесения убытков создает некоторые проблемы. В частности, они игнорируют возможность получения результатов, превышающих целевую доходность. Альтернативой использования этих измерителей риска является прямой учет смещенности при оценке инвестиций. В качестве альтернативы можно предположить, что инвестор анализирует потенциальные инвестиции, не только исходя из их ожидаемых доходностей и стандартных отклонений, но и с точки зрения величины их смещения вправо.<sup>29</sup> В сущности, риск становится многомерным, т.к. он включает и стандартное отклонение, и смещенность. Если две инвестиции имеют одинаковую ожидаемую доходность и одинаковое стандартное отклонение, то предпочтение отдается инвестиции, наиболее смещенной вправо. Ни от одной меры риска нельзя ожидать, что она будет показывать точные результаты в любых обстоятельствах. Стандартное отклонение доказало свою эффективность в большинстве ситуаций, с которыми сталкиваются практики. В тех случаях, когда оно не является адекватной мерой, альтернативы должны рассматриваться не только в свете того, как хорошо они описывают распределение доходности, но и с точки зрения сложностей, которые они вносят в анализ.

Используя математический метод, известный как квадратичное программирование, инвестор может обработать ожидаемые доходности, стандартные отклонения и ковариации для определения эффективного множества. Имея оценку своих кривых безразличия, отражающую их индивидуальный допустимый риск он может затем выбрать портфель из эффективного множества.

---

<sup>29</sup> Миловидов В.Д. Паевые инвестиционные фонды. М.: Анкил, ИНФРА-М, 2006.



Используя средства обработки информации, доступные инвестору в то время, было практически невозможно вычислить эффективное множество даже для нескольких сотен ценных бумаг. Однако с появлением дешевых и высокопроизводительных компьютеров в 80-х годах 20 века, а также с развитием сложных моделей риска стало возможным определение эффективного множества для нескольких тысяч ценных бумаг за несколько минут. Необходимое компьютерное оборудование и программное обеспечение являются доступными фактически для любого инвестиционного института. В действительности данный процесс стал настолько банальным, что даже приобрел собственную терминологию. Использование компьютера для определения эффективного множества и формирования оптимального использования активов в разговорном языке называется оптимизацией. Портфели "оптимизируются", а про инвесторов говорят, что они применяют оптимизационную технику. Несмотря на доступность "оптимизаторов", относительно небольшое число менеджеров по инвестициям в действительности используют их при формировании использования активов. Вместо этого они в основном полагаются на некоторый набор правил и закономерностей.

Большинство менеджеров по инвестициям хорошо осведомлены о концепциях Марковица по формированию использования активов и о доступных технологиях, так как являются выпускниками школ бизнеса, в которых данные концепции детально рассматриваются. Причиной сопротивления являются два момента: профессиональные интересы и несоответствия в практическом воплощении концепций.

С точки зрения профессиональных факторов большинство инвесторов просто не чувствуют себя комфортно при использовании качественных методов. В их методах принятия решений подчеркивается значение интуиции и субъективных решений. Использование оптимизационной техники в формировании использования активов требует наличия системной и формальной структуры принятия решений.<sup>30</sup> Специалисты по анализу ценных бумаг должны принять на себя ответственность за формирование количественных прогнозов ожидаемой доходности и риска.<sup>31</sup>

Повышающаяся эффективность финансовых рынков заставляет менеджеров институциональных инвесторов обрабатывать больше ин-

---

<sup>30</sup>Stiglitz J.E. Globalization and Its Discontents. London: Penguin Book, 2009. Stoll H.R. Friction // Journal of Finance. 2011. Vol. 55. No. 4. P. 1479–1514.

<sup>31</sup>Stiglitz J.E. Globalization and Its Discontents. London: Penguin Book, 2009. Stoll H.R. Friction // Journal of Finance. 2011. Vol. 55. No. 4. P. 1479–1514.

формации о большем количестве ценных бумаг и с большей скоростью, чем когда-либо раньше.<sup>32</sup> Как следствие, они вынуждены в большей степени увеличить использование количественных инструментов анализа инвестиций. Фактически они стали более восприимчивы к необходимости создания диверсифицированных портфелей, имеющих наивысший уровень ожидаемой доходности при удовлетворительном уровне риска.

Предположим, что доходность обыкновенной акции за данный период времени (например, месяц) связана с доходностью за данный период акции на рыночный индекс. В этом случае с ростом рыночного индекса, вероятно, будет расти и цена акции, а с падением рыночного индекса, вероятно, будет падать и цена акции.

Из данного уравнения можно заметить следующее: чем выше доходность на рыночный индекс, тем выше будет доходность ценной бумаги (заметим, что среднее значение случайной погрешности равняется нулю).

Случайная погрешность просто показывает, что рыночная модель не очень точно объясняет доходности ценных бумаг. Другими словами, когда рыночный индекс возрастает на 10% или уменьшается на 5%, то доходность ценной бумаги не обязательно равняется 14% или - 4% соответственно. Разность между действительным и ожидаемым значениями доходности при известной доходности рыночного индекса приписывается случайной погрешности. Таким образом, если доходность ценной бумаги составила 9% вместо 14%, то разность в 5% является случайной погрешностью. Случайную погрешность можно рассматривать как случайную переменную, которая имеет распределение вероятностей с нулевым математическим ожиданием и стандартным отклонением.

Классическая формулировка проблемы выбора использования активов относится к инвестору, который должен выбрать из эффективного множества портфель, представляющий собой оптимальную комбинацию ожидаемой доходности и стандартного отклонения, исходя из предпочтений инвестора относительно риска и доходности. На практике, однако, это описание неадекватно характеризует ситуацию, с которой сталкивается большинство организаций, управляющих деньгами институциональных инвесторов.

Определенные типы институциональных инвесторов, такие, как, например, пенсионные и сберегательные фонды, обычно нанимают внешние фирмы в качестве агентов для инвестирования своих финан-

---

<sup>32</sup>Stiglitz J.E. Globalization and Its Discontents. London: Penguin Book, 2009. Stoll H.R. Friction // Journal of Finance. 2011. Vol. 55. No. 4. P. 1479–1514.

совых активов. Эти менеджеры обычно специализируются на каком-то одном определенном классе финансовых активов, таком, например, как обыкновенные акции или ценные бумаги с фиксированным доходом. Клиенты устанавливают для своих менеджеров эталонные критерии эффективности, которыми могут быть рыночные индексы или специализированные эталоны, отражающие специфику инвестиций (растущие акции с малой капитализацией).

Клиенты нанимают менеджеров, которые в результате своей работы должны достигнуть эталонного уровня. Такие менеджеры называются пассивными менеджерами. Клиенты нанимают и других менеджеров, которые должны превзойти доходность. Таких менеджеров называют активными менеджерами.

Для пассивных менеджеров проблема использования активов является тривиальной. Они просто покупают и удерживают те ценные бумаги, которые соответствуют эталону. Их портфели называют индексными фондами. Для пассивных менеджеров нет никакой необходимости иметь дело с эффективными множествами и предпочтениями по риску и доходности. Данные понятия являются заботой их клиентов. Перед активными менеджерами стоят гораздо более сложные задачи. Они должны сформировать портфели, которые обеспечивают доходность, превосходящую доходность установленных эталонов постоянно и на достаточную величину.

Наибольшей проблемой, препятствующей активным менеджерам, является недостаток информации<sup>33</sup>. Даже наиболее способные из них совершают многочисленное количество ошибок при выборе ценных бумаг. Менеджеры, работающие на рынке обыкновенных акций, которые превышают эталонную доходность (после всех выплат и издержек) на 1-2 процентных пункта ежегодно, рассматриваются как исключительно эффективные исполнители. Менеджеры с недостатком квалификации (под квалификацией в данном случае подразумевается умение точно прогнозировать доходность ценных бумаг) будут в проигрыше по сравнению с эталоном, т.к. их гонорары и операционные издержки уменьшают доходность. Так как результаты инвестиционных решений активного менеджера являются неопределенными, их доходность относительно эталонной меняется в течение времени. Активный риск и активная ожидаемая доходность может быть исключен, если включить в портфель все ценные бумаги в тех же долях, в которых они входят в установленный эталонный портфель. Пассивные менеджеры

---

<sup>33</sup> Stiglitz J.E. Globalization and Its Discontents. London: Penguin Book, 2009. Stoll H.R. Friction // Journal of Finance. 2011. Vol. 55. No. 4. P. 1479–1514.

следуют этому подходу. Активные менеджеры принимают на себя активный риск, когда их портфель отличается от эталонного. Рациональные и искусные активные менеджеры идут на активный риск, когда они ожидают роста активной доходности.

Теперь становится ясной суть проблемы использования активов для активного менеджера. Его не волнует соотношение ожидаемой доходности использования активов и стандартного отклонения. Скорее менеджер выбирает между более высокой ожидаемой активной доходностью и более низким активным риском. Данный процесс требует предположений о способностях менеджера к предсказанию доходности ценных бумаг. Имея такую информацию, можно построить для данного менеджера эффективное множество (исходя из ожидаемой активной доходности и активного риска), которое показывает комбинации наивысшей активной доходности на единицу активного риска и наименьшего активного риска на единицу ожидаемой активной доходности. Эффективное множество более искусных менеджеров будет находиться выше и левее эффективного множества их менее квалифицированных коллег.<sup>34</sup>

Кривые безразличия, аналогичные рассматриваемым в классической теории использования активов, отражают различные комбинации активного риска и активной доходности, которые менеджер считает равноценными. Крутизна наклона кривых безразличия отражает степень избегания риска инвестором и имеет непосредственное отношение к оценке менеджером реакции клиентов на различные результаты своей деятельности.<sup>35</sup>

Оптимальной комбинацией активного риска и активной доходности менеджера является та точка на эффективном множестве, в которой одна из кривых безразличия касается данного множества. Мы можем рассматривать данную точку как желаемый уровень агрессивности менеджера в реализации его прогнозов доходности ценных бумаг. Менеджеры (и их клиенты) с большей степенью избегания риска выберут портфель с меньшим уровнем активного риска, а менеджеры и их клиенты, в меньшей степени избегающие риска, выберут портфель с более высоким уровнем активного риска.

Как мы выяснили, именно, стратегия использования активов влияет, главным образом, на эффективность функционирования инвестиционного фонда, как организации.

---

<sup>34</sup> Stiglitz J.E. Globalization and Its Discontents. London: Penguin Book, 2009. Stoll H.R. Friction // Journal of Finance. 2011. Vol. 55. No. 4. P. 1479–1514.

<sup>35</sup> Stiglitz J.E. Globalization and Its Discontents. London: Penguin Book, 2009. Stoll H.R. Friction // Journal of Finance. 2011. Vol. 55. No. 4. P. 1479–1514.

## Литература:

1. Федеральный закон № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг».
2. Михайлов А.Ю. Нефтегазовые доходы бюджета в 2015 году: прогноз и риски//Финансовый журнал. - М., 2015. - № 2. С. 47-54.
3. Михайлов А.Ю. Факторы развития экономики России в 2015 году//Вопросы регулирования экономики. - М., 2014.- Т5. №4. – С. 62-69.
4. Михайлов А.Ю. Аллокация ресурсов для метода критической цепи// Экономика и предпринимательство. – М., 2014. – № 11.- С. 536-539.
5. Михайлов А.Ю. Индивидуальный инвестиционный счет в России // Банковское право. – М., 2017. – № 3. С. 35–45.
6. Михайлов А.Ю. Взаимосвязь макроэкономических параметров и доходности российских государственных облигаций // Финансы и кредит - М., 2016. - № 48. С. 18-28.
7. Schwert G.W. Anomalies and Market Efficiency // National Bureau of Economic Working Paper 9277. October 2008. Cambridge. P. 54.
8. Shleifer A. Inefficient Markets. An Introduction to Behavioral Finance. London: Oxford University Press, 2007.
9. The Shift Away From Thrift. The economics of Saving // The Economist. 2007. April 9th. P. 55–56.
10. Shiryayev A.N., Liptser R.S. Statistics of Random Processes. Second, Revised and Expanded Edition. Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag, 2004.
11. Solnik B. McLeavey D. International Investments. Fifth Edition. Pearson-Addison Wesley series in finance, 2011.
12. Stiglitz J.E., Greenwald B.C. Asymmetric Information and the New Theory of the Firm: Financial Constraints and Risk Behavior // National Bureau of Economic Research Working Paper Series. May 2009. Cambridge.
13. Stiglitz J.E. Globalization and Its Discontents. London: Penguin Book, 2009. Stoll H.R. Friction // Journal of Finance. 2011. Vol. 55. No. 4. P. 1479–1514.