

ISSN 2782-2222

# НАУКА И ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ /

Вестник Института экономики, управления и права  
Российского государственного гуманитарного университета

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

ACADEMIC JOURNAL

# SCIENCE AND ART OF MANAGEMENT /

Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law  
of the Russian State University for the Humanities

2

2021

The background of the lower half of the cover features a series of parallel diagonal stripes in various shades of blue and white. Overlaid on these stripes are several arrows of different colors (dark blue and grey) pointing in various directions, creating a sense of movement and direction.

ISSN 2782-2222

Наука и искусство управления /  
Вестник Института экономики, управления и права  
Российского государственного гуманитарного  
университета

Научный журнал

Science and Art of Management /  
Bulletin of the Institute of Economics, Management  
and Law of the Russian State University  
for the Humanities

Academic Journal

Основан в 2006 г.  
Founded in 2006

2  
2021

Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics,  
Management and Law of the Russian State University for the Humanities  
Academic Journal

There are 4 issues of printed version of the journal a year

### **Founder and Publisher**

Russian State University for the Humanities (RSUH)

The scientific journal “Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities” is included in the system of the Russian Science Citation Index (RSCI)

### **Goals and objectives**

The journal is an interdisciplinary scientific publication dedicated to finding the best ideas in the field of theory and practice of management.

Target audience – scientists, university professors, entrepreneurs and company leaders, a wide range of readers interested in management issues.

The journal examines various aspects of management related to management strategy, entrepreneurship, personnel management, marketing, leadership, corporate culture, innovation, technology, management under conditions of uncertainty and risk.

Management is science and art. Science is a search for new knowledge of the development of management theory, and art helps to effectively translate the accumulated experience in specific situation.

The journal is registered by the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology and Mass Media. Certificate on registration: PI No. FS77-24415 or 19.05.2006.

Editorial staff office: bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047

tel: +7 (499) 973-40-96

e-mail: ynic2010@mail.ru

Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета

Научный журнал

Выходит 4 номера печатной версии журнала в год

### **Учредитель и издатель**

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

Научный журнал «Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета» включен в систему Российского индекса научного цитирования (РИНЦ)

### **Цели и задачи**

Журнал является междисциплинарным научным изданием, посвященным поиску лучших идей в области теории и практики управления.

Целевая аудитория – ученые, преподаватели вузов, предприниматели и руководители компаний, широкий круг читателей, интересующийся вопросами управления.

В журнале рассматриваются различные аспекты управления, связанные со стратегией управления, предпринимательством, управлением персоналом, маркетингом, лидерством, корпоративной культурой, инновационным направлением, технологиями, управлением в условиях неопределенности и риска.

Управление – это наука и искусство. Наука представляет собой поиск новых знаний развития теории управления, а искусство помогает эффективно претворять накопленный опыт в конкретных ситуациях.

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия, свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС 77-24415 от 19.05.2006 г.

Адрес редакции: 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6

Тел: +7 (499) 973-40-96

электронный адрес: [unic2010@mail.ru](mailto:unic2010@mail.ru)

## **Founder and Publisher**

Russian State University for the Humanities (RSUH)

## **Editor-in-chief**

*N.I. Arkhipova*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

## **Editorial Board**

*E.V. Zenkina*, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation (*deputy editor-in-chief*)

*S.N. Bolshakov*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Pushkin Leningrad State University, St. Petersburg, Russian Federation (*deputy editor-in-chief*)

*V.N. Nezamaikin*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation (*deputy editor-in-chief*)

*O.L. Sedova*, Cand. of Sci. (Engineering), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation (*deputy editor-in-chief*)

*T.M. Alieva*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation (*executive secretary of the series*)

*K.V. Ekimova*, Dr. of Sci. (Economics), professor, State University of Management, Moscow, Russian Federation

*Veliko I. Zhekov*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Institute of Stimulation of Economics, Varna, Bulgaria

*E. Kashtyakova*, PhD, University of Economics in Bratislava, Slovakia

*L.G. Kudinov*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation

*L.B. Sadoznikova*, Dr. of Sci. (Psychology), professor, WSG University, Poznan, Poland

*Cyril Svoboda*, Dr. of Sci. (Law), professor, Prague Diplomatic Academy, Prague, Czech Republic

*V.M. Tumin*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Moscow Polytechnic University, Moscow, Russian Federation

*Yu.A. Shcherbanin*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Institute of Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences (IEF RAS), Moscow, Russian Federation

## **Executive editors**

*E.V. Zenkina*, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, RSUH

*T.M. Alieva*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, RSUH

## **Учредитель и издатель**

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

## **Главный редактор**

*Н.И. Архипова*, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

## **Редакционная коллегия**

*Е.В. Зенкина*, доктор экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация (*первый заместитель главного редактора*)

*С.Н. Большаков*, доктор экономических наук, профессор, АГОУ ВО ЛО «Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина», Санкт-Петербург, Российская Федерация (*заместитель главного редактора*)

*В.Н. Незамайкин*, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация (*заместитель главного редактора*)

*О.Л. Седова*, кандидат технических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация (*заместитель главного редактора*)

*Т.М. Алиева*, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация (*ответственный секретарь серии*)

*К.В. Екимова*, доктор экономических наук, профессор, Государственный университет управления, Москва, Российская Федерация

*Жеков Велико Иванов*, доктор экономических наук, профессор, Институт стимулирования экономики, Варна, Болгария

*Э. Каптякова*, кандидат экономических наук, Экономический университет, Братислава, Словацкая Республика

*Л.Г. Кудинов*, доктор экономических наук, профессор, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Российская Федерация

*Л.Б. Садовникова*, доктор психологических наук, профессор, Высшая школа экономики, Познань, Польша

*Свобода Цвирил*, Пражская дипломатическая академия, Прага, Чешская Республика

*В.М. Тумин*, доктор экономических наук, профессор, Московский политехнический университет, Москва, Российская Федерация

*Ю.А. Щербанин*, доктор экономических наук, профессор, Институт народнохозяйственного прогнозирования Российской академии наук (ИНП РАН), Москва, Российская Федерация

## **Ответственные за выпуск**

*Е.В. Зенкина*, доктор экономических наук, доцент, РГГУ

*Т.М. Алиева*, кандидат экономических наук, доцент, РГГУ

## Содержание

### **Проблемы управления: экономические, правовые, социальные и психологические аспекты**

---

- Надежда И. Архипова*  
Образовательный процесс в период пандемии: опыт РГГУ ..... 10
- Олеся С. Богданова, Анна Г. Голова*  
Цифровые экосистемы как инструмент управления  
потребительским поведением ..... 19
- Мадина Т. Гуриева, Екатерина А. Трофиленкова*  
Управление коммуникациями культурных  
и образовательных учреждений в период кризиса ..... 34

### **Управление развитием бизнеса**

---

- Александр С. Федоров, Александра М. Минченкова,  
Лидия М. Минченкова*  
Роль и значение Investor relations-отделов  
в развитии инвестиционных отношений на рынках капитала ..... 45
- Алексей С. Харланов, Татьяна В. Еремичева,  
Геннадий Д. Никредин*  
Технологическое управление банковской деятельностью  
при изменениях расчетно-платежной системы Банка России ..... 59
- Валерий М. Тумин, Пётр А. Костромин,  
Ян А. Сидоров*  
Механизмы взаимодействий предприятия с поставщиками  
при импортных операциях ..... 71
- Семён В. Кирман*  
Пакетный инструментарий проектного управления ..... 82
- Полина С. Чернышова, Вячеслав В. Бурлаков*  
Платформы для развития финансового рынка  
в условиях цифровой экономики ..... 91

## **Международный опыт**

---

- Коджо Г. Нуие*  
Особенности банковского дела на Африканском континенте ..... 100

## **Образование в XXI веке**

---

- Виталий П. Борисенко*  
Педагогический эксперимент  
по анализу работоспособности студентов ..... 109

## **Научная жизнь**

---

- Сергей И. Беленчук*  
«Investor relations как необходимое условие развития  
современного бизнеса» – тема Межвузовского междисциплинарного  
круглого стола, проведенного кафедрой мировой экономики  
экономического факультета Института экономики, управления  
и права РГГУ 25 февраля 2021 г. .... 117

## **Рецензии и аннотации**

---

- Елена В. Зенкина*  
Рец. на кн.: *Щербанин Ю.А.* Закупочная логистика  
в нефтегазовой отрасли: Учебное пособие ..... 124



## Contents

### **Governance challenges.**

#### **Economic, legal, social and psychological aspects**

---

- Nadezhda I. Arkhipova*  
The educational process during a pandemic.  
The experience of the RSUH ..... 10
- Olesya S. Bogdanova, Anna G. Golova*  
Digital ecosystems as a tool for controlling consumer behavior ..... 19
- Madina T. Gurieva, Ekaterina A. Trofilenkova*  
Communication management of cultural  
and educational institutions during the crisis ..... 34

#### **Business development management**

---

- Aleksandr S. Fedorov, Aleksandra M. Minchenkova,  
Lidiya M. Minchenkova*  
The role and importance of the Investor relations departments  
in developing the investment relations in the capital markets ..... 45
- Aleksei S. Kharlanov, Tat'yana V. Yermicheva,  
Gennadii D. Nikredin*  
Technological management of banking activity with changes  
in the settlement and payment system of the Bank of Russia ..... 59
- Valerii M. Tumin, Petr A. Kostromin,  
Yan A. Sidorov*  
Mechanisms of the enterprise's interaction  
with suppliers during import operations ..... 71
- Semen V. Kirman*  
Project management software ..... 82
- Polina S. Chernyshova, Vyacheslav V. Burlakov*  
Platforms for the development of the financial market  
in the digital economy ..... 91

## **International experience**

---

- Codjo G. Nouchet*  
Banking on the African continent ..... 100

## **Education in the 21st century**

---

- Vitalii P. Borisenko*  
Pedagogical experiment on the analysis of the performance of students ..... 109

## **Scientific life**

---

- Sergei I. Belenchuk*  
“Investor relations as a necessary condition for the development of modern business” – the topic of the Interuniversity interdisciplinary round table held by the Department of World Economy, Faculty of Economics, Institute of Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities on February 25, 2021 ..... 117

## **Reviews and abstracts**

---

- Elena V. Zenkina*  
Book review: Shcherbanin Yu.A. “Procurement logistics in the oil and gas industry. Textbook” ..... 124

# Проблемы управления: экономические, правовые, социальные и психологические аспекты

---

УДК 378.4.09

DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-10-18

Образовательный процесс в период пандемии:  
опыт РГГУ

Надежда И. Архипова

*Российский государственный гуманитарный университет,  
Москва, Россия, 2506539@mail.ru*

*Аннотация.* Статья посвящена анализу организации учебного процесса в вузе в период пандемии. Показана способность вузов адаптироваться к возможным изменениям, принимать решения в условиях неопределенности и риска, действовать в условиях экстремальных ситуаций. В статье рассмотрена реакция образовательной системы, руководителей, преподавателей и студентов на вызовы, связанные с пандемией. Отчетливо показана роль цифровизации, позволившая не прерывать учебный процесс и являющаяся важным фактором устойчивого развития. Большое место в статье уделено вопросам эмоциональной устойчивости всех категорий работников и студентов. Показана перспектива смешанного формата осуществления учебного процесса, получения цифровых компетенций преподавателями и студентами.

*Ключевые слова:* пандемия, адаптация, образовательные системы, образовательный процесс, дистанционный режим, качество образования, технологии цифровизации, цифровые компетенции

*Для цитирования:* Архипова Н.И. Образовательный процесс в период пандемии: опыт РГГУ // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2021. № 2. С. 10–18. DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-10-18

---

© Архипова Н.И., 2021

## The educational process during a pandemic. The experience of the RSUH

Nadezhda I. Arkhipova

*Russian State University for the Humanities,  
Moscow, Russia, 2506539@mail.ru*

*Abstract.* The article deals in the analysis of the organization of the educational process at the university during a pandemic. It shows the ability of universities to adapt to possible changes, to make decisions in conditions of uncertainty and risk, to act in extreme situations. The article also considers the reaction of the educational system, executives, teachers and students to the challenges associated with the pandemic. The authors distinctly show the role of digitalization that made it possible not to interrupt the educational process and that is an important factor in sustainable development. Much space in the article is paid to the issues of emotional stability of all categories of the staff employees and students. The prospect for a mixed format in realizing the educational process, the acquisition of digital competencies by teachers and students is shown.

*Keywords:* pandemic, adaptation, educational systems, educational process, distance learning, quality of education, digitalization technologies, digital competencies

*For citation:* Arkhipova, N.I. (2021), “The educational process during a pandemic. The experience of the RSUH”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 2, pp. 10–18, DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-10-18

Пандемия, которая в начале 2020 г. охватила весь мир, которой никто не ожидал, но которая «косой» прошла и еще продолжает идти, забирая самую главную ценность человечества – здоровье и жизни тысяч и уже миллионов людей на планете, повлекла за собой глобальные изменения во всех областях современной жизни. И пока лучшие медики всего мира самоотверженно борются за жизни людей, уже есть вакцина, и это внушает оптимизм и надежду, что этот ужас наконец закончится, всем остальным необходимо было выживать и адаптироваться в сложившихся условиях.

Пандемия существенно повлияла и на образовательные системы всего мира, став, с одной стороны, вызовом, а с другой – ката-

лизатором многих процессов, которые осуществляются в вузах, и прежде всего цифровизации<sup>1</sup>.

Достаточно внезапный, вынужденный переход к новым формам организации учебного процесса явился своеобразным экзаменом по проверке готовности университетов к возможным изменениям, адаптации к ним, умению принимать управленческие решения в условиях неопределенности и риска, умению преодолевать стресс, способности к устойчивому развитию. Экзамен коснулся всех уровней, начиная с руководителей университетов, преподавателей, сотрудников и студентов. И каждый должен был продемонстрировать свою готовность преодолеть возникшую экстремальную ситуацию [Pina et al. 2021].

При этом важнейшей задачей вузов было осуществление перехода на дистанционный режим без снижения качества образования.

К решению задачи функционирования в новых условиях все вузы подошли с разной степенью готовности. Данная задача осложнялась необходимостью оперативного, в сжатые сроки, перехода на удаленное обучение. Но теперь, безусловно, возможность продолжения учебного процесса в условиях пандемии с помощью перехода на дистанционный режим в условиях соблюдения санитарно-эпидемиологических требований трудно переоценить.

Итак, в марте 2020 г. перед руководством вузов встал реальный вызов внешней среды, который потребовал изменения системы и структуры управления вузом, выработки новой стратегии и сценариев развития событий [Шмурыгина 2020].

Руководителям университетов в сложной, ограниченной по времени обстановке необходимо было не только действовать исходя из здравого смысла и интуиции, но и применить все управленческие компетенции от стратегического мышления до умения управлять в условиях неопределенности и риска, использовать методы антикризисного и проектного менеджмента.

Проектный подход, командная работа, мозговые штурмы, разработка сценариев развития событий позволили организациям работать в сложных, непредвиденных условиях, успешно справляться с возможными вызовами, несмотря на все ограничения, связанные с удаленным режимом работы многих сотрудников и преподавателей.

---

<sup>1</sup> Сидоров С.В. Проблемы организации учебного процесса в условиях коронавирусной пандемии // Сайт педагога-исследователя [Электронный ресурс]. URL: [http://si-sv.com/publ/problemu\\_uchebnoغو\\_processa/2-1-0-697](http://si-sv.com/publ/problemu_uchebnoغو_processa/2-1-0-697) (дата обращения 31 марта 2021).

Во всех происходящих во внешней и внутренней среде трансформациях центральной остается роль руководителя, лидера, который, четко оценивая ситуацию, формирует стратегию и ведет за собой коллектив.

Возникшая ситуация изменила и подход к принятию управленческих решений. Сохраняя элементы коллективного принятия решений, в новых условиях потребовалась способность руководителя взять на себя персональную ответственность за принятые решения, зачастую использовать авторитарный порядок претворения их в жизнь и нести персональную социальную ответственность за их последствия. Также возникла необходимость создания реальных команд для решения тактических задач, в том числе с применением на практике проектного подхода, включая методы agile и scrum [Франкевич, Чаморро-Премузик 2020].

Изменился и стиль работы руководителя. Он должен был действовать быстро, честно говорить обо всем происходящем, постоянно корректировать планы, представляя себя на месте других сотрудников с учетом сложной эпидемиологической обстановки и ситуаций, складывающихся в их семьях. Руководитель должен был стать опорой, способным облегчить стресс, вселить веру в то, что ситуация будет преодолена, выражать сочувствие и понимание, преодолеть «лавину» страха.

Для решения задачи обеспечения учебного процесса в условиях удаленного режима работы на первое место вышли технологии цифровизации и, соответственно, службы, их организующие и поддерживающие [Штыхно, Константинова, Гагиев 2020].

Несмотря на то что информационные технологии в вузах внедрялись давно, разрабатывались онлайн-курсы, осуществлялась модернизация материальной базы, проводилось обучение ППС технологиям ИКТ и т. д., тем не менее вузы подошли к этому с разным уровнем готовности, тем более к полному переходу на дистант. Безусловно, меньшие трудности испытывали те вузы, которые значительно продвинулись в этом направлении. В то же время всем вузам, без исключения, за очень короткий срок необходимо было полностью перевести учебный процесс в режим дистанта, доучивать преподавателей, т. е. создать систему мотивации по скорейшему освоению цифровых компетенций (особенно это касалось категории 65+), оперативно приобрести необходимое оборудование и соответствующее программное обеспечение, что потребовало значительных финансовых ресурсов. Потребовалось также закупить лицензии на сервисы видеоконференцсвязи и средства групповой работы в цифровой среде, а также новое ПО для технологического обеспечения

учебного, научного и административных процессов в условиях удаленной работы сотрудников.

Все это, безусловно, повлияло на технологию организации учебного процесса с точки зрения изменения расписания, введения системы прокторинга, привлечения цифровых волонтеров, новых форм отчетности, обратной связи со студентами и преподавателями (создание специализированных чатов, горячих линий, кнопок качества, пунктов консультирования).

Важно то, что при этом вузам, в том числе и РГГУ, удалось не менять расписание и сохранить весь объем контактной работы, предусмотренный учебными планами. Следует отметить, что вузы не оставались в этот период наедине с возникающими проблемами. Вся работа университетов в этот тяжелый период осуществлялась под непосредственным руководством Минобрнауки, которое оказывало незаменимую всестороннюю помощь в работе в новых условиях. Так, РГГУ удалось попасть в число 34 вузов России (программа доцифровизации), которым была оказана помощь в оснащении университета необходимым оборудованием.

В ходе реализации учебного процесса в онлайн-формате возникли и другие проблемы, с которыми вузы не сталкивались в рамках очного обучения. В частности, эти проблемы связаны с соблюдением участниками образовательных отношений этических норм взаимодействия в процессе проведения учебных занятий, обеспечением информационной безопасности и исключением несанкционированного вмешательства третьих лиц, психологическим и физическим здоровьем преподавателей и студентов, особенно возрастных и др.

Пандемия выявила целый ряд различных проблем демографического характера. Так, одна из них связана с возрастным составом вузов. В большинстве вузов преподаватели 65+ составляют около 30 и более процентов. Вместе с тем имеется дефицит молодых преподавателей до 35 лет, что было обусловлено целым рядом причин, среди которых: снижение престижа преподавателя вуза; достаточно низкие заработные платы молодых преподавателей и, особенно, без ученой степени; значительное сокращение диссертационных советов, демографическая яма 90-х гг. и др.

Важнейшим условием решения возникших проблем явилась способность коллектива адекватно реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Это в полной мере относится и к преподавателям, которые должны были очень быстро перестроиться на другой формат работы (многим пришлось доучиваться в процессе), овладеть новыми методами преподавания информации в дистанционном режиме, которые значительно отличаются от традицион-

ной (классической) формы обучения, так как значительно сложнее удержать внимание студентов в силу того, что у поколения Z выработалось клиповое мышление, организовать обратную связь, а также преодолеть психологический дискомфорт, возникающий вследствие отсутствия живого общения и эмоционального контакта. Кроме того, длительное нахождение у компьютера на протяжении нескольких пар создает проблемы с физической и психологической усталостью, а подготовка к занятиям потребовала больше времени, и возникла проблема с перегруженностью преподавателей.

Вместе с тем постепенно выявились и положительные черты организации учебного процесса: так, в период второй волны пандемии, приобретя определенный опыт, качество преподавания в online формате значительно улучшилось. Преподаватели стали применять инструменты командного разбора кейсов, появилась корпоративная консолидация, улучшилась обратная связь.

Нелегко в этот период было и студентам – от них также потребовались организационные и технологические изменения, так как необходимость присутствия на занятиях из дома потребовала иной организации своего времени, психологической перестройки при отсутствии эмоционального общения с преподавателями и сокурсниками в аудиториях (социального взаимодействия), принятия новой формы обучения при отсутствии возможностей очного прохождения реальных практик и зарубежных стажировок, защиты ВКР в онлайн-формате и др.

Положительным является то обстоятельство, что в настоящее время практически все студенты отлично владеют информационными технологиями. Современный студент – уверенный пользователь ПК, свободно владеющий средствами мобильной связи, сервисами быстрого обмена информацией.

Вместе с тем многим необходимо было оказывать психологическую помощь для преодоления стресса. Студентам пришлось научиться таким простым на первый взгляд вещам, как: адаптивность, саморегуляция, тайм-менеджмент и стрессоустойчивость (студенты сами признаются, что им сложно себя организовать и планировать день). Особые сложности возникли у студентов первого курса, для которых обучение в вузе само по себе уже было новым и сложным. Вместе с тем многие студенты испытывали сложности с техническим обеспечением дистанционной работы, оплатой обучения, невозможностью выехать домой (в другой населенный пункт), а также психологические трудности различного рода. Большую помощь в этих условиях оказывали психологические службы вузов, прекрасно показала себя и психологическая служба РГГУ.



Вместе с тем стало понятно, что именно забота о благополучии студентов становится важнейшей функцией университета и требует не только отдельного финансирования, но и усиления работы в этом направлении практически всех служб вузов.

Произошли существенные изменения и в функционировании вузов в цифровом образовательном пространстве.

Возникшая ситуация привела к увеличению возможностей использования накопленного опыта в преподавании дисциплин в цифровом формате, обмену онлайн-курсами между вузами, которые многие из них выложили для свободного использования на открытых платформах, что позволило использовать новые инновационные практики при реализации учебного процесса.

Будущее непредсказуемо, и, победив эту беду, к сожалению, в перспективе мы можем встретиться с новыми вызовами. Стало очевидным, что будущее образования связано с использованием смешанного формата обучения (использования как собственных курсов, так и курсов открытых цифровых платформ, в том числе зарубежных), сетевых форм реализации образовательных программ и использования все большего количества образовательных сервисов (электронная подача документов для поступления в вузы, дни открытых дверей в режиме онлайн, дополнительные сервисы по прокторингу, доступ к цифровой библиотеке, т. е. создание информационной, технологической инфраструктуры университета).

Цифровые компетенции становятся обязательным условием подготовки преподавателей. Правда, есть вероятность и мнение, что очное образование не потеряет своего значения, так как живое общение на уровне преподаватель – студент, студентов между собой, университетскую среду и творческую атмосферу вряд ли что-либо может заменить. Более того, есть мнение, что очное обучение станет элитным и более дорогим.

Остается проблема омоложения кадров и привлечения талантливой молодежи для преподавания в вузах.

Становится ясным то, что высшее образование в существующем виде кардинально изменится и совершенно другой вес приобретут полученные в ходе обучения цифровые компетенции. Для повышения мотивации студентов к процессу обучения и дальнейшему трудоустройству необходимо во время обучения предоставить возможность прохождения различных курсов по освоению новых компетенций, для этого будут внесены изменения во ФГОС. А также использовать все формы дополнительного образования и получить новые компетенции. Это поможет выпускникам построить нужную образовательную траекторию и уверенно чувствовать себя на рынке труда.

Важнейшим трендом современности остается непрерывность обучения. Это не только новые навыки для работы на определенных должностях, но и приобретение ключевых компетенций, таких как способность к коммуникациям, работе в команде, адаптации и др. И это является важнейшим связующим звеном между настоящим и будущим.

Выживание во время кризиса в огромной мере зависит от вовлеченности персонала и сотрудничества, и нынешний кризис убедительно это показал.

## *Литература*

---

- Франкевич, Чаморро-Премузик 2020 – *Франкевич Б., Чаморро-Премузик Т.* Какие сотрудники нужны компаниям в посткризисном мире // *Harvard Business Review Россия*. 2020. Июнь–июль. С. 67–72.
- Шмурыгина 2020 – *Шмурыгина О.В.* Образовательный процесс в условиях пандемии // *Профессиональное образование и рынок труда*. 2020. № 2. С. 51–52.
- Штыхно, Константинова, Гагиев 2020 – *Штыхно Д.А., Константинова Л.В., Гагиев Н.Н.* Переход вузов в дистанционный режим в период пандемии: проблемы и возможные риски // *Открытое образование*. 2020. Т. 24. № 5. С. 72–81. <https://doi.org/10.21686/1818-4243-2020-5-72-81>.
- Ilna et al. 2021 – *Ilna I.Y., Arkhipova N.I., Nazaikinskii S.V., Sedova O.L., Jukova E.E.* Transformação da atividade profissional dos professores da universidade durante a pandemia: consequências sócio-psicológicas e avaliação de perspectivas // *Laplage Em Revista*, 7 (Extra-A). P. 274–286. DOI: <https://doi.org/10.24115/S2446-622020217Extra-A803.p.274-286>

## *References*

---

- Frankiewicz, B. and Chamorro-Premuzic, T. (2020), “What kind of employees do companies need in a post-crisis world?”, *Harvard Business Review Russia*, 28 July, pp. 67–72.
- Ilna, I.Y., Arkhipova, N.I., Nazaikinskii, S.V., Sedova O.L. and Jukova, E.E. (2021), “Transformação da atividade profissional dos professores da universidade durante a pandemia: consequências sócio-psicológicas e avaliação de perspectivas. *Laplage*”, *Em Revista*, no. 7 (Extra-A), pp. 274–286. DOI: <https://doi.org/10.24115/S2446-622020217Extra-A803p.274-286>
- Shmurygina, O.V. (2020). “Educational process during Pandemic”, *Professional'noe obrazovanie i rynek truda*, no. 2. pp. 51–52.

Shtykhno, D.A., Konstantinova, L.V. and Gagiev, N.N. (2020), "Transition of Universities to Distance Mode During the Pandemic: Problems and Possible Risks", *Otkrytoe obrazovanie*, vol. 24, no. 5, pp. 72–81. <https://doi.org/10.21686/1818-4243-2020-5-72-81>

### *Информация об авторе*

*Надежда И. Архипова*, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; 2506539@mail.ru

### *Information about the author*

*Nadezhda I. Arkhipova*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; 2506539@mail.ru

## Цифровые экосистемы как инструмент управления потребительским поведением

Олеся С. Богданова

*Российский государственный гуманитарный университет,  
Москва, Россия, Vos2404@yandex.ru*

Анна Г. Голова

*Российский государственный гуманитарный университет,  
Москва, Россия, golova.a@rggu.ru*

*Аннотация.* В работе рассматривается понятие экосистемы с точки зрения бизнес-процессов и агрегирования цифровых ресурсов. Выявлены характеристики экосистемы, отличающие ее от других моделей управления с указанием ее преимуществ перед ними. Отмечена специфика Российского digital-рынка, проанализированы особенности подходов основных игроков при построении экосистем и способов взаимодействия с потребителем. Обозначено понятие экосистемой конкуренции, предложен прогноз развития экосистем российского рынка в обозримом будущем с указанием возможных перспектив. Исследование базируется как на зарубежной статистике, исследованиях международных институтов, так и на данных российских бизнес-агрегаторов, годовых отчетах глав компаний, их позиций, обозначенных в официальных пресс-релизах. Экосистема рассматривается как с позиции бизнеса, так и человека. Рассматриваются инновации в сопряжении интернета вещей IoT, финансово-технических сервисов и мобильной связи. В статью впервые введено понятие капитала потребителя, а также управленческие и социальные риски при акселерации таких моделей бизнеса.

*Ключевые слова:* экосистема, digital-рынок, потребительское поведение, сервисы, привилегии, голосовые помощники, экосистемная конкуренция, монополизация рынка

*Для цитирования:* Богданова О.С., Голова А.Г. Цифровые экосистемы как инструмент управления потребителем // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2021. № 2. С. 19–33. DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-19-33

## Digital ecosystems as a tool for controlling consumer behavior

Olesya S. Bogdanova

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia,  
Bos2404@yandex.ru*

Anna G. Golova

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia,  
Golova.a@rggu.ru*

*Abstract.* The work considers the concept of the ecosystem from the point of view of business processes and aggregation of digital resources. It defines the ecosystem characteristics which distinguish it from other models of management, indicating its advantages over them. The specifics of the Russian digital market is noted, the features of the approaches of the main players to forming the ecosystems and ways of cooperating with the consumer are analyzed. A concept of the ecosystem competition is indicated. The authors propose the forecast for the development of the ecosystems of the Russian market in the foreseeable future indicating possible prospects. The study is based as on the foreign statistics, studies of international institutions and the data of Russian business aggregators, annual reports of chapters of companies, their positions stated in official press releases. The ecosystem is considered both from the point of view of a business and a person. There is also a consideration of innovations in interfacing the Internet of Things (IoT), financial-technical and mobile communications. For the first time, the article introduces the concept of “consumer capital”, as well as the management and social risks in the acceleration of such business models.

*Keywords:* ecosystem, digital market, consumer behavior, services, privileges, voice helpers, ecosystem competition, market monopolization

*For citation:* Bogdanova, O.S. and Golova, A.G. (2021), “Digital ecosystems as a tool for controlling consumer behavior”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 2, pp. 19–33, DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-19-33

«Экосистема» – термин, который был введен в обиход английским ботаником и экологом Артуром Тенли в 1935 г. для описания совокупности элементов живой и неживой природы, взаимодействующих на определенной географической локации. То есть с точки зрения экологии, это – «биогеоценоз, состоящий

из совокупности живых организмов, среды их обитания и системы связей, которая осуществляет обмен веществом/энергией между ними». Термин «экосистема» был применен в 1993 г. в контексте экономической деятельности. Современная экономика актуализировала понятие экосистемы в контексте агрегированных цифровых ресурсов, связывающих экономические субъекты и формирующую среду обитания. Сегодня этот термин прочно утвердился в словаре управленцев. Согласно статистическим данным, он используется в годовых отчетах в 13 раз чаще, чем 10 лет назад<sup>1</sup>.

В том же году была опубликована статья Джеймса Мура «Хищники и жертва: новая экология конкуренции». В статье экономическая деятельность рассматривалась как «экосистема, где покупатели и производители занимают взаимодополняющие роли, совместно эволюционируя в направлении, задаваемом компаниями, которые находятся в центре экосистемы» [Moore 1996].

Мур определил «бизнес-экосистемы» как «экономическое сообщество, которое состоит из совокупности взаимосвязанных организаций и физических лиц», которое занимается производством товаров и услуг, ценных для потребителя, являющихся также частью экосистемы. Структуру экосистемы любого предприятия составляют ведущие производители, поставщики, конкуренты и иные заинтересованные стороны, коэволюционирующие свои роли и возможности и стремящиеся соответствовать направлениям и векторам движения, которые установили одна или несколько компаний-лидеров. Компании, занимающие руководящие роли, могут меняться по прошествии определенного времени, однако функция лидера экосистемы всегда представляет особую ценность для сообщества, так как позволяет придерживаться общих ориентиров своим членам с целью выравнивания своих инвестиций и поиска взаимоподдерживающих ролей [Moore 1996].

Экологические метафоры, использованные Муром для описания структуры бизнеса, становятся все более распространенными. Особенно данный аспект виден в информационных технологиях.

К примеру, Брэдфорд Делонг (профессор экономики Калифорнийского университета) в своих трудах делал вывод о том, что «бизнес-экосистемы» описывают «схему запуска новых технологий, появившихся в Силиконовой долине». Делонг предлагает рассмат-

---

<sup>1</sup> Доклад концептуальной рабочей группы по «Оценке экосистемы на пороге тысячелетия» // Экосистемы и благосостояние людей. Word Recourses Institute, London 2005 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.millenniumassessment.org/documents/MA\\_A%20framework%20for%20Assessment\\_RUS.pdf](https://www.millenniumassessment.org/documents/MA_A%20framework%20for%20Assessment_RUS.pdf) (дата обращения 11 января 2021).

ривать экологию бизнеса в контексте «более производительного набора процессов для разработки и коммерциализации новых технологий», с характерными «быстрыми созданиями прототипов, короткими циклами разработки продукта, ранним тестовым маркетингом, компенсацией на основе опционов, венчурном финансировании, ранней корпоративной независимостью» [DeLong 1991].

В современной научной литературе также используются метафоры естественных систем, определяя экологию бизнеса в качестве новой области для проектирования и устойчивого организационного управления, основывающегося на том принципе, что организации, как, впрочем, и живые организмы, являются наиболее успешными при условии соответствия их развития и поведения основной цели и ценностям, что условно обозначается как «социальная ДНК».

Сама концепция экосистемы не нова. Французский историк Ф. Бродель (1902–1985) предложил новую концепцию исторического процесса: рассмотрел историческую реальность как сложный многоуровневый (иерархический) процесс, подчиненный временным ритмам, уделяя особое внимание природно-географическим и экономическим факторам. В его работе «Материальная цивилизация. Экономика и капитализм XVI–XVII вв.» предметом исследования стали сложные социально-экономические системы, которые он назвал «мирами экономики». Он ввел ключевые теоретические аспекты – концепцию «миров экономики» и «миров империи» как единицы измерения истории.

Однако следует отметить, что неразбериха в понимании данного термина связана с различным пониманием этого явления. В данной статье будет использоваться определение Ривза, взятое за основу: «бизнес-экосистема – динамичная группа в значительной степени независимых игроков, которые создают продукты или услуги для решения общей задачи» [Moore 1996].

Это подразумевает определенные ценностные предложения и конкретную группу субъектов с разными, порой меняющимися ролями, характеризующими экосистему. К ним могут быть отнесены торговые площадки, сервисы гостеприимства, организации труда и передвижения – “eBay”, “Amazon”, “Taobao”, “TripAdvisor”, “Airbnb”, “HeadHunter” и “Uber” соответственно. Туда же в определенной степени можно причислить технологические и прочие проекты, которые в рамках одной задачи собрали несколько узконаправленных производителей: например, “MicrosoftWindows”, “AppleiOS” и “Android”, а также систем «умного» дома, решений для жилых помещений, выпуск беспилотных автомобилей, видеоигр. Также к этой категории могут быть отнесены предложения, которые объединяют услуги различных поставщиков (система кредитных карт).

Ниже приведен набор характеристик экосистемы, отличающих их от других моделей управления: «гибкость, адаптивность, модульность, динамичность, открытость, эволюция, конкуренция, симбиоз, самоорганизация. Такие характеристики позволяют отнести экосистемы к синергетическим управленческим системам.

Говоря об основных преимуществах бизнес-экосистемы, необходимо отметить следующее. Во-первых, различные продукты и услуги в едином цифровом окне, обеспечивающие синергетический эффект при одновременном использовании продуктов и услуг из предлагаемой широкой палитры. Во-вторых, платформа, предоставляющая возможности гибкой интеграции с партнерами – за счет API. Здесь две стороны – углубление стандартизации и унификации, что характерно для общей тенденции глобализации [Голова 2018], но, с другой стороны, отсутствие этапов, замедляющих процесс взаимодействия с клиентом. Важно, что современные экосистемы – это новый образ жизни – “life-style” партнера или клиента.

Необходимо отметить, что сама «структура» экосистемы подразумевает определенные риски, обусловленные взаимозависимостью сотрудничающих партнеров (при решении одного из них покинуть экосистему). И, если в эту экосистему еще встраивается потребитель, значительно увеличивается ее нестабильность и предпринимательские риски.

По определению экосистема состоит в основном из независимых и ориентированных на сотрудничество игроков, что должно исключать иерархическую систему власти и тотальный контроль одним из его участников. Необходима выработка набора правил, притом постоянно корректируемых, что позволит сбалансировано управлять системой.

Для создания успешной экосистемы организации (партнеры) должны обладать определенными компетенциями: гибкое управление организацией; организационная структура; управление интеграционными процессами; управление отношениями с клиентами; управление инновациями.

Данный анализ показывает, что экосистема может выстраиваться вокруг компании, тогда говорят о модели бесшовных бизнес-процессов. Другой подход, когда экосистема выстраивается вокруг потребителя. В данном случае потребитель (и вся информация о нем, накопленная в процессе взаимодействия) является условным ресурсом для компании, и она наращивает сервисы, удерживая его в своем поле деятельности. С точки зрения компании – она максимально использует агрегированный с разных сервисов «капитал потребителя», который представляет собой совокупность информации, выстроенные коммуникации



и отношения с компанией, его социальный капитал и реальную его платежеспособность.

Важно, что при таком подходе увеличивается и эффективность всех программ лояльности и «ценность клиента». Анализ результатов деятельности крупных рекламодателей последних лет говорит об уменьшении лояльности к брендам в потребительском поведении и падении объема продаж от постоянных клиентов.

Помимо вышеуказанных компетенций для ее здорового функционирования необходимо создание у потребителя иллюзии выбора и важности данного действия (акта его выбора). Это решается через поддержание системы обратной связи с потребителем. Не только через пассивное наблюдение за его реакцией на что-то или «голосование кошечкой», но и через систему стимулирования высказывать свое мнение. Это формирует новые высокотехнологичные коммуникационные практики, называемые “crowd marketing” и SERM (search engine reputation management), связанные с продвижением компании в среде Интернет.

Великие достижения некоторых проектов не должны никого вводить в заблуждение. Опираясь на исследование BCG Henderson Institute<sup>2</sup>, можно отметить, что лишь 15% экосистем являются устойчивыми в долгосрочной перспективе. К основным причинам, приводящим к неудачам, следует отнести различные факторы, начиная с неудачного запуска проекта и увеличения расходов до проигрыша конкурентам, функционирующим в подобной экосистеме. Именно поэтому стабильный успех возможен лишь в случае постоянного взаимодействия со всеми игроками в рамках одной экосистемы, модернизируя свои предложения, внедряя и используя инновации, обновляющие бизнес-структуру.

Для российского рынка явление бизнес-экосистемы относительно ново<sup>3</sup> – отсутствует общепринятая единая методика оценки компаний на предмет их «экосистемности». Возможно лишь дать анализ числу проектов, совместных активов, объему выручки или спрогнозировать социально-экономические эффекты, возникающие от влияния каждой экосистемы.

На сегодняшний день в России существуют 5 компаний, активно развивающих потребительские сервисы в различных

---

<sup>2</sup>Управленческий консалтинг. Boston Consulting Group BCG, BCG 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://hussle.ru/biznes-ekosistema-struktura-preimushhestva-i-nedostatki/> (дата обращения 22 декабря 2020).

<sup>3</sup>Особенности российских экосистем 2020. Спецпроект [Электронный ресурс]. URL: <https://ict.moscow/news/russian-ecosystems//> (дата обращения 23 декабря 2020).

отраслях (что дает им право позиционировать себя в качестве экосистем): «Яндекс», «Сбербанк», «Тинькофф», «Mail.ru Group» и «МТС»<sup>4</sup>. Исходя же из рейтинга «РБК 500» за 2019 год, чаще всего в новостях фигурировали в контексте экосистем: «Яндекс», «Сбербанк», «Mail.ru Group». Фактически происходит монополизация рынка, несмотря на то что Г. Греф, президент Сбербанка, говорит о создании экосистемы, «которая оказывает набор самых важных для наших клиентов услуг. Я не думаю, что мы будем единственной экосистемой: у человека будет выбор, а самые продвинутые клиенты будут пользоваться несколькими экосистемами»<sup>5</sup>.

Указанные выше 5 компаний занимаются строительством своих экосистем таким образом, чтобы «удовлетворить» наибольшее количество каждодневных потребностей клиента, причем размывая границу между банками и небанковскими структурами. К примеру, все вышеуказанные экосистемы присутствуют в категориях «Здоровье», «Финансы», «Коммуникации», «Автомобиль», «Медиа» и «Развлечения». Но вовлечение клиента в экосистему, если он не видит в этом дополнительной ценности, невозможно. Это также касается пользования различными идентификаторами при отсутствии дополнительной ценности для клиента, возникающей при интегрировании сервисов друг с другом, при работе системы как единого целого. Такой глубокой интеграции пока не прослеживается ни у одной экосистемы. На данный момент с целью объединения сервисов и создания дополнительных ценностей для клиента компании занимаются созданием программы лояльности или подписки.

Для совершенствования коммуникаций с клиентом «Яндекс», «Сбербанк» и «Mail.ru Group» запустили идентификаторы, позволяющие компаниям повысить вовлеченность клиентов и аккумулировать их данные с целью использования для продвижения собственных продуктов или в рекламных целях («Яндекс. Паспорт», «Сбербанк ID», «Mail ID» соответственно).

Вовлечение клиента в экосистему с целью использования любых идентификаторов невозможно без дополнительной ценно-

---

<sup>4</sup>Карта крупнейших российских экосистем. 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://hussle.ru/biznes-ekosistema-struktura-preimushhestva-i-nedostatki/> (дата обращения 5 декабря 2020).

<sup>5</sup>*Тофанюк Е., Усков Н. Г.* Греф: «Трансформация Сбербанка – это вечный процесс». Forbes. 2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/387895-german-gref-transformaciya-sberbanka-eto-vechnyy-process> (дата обращения 19 декабря 2020).

сти, обозримой для клиента, которая возникает при интеграции сервисов друг с другом и работе всей системы как единого целого. К сожалению, на данный момент настолько глубокой интеграции не наблюдается ни у одной компании.

Сегодня с целью объединения сервисов и создания дополнительных ценностей компании активно развивают программы лояльности или подписки – запуск «Яндексом» подписки «Плюс» (2018 г.), «Mail.ru Group» – сервис подписок Combo (2019). Компания МТС, в свою очередь, вовлекает в подписку на видеостриминг безлимитным интернетом и бесплатной мобильной связью.

Подписочные сервисы в банковской сфере представляют более сложный механизм. Так, «Тинькофф» с этой целью использует большой кэшбэк за сервисы, а «Сбербанк» – скидки и повышенные бонусы «Спасибо». Наверное, концепция Сбера – наиболее комплексная, поскольку финансовые транзакции она превратила в площадку для общения клиентов.

В 2020 г. Яндексом было запущено пять экосистемных проектов, включающих два модифицированных приложения, объединяющих функционал существующих сервисов, преследующих цель вовлечения большего числа пользователей в свою экосистему («Яндекс.Про» – платформа для самозанятых; созданная на базе «Яндекс.Таксометр», «Яндекс Go» – функционал, объединяющий такси, доставку еды, каршеринг, курьерскую доставку и расписания наземного транспорта, «Яндекс.Телемост» – сервис видеозвонков, «Яндекс.Школа» – онлайн-сервис для обучения школьников младших классов и сервис вопросов и ответов «Кью»).

Сервис вопросов и ответов «Кью» – пример покупки готового решения и интеграции его с уже существующими элементами экосистемы. Так, весной 2019 г. Яндексом был приобретен сервис вопросов и ответов “TheQuestion” с целью объединения его с собственным проектом «Яндекс.Знатоки» и увеличения числа быстрых ответов в поисковике и интеграции их в диалоги «Алисы». Иной пример интеграции внутрикорпоративного сервиса – закрытие приложения «Транспорт» и функциональный перенос его в приложение «Карты». Также сервис «Яндекс.Люди» прекратил свое существование в качестве самостоятельного продукта и стал компонентом общего поискового сервиса.

Активнее всех строительство экосистем идет у «Сбербанка», который стал развивать несколько направлений благодаря приобретению доли в “RamblerGroup” и созданию совместного предприятия с “Mail.ru Group”. «Тинькофф» запустил «супер-апп» – универсальную платформу для «посева и выращивания» бизнеса, представляющую собой конструктор для быстрого создания

торговых площадок в сети Интернет, соединенных с банковскими сервисами, необходимый сервис для малого и среднего бизнеса<sup>6</sup>.

Ощутима разница в стратегиях этих компаний: если «Тинькофф» в основном занимается разработкой новых продуктов, то у «Сбербанка» явно наблюдается тактика инвестора. Так, компанией активно вкладываются ресурсы в новые направления, и происходит избавление от неликвидных активов, что обусловлено прежде всего стремлением контроля процессов в совместных проектах. Так, об этом может свидетельствовать равнозначность инвестиций и получаемых долей в сделках со стартапами. «Сбербанк» активно взаимодействует с партнерами: в рамках СП с «Cognitive Technologies» идет работа над проектом беспилотной сельхозтехники, а совместно с платежной системой «Visa» и супермаркетом «Азбука Вкуса» открыт первый «умный» магазин без продавцов и касс.

2019 г. стал премьерным для нескольких «умных ассистентов» и голосовых помощников, которые учли успешный опыт «Алисы» «Яндекса» и ряда зарубежных проектов. «Маруся» заработала у «Mail.ru Group», у «МТС» появился «Марвин», а «Тинькофф» включил «Олега». «Сбербанком» был куплен контрольный пакет акций в этом же году у «Центра речевых технологий», занимающегося разработкой системы распознавания лиц и голоса, в его приложении появился аудиосервис – «ассистенты Салют». Как сказано на сайте компании, «это сразу три неповторимых характера: интеллигентный Сбер, жизнерадостная Джой или педантичная Афина». Сервисы помогают с транзакциями и оказывают справочные услуги. Зона действия «Олега» у «Тинькофф» ограничивается приложением. Несмотря на то что значительно были расширены его возможности до ответа на звонки абонентам «Тинькофф Мобайл» и помощи клиентам «Тинькофф Страхования», теперь ему подвластен перевод денег, покупка билетов в кино, бронирование столиков и запись клиента в салоны красоты.

Самый первый опыт использования голосовых помощников «Алиса» «Яндекса» показывает, что голосовой помощник – стержень экосистемы, но для получения всех преимуществ помощника клиент должен приобрести «умную» колонку и оформить подписку, что осуществляет его более прочную привязку к экосистеме.

---

<sup>6</sup> Консолидированная финансовая отчетность. Публичное акционерное общество «Сбербанк России» и его дочерние организации за 2020 год с аудиторским заключением 2020 независимого аудитора [Электронный ресурс]. URL: [https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/uos\\_ori\\_01012020.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/uos_ori_01012020.pdf) (дата обращения 17 января 2021).

Добавить ценность экосистеме может возможность развития в дальнейшем функционала «Алисы».

Развитие «Маруси» “Mail.ru Group” происходит именно по такой схеме, которая будет интегрирована во все сервисные зоны компании и сможет не только заказывать такси и еду через “DeliveryClub”, но и помогать дома (по словам генерального директора компании Бориса Добродеева). Вдобавок к этому у «Маруси» есть специальная функция для детей – возможность запуска некоторых навыков, пользуясь RFID-карточками. Используя «Марвина» – колонку МТС, – можно прослушивать музыку, новости или аудиокниги, а также получать ответы на интересующие вопросы. Компания МТС запустила в продажу систему «умного» дома, которая также может управляться через колонку с «Марвином». В этих устройствах доминирует аудиосигнал, и основная система идентификации – по голосу.

Структура «Сбер» «СберДевайс» с февраля 2020 г. продает телеприставку “OkkoSmartBox”, которая обеспечивает видео по запросу VOD (англ. Video of demand) по ТВ, YouTube и через on-line кинотеатр “Okko”. Это устройство было адаптировано для дистанционного образования – направления, ставшего особенно актуальным в период пандемии. Позже появилась аудиоколонка “SberBox” со встроенными ассистентами семейства «Салют».

Дальнейшее развитие девайсов будет происходить на основе видеоканала, что предполагает создание «умных экранов». Планшет “SberPortal” имеет 10-дюймовый Full HD экран и широкоугольную AI-камера. В него встроен ассистент семейства «Салют», есть поддержка распознавания лица и возможность управления голосом, жестами и прикосновениями. Устройство поддерживает управление «умным» домом, позволяет слушать музыку, смотреть фильмы, совершать видеовызовы, играть в аркады, головоломки и другие игры и т. д. В “SberPortal” есть и каталог приложений: например, заказ продуктов, приложение с рецептами «СуперШеф» и др. Интеграция в повседневность цифровых устройств интернета вещей (IoT) и включение их в цифровые бизнес-экосистемы вендоров требуют новых методических подходов, на что обращается внимание в работе Фабиана Резак «Решение проблемы концептуальной случайности в исследованиях бизнес-экосистем, управляемых IoT» [Rezac 2020], обобщающей почти тридцатилетний опыт изучения цифровых экосистем.

Важно, что через видеосигнал повышается точность узнавания реципиента по его биометрическим данным, что актуально для развития системы платежей. В настройках «Сбер ID» уже предлагается «Оплата одним взглядом», которую можно совершить

через приложение, в некоторых банкоматах и в сети ресторанов «Prime».

Оmnikanальность современных рекламных коммуникаций, соединяющая торговый канал с информационным, создает возможность сопрягать трансляцию рекламного сообщения на разных каналах (например, радио и наружной рекламы на мониторе), позволяет увеличивать количество «касаний» клиентом в разных контекстах. «Сбер» расширяет свое присутствие на рынке рекламы не как рекламоатель, а предлагая новые каналы коммуникаций, прежде всего в сегменте DOOH (digital out of home) – наружной и внутренней рекламы, выводя на рынок собственного оператора «СберМаркетинг». Этот элемент экосистемы будет продавать показы рекламы на 7200 дисплеях в 5700 офисах «Сбербанка», которые обеспечивают ежедневный охват аудитории в 2,6 млн.

Западно-Сибирское отделение «Сбербанка» в Тюмени установило «умные автобусные остановки» с полезными для горожан цифровыми решениями. Многофункциональные комплексы, в которые превратились павильоны, работают на базе мобильного оператора «Сбермобайл», входящего в экосистему «Сбер». Интерактивная сенсорная панель в антивандальном корпусе внутри остановки позволяет построить маршрут и рассчитать время перемещения на общественном транспорте до места назначения, увидеть расписание каждого маршрута и реальное движение автобусов, благодаря картографическому сервису «2ГИС», также являющегося частью экосистемы банка. В условиях пандемии коронавируса пассажиры могли следить за информацией, соблюдая социальную дистанцию. Остановки оснащены системой видеонаблюдения, разъемами для зарядки мобильных устройств и роутерами для доступа к Wi-Fi. В темное время суток комплекс освещается автоматической светодиодной системой.

«Сбер», «Макдоналдс» и «DeliveryClub» реализовали пилотный проект «общественных пространств». В конце 2019 г. было открыто первое предприятие «Макдоналдс», зона ожидания которого была объединена с отделениями банка. Другие варианты сотрудничества, направленные на оптимизацию и улучшение клиентского пути, находятся также в стадии проработки. Теперь модель апробируется в регионах.

Управление потребительским поведением выходит на новый уровень. Создается система постоянного вовлечения потребителя в какое-то взаимодействие, причем он не всегда осознает, кто за ним стоит, потому что потребителю кажется, что он делает выбор. Это одна из проблем умных колонок. Где гарантия, что на запрос пользователя не будет предоставлена информация, именно ранее

оплаченная партнером вендора? И если визуально потребитель научился различать рекламную строку, хотя бы за счет ее «веса», то звуковую идентификацию рекламной информации и особенно интегрированный в жанр медиа будет сложно ввести. Хотя по закону о рекламе необходимо указывать, что предлагается именно рекламная информация. Но надо понимать, что такое прослушивание занимает время, перевод на платный контент не защищает от так называемого натива (естественных форм) и каких-то органичных включений.

Примечателен тот факт, что динамично развивающиеся российские экосистемы не только нацелены на удовлетворение основных потребительских запросов, но и на противодействие угрозам и вызовам, стоящим перед человечеством. Так, во время активной борьбы с COVID-19 «Сбербанком» был не только разработан робот-дезинфектор, но и интеллектуальная модель диагностики коронавируса с использованием результатов компьютерной томографии. Всего «Сбербанком» было представлено порядка 10 решений или инициатив, также был запущен «СберЗдоровье» на базе медицинского сервиса «DocDoc». «Яндекс» же в этот период создала карту распространения коронавируса, запустила тестирование на дому, добавила индекс загруженности магазинов на «Яндекс. Карты». Часть вышеуказанных сервисов была предоставлена и в распоряжение регионов. «Mail.ru Group» во время пандемии COVID-19 была запущена открытая платформа «#Лучшедома» с целью поддержки бизнеса и граждан. Летом «DeliveryClub» была запущена в Москве доставка нелекарственных товаров из аптек. Отчет ПАО «Сбербанк России» и его дочерних организаций за 2020 г. показывает, что сервис «СберЗдоровье» за 2020 г. принес выручку в 2,1 млрд руб. Прибыль компании от нефинансового сектора – 8,6 млрд руб.<sup>7</sup> Хотя в масштабах основной деятельности это немного – 0,9%, но очевидно, что в дальнейшем это будет давать синергетический эффект, а главное, оказывать позитивное влияние на стоимость акционерного капитала компании. Даже в условиях кризиса доход на дивиденды ПАО «Сбербанк» за 2020 г. был 6,42%.

Если поставить в центр системы потребителя, то вокруг него формируется пространство, пронизанное коммуникациями, которые обеспечивают удовлетворение его различных потребностей – от витальных до саморазвития и образования. Технически экосистему обеспечивает интернет вещей (IoT) и коммуникативные сервисы, которые решают задачи не только разного уровня общения в повседневности, но и профессиональные практики (вклю-

---

<sup>7</sup> Консолидированная финансовая отчетность...

чая консультации от медицины до инвестиций), маркет-плейсы и системы доставки, онлайн финансовые системы (платежные, кредитные, страховые), различные онлайн-развлечения (игры, кинопросмотры) и обучение. Причем исследования последних лет показывают, что именно банки, владеющие полной информацией о клиентах, их финансовом поведении, становятся катализаторами развития всей страны. Именно в таком ключе рассмотрен опыт накопления информации о клиентах испанского банковского сектора [Segarra-Navarro et al. 2021].

Очевидно, что такой конгломерат взаимосвязанных сервисов аккумулирует знания об адресате коммуникаций с позиции его перманентных потребительских нужд, а современные ресурсы обработки больших данных (BigData) и искусственный интеллект позволяют не просто детализировать профиль потребителя и его интересы, но и предсказывать его перспективные потребности, влияя на итоговое потребление конкретных товаров и, главное, брендов.

Например, комментарий по поводу женского здоровья в социальной сети может через несколько лет привести к выбору коляски и страховки на обучение. Но такое поведение клиента может быть построено только на органичном его встраивании в экосистему, когда он становится полноправным ее элементом, разделяющим все ее основные системные принципы и жизненные ценности.

Говоря о сегодняшних российских реалиях, можно сделать вывод, что на данный момент за одного клиента ведется конкурентная борьба между несколькими экосистемами с похожими сервисами – ведь можно пользоваться продуктами сразу нескольких из них: платить приложением «Тинькофф», ездить на «Яндекс.Такси», иметь почту на «Mail.ru», делать покупки на «ЯндексМаркете» и быть абонентом МТС. Для построения новой аналогичной экосистемы и привлечения в нее клиентов необходимо предложить уникальный сервис или условия, существенно отличные от существующих на данный момент. Предположение о появлении новых экосистем, сопоставимых по масштабу с уже существующими, в обозримом будущем не имеет логического обоснования – существует возможность наблюдения борьбы «Сбербанка», «Яндекса», «Mail.ru Group», «Тинькофф», МТС за клиентов с целью монополизации рынка, запуская новые сервисы, устройства и подписки. Больше простора для развития в b2b-направлении, потому как сложившихся экосистем не так много. Анализируя готовые отчеты глав компаний и озвученные планы развития, на этом рынке намерены вступить в борьбу все те же гиганты, но к ним возможно присоединение других банков и операторов сотовой связи. Эко-



номическое преимущество модели цифровой экосистемы, сопрягающей IoT, финансово-технические сервисы и мобильную связь, очевидно, поскольку позволяет наращивать активы и совокупную капитализацию. Но при этом могут возникать новые угрозы устойчивому развитию. Например, если учесть закон Эшби, то все время усложняющаяся и наращиваемая система требует усиливающегося управленческого воздействия. Но выдержит ли объект такое давление? То, что точно можно рассчитать в технических системах, не всегда возможно предугадать в социальных, поэтому перманентно возрастают управленческие риски.

Стоят также задачи об этичности и безопасности использования персональных данных (в том числе витальных). Другая проблема связана с предоставлением свободы выбора платформы, наличием конкурентных предложений, что актуализирует проблемы монополизации рынка крупными игроками.

### *Литература*

---

- Голова 2018 – Голова А.Г. Макроэкономические факторы, определяющие развитие рынка труда и структуру занятости в России и за рубежом // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2018. № 4 (14). С. 52–73. DOI: 10.28995/2073-6304-2018-4-52-73.
- Moore 1996 – Moore, J.F. The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York: Harper Business, 1996. 320 p.
- Cegarra-Navarro et al. 2021 – Cegarra-Navarro, J.-G., Jimenez-Jimenez, D., Garcia-Perez, A. An Integrative View of Knowledge Processes and a Learning Culture for Ambidexterity: Toward Improved Organizational Performance in the Banking Sector // IEEE Transactions on Engineering Management. 2021. № 68 (2). P. 408–417.
- DeLong 1991 – DeLong J. Bradford. Depressions // Eric Foner and John A. Garraty, eds. Readers' Guide to American History, Boston, MA: Houghton-Mifflin Company, 1991.
- Rezac 2020 – Rezac F. Addressing Conceptual Randomness in IoT-Driven Business Ecosystem Research // Sensors. 2020. Vol. 20. P. 1–29.

### *References*

---

- Cegarra-Navarro, J.-G., Jimenez-Jimenez, D. and Garcia-Perez, A. (2021), "An Integrative View of Knowledge Processes and a Learning Culture for Ambidexterity: Toward Improved Organizational Performance in the Banking Sector", *IEEE Transactions on Engineering Management*, no. 68 (2), pp. 408–417.

- DeLong, J. Bradford (1991), “*Depressions*”, In Eric Foner and John A. Garraty, eds., *Readers' Guide to American History*, Houghton-Mifflin Company, Boston, USA.
- Golova, A.G. (2018), “Macroeconomic factors determining the development of the labor market and the structure of employment in Russia and abroad”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 4 (14), pp. 52–73. DOI: 10.28995/2073-6304-2018-4-52-73.
- Moore, J.F. (1996), *The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business, New York, USA.
- Rezac, F. (2020), “Addressing Conceptual Randomness in IoT-Driven Business Ecosystem Research”, *Sensors*, no. 20, pp. 1–29.

### *Информация об авторах*

*Олеся С. Бозданова*, кандидат политических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125993, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; Bos2404@yandex.ru

*Анна Г. Голова*, кандидат социологических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125993, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; golova.a@rggu.ru

### *Information about the authors*

*Olesya S. Bogdanova*, Cand. of Sci. (Political Science), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; Bos2404@yandex.ru

*Anna G. Golova*, Cand. of Sci. (Sociology), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; golova.a@rggu.ru

УДК 351.85

DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-34-44

Управление коммуникациями  
культурных и образовательных учреждений  
в период кризиса

Мадина Т. Гуриева

*Российский государственный гуманитарный университет  
Москва, Россия, gurieva.m@rggu.ru*

Екатерина А. Трофиленкова

*Культурная платформа «Синхронизация»,  
Москва, Россия, trofilenkova@yandex.ru*

*Аннотация.* Целью статьи является анализ особенностей построения коммуникаций и адаптации продуктов культурных учреждений в период кризиса. Пандемия, связанная с распространением коронавируса COVID-19, оказала серьезное влияние на все сферы жизни и потребовала пересмотра многих привычных процессов. В частности, потребовалась существенная перестройка системы коммуникаций с потребителями в сферах культуры и образования. Также в этих сферах актуальными стали разработка и внедрение новых продуктов и проектов, адаптированных к условиям ограничений. Исходя из этого, в статье рассмотрены особенности создания и продвижения образовательных продуктов в период карантинных ограничений, а также наиболее подверженные кризису области работы. В качестве основного результата можно определить вывод о том, что важным фактором эффективности коммуникаций является изучение нужд потребителей, причем в постоянном режиме. Сферы образования и культуры в данном случае не являются исключением. Перспективы исследования авторы видят в том, что новые продукты, связанные с кризисом и ограничительными мерами, не исчезают с возвращением к «обычной» жизни, а остаются в линейке продуктов многих организаций. Но соотношение традиционных и новых продуктов в ассортиментном портфеле разных организаций будет различным, что зависит от многих факторов. Изучение этих факторов и эффективное управление портфелем продуктов является задачей будущих периодов. На основе этого (наряду с изучением потребностей) и предстоит разрабатывать коммуникационную стратегию организациям сфер культуры и образования.

*Ключевые слова:* кризисная коммуникация, учреждения культуры, онлайн-образование

---

© Гуриева М.Т., Трофиленкова Е.А., 2021

*Для цитирования:* Гуриева М.Т., Трофиленкова Е.А. Управление коммуникациями культурных и образовательных учреждений в период кризиса // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2021. № 2. С. 34–44. DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-34-44

## Communication management of cultural and educational institutions during the crisis

Madina T. Gurieva

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia,  
gurieva.m@rggu.ru*

Ekaterina A. Trofilenkova

*Cultural platform “Synchronization”, Moscow, Russia,  
trofilenkova@yandex.ru*

*Abstract.* The purpose of the article is to analyze specifics of the communication construction and adaptation of cultural institutions products during the crisis. The pandemic associated with the spread of the COVID-19 coronavirus had a serious impact on all spheres of life and required a revision of many familiar processes. In particular, the system of communication with consumers in the spheres of culture and education had to be substantially restructured. Also in those areas the development and implementation of new products and projects, adapted to the restrictions conditions, became urgent. On that basis, the article deals with the specifics of creating and promoting educational products in a period of quarantine restrictions as well as of the most crisis-prone areas of work.

The key outcome can be defined as the conclusion that an important factor in the effectiveness of communications is the study of the consumer needs, and in a continuous mode. The spheres of education and culture, in that case, are no exception. The prospects of the study are associated with the fact that new products related to the crisis and restrictive measures do not disappear with the return to “ordinary” life, but remain in the product line of many organizations. However the ratio of traditional and new products in the assortment portfolio of different organizations will be different, which depends on many factors. Studying the factors and thus effectively managing the product portfolio are tasks for future periods. It is thereupon (along with the study of needs) that it is necessary to develop a communication strategy for the organizations of the spheres of culture and education.

*Keywords:* crisis communication, cultural institutions, online education

*For citation:* Gurieva, M.T. and Trofilenkova, E.A. (2021), "Communication management of cultural and educational institutions during the crisis", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 2, pp. 34–44, DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-34-44

Коммуникация в современном мире имеет сложную и многоуровневую структуру, находящуюся в постоянной динамике. Все большей проблемой является тот факт, что средства коммуникации в основном представлены различными гаджетами, а люди (независимо от возраста и сферы деятельности) устали от многочисленных онлайн-встреч и удаленной работы за компьютером и, как следствие, в свободное время сознательно пытаются оградить себя от поступления новой информации. Ситуация, вызванная пандемией коронавируса, стала серьезным вызовом для многих отраслей, в том числе и для организаций сфер образования и культуры.

Меры по борьбе с COVID-19 – социальное дистанцирование, полный (в начале пандемии) запрет выезда в другие страны, ограничение количества людей, которые могли одновременно находиться в общественных местах – ухудшили экономическую ситуацию во многих отраслях, в том числе в сферах культуры и образования. Карантинные мероприятия послужили поводом для закрытия (или, в лучшем случае, серьезного ограничения работы) выставочных и образовательных центров, кинотеатров, театров и арт-центров<sup>1</sup>.

Учреждения образования и культуры столкнулись с необходимостью максимально быстрого внедрения цифровых технологий в рабочий процесс. В связи с распространением коронавирусной инфекции организации культуры вынуждены были обратить внимание на малознакомые ранее цифровые площадки для проведения мероприятий, обращаться к VR и AR технологиям. Конечно, такие технологии были известны в учреждениях культуры и образования и раньше, например, рассматривался вопрос о возможности «виртуализации» библиотек [Serbo 2012], исследовались приложения и технологии дополненной реальности (AR), которые могли бы использоваться библиотеками для улучшения пользовательского

---

<sup>1</sup> Культура в условиях пандемии COVID-19 // Департамент международного и регионального сотрудничества, 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://ach.gov.ru/upload/pdf/Covid-19-culture.pdf> (дата обращения 12 марта 2021).

опыта [Avila 2017], а также отмечалась относительная финансовая доступность и легкость использования этой технологии [Lund, Agbaji 2018], причем некоторые авторы ускоренное внедрение приложений виртуальной (VR) и дополненной (AR) реальности в деятельность библиотек и образовательных учреждений рассматривали как вопрос исключительно актуальный и требующий скорейшего решения [Hannah, Huber, Matei 2019]. Однако в среднем такие технологии считались скорее редким и, в определенном смысле, диковинным продуктом, а в условиях социального дистанцирования виртуальный формат стал единственно возможным для восстановления работоспособности самых известных организаций данных сфер жизни общества.

Так, онлайн-трансляции выступлений организовывали Метрополитен-опера, Кливленд-балет и многие другие (практически все) известные учреждения культуры во многих странах независимо от того, государственные они или частные.

Очень важно отметить, что необходимость активного внедрения цифровых технологий в деятельность организаций культуры и образования потребовала от их менеджмента пересмотра привычных методов работы как во внутренней, так и во внешней среде.

В частности, появилась необходимость налаживания сотрудничества с новыми партнерами, способными обеспечить переход на своевременное использование онлайн-технологий, соответствующих потребностям данных организаций, в том числе для обеспечения изменившихся потребностей их клиентов.

В качестве примера такого сотрудничества можно назвать совместные проекты ОККО (российского мультимедийного сервиса, входящего в экосистему «Сбера», который занимает второе место среди российских онлайн-кинотеатров по объему аудитории и выручке) и различных учреждений культуры. В рамках проектов «Открытие музеев», «Обучение и развитие», «Искусство онлайн» были проведены трансляции спектаклей и балетов, созданы онлайн-туры и экскурсии по музеям, подготовлены блоки лекций по различным тематикам.

Важно отметить, что такие проекты, как трансляции спектаклей и других культурных мероприятий, не являются чем-то совершенно новым. Но в условиях ограничений на посещение культурных учреждений такие трансляции стали рассматриваться под другим углом зрения. При этом проявилось и различное отношение к такому формату культурных мероприятий у разных категорий потребителей.

И, соответственно, новые форматы работы учреждений культуры и образования потребовали применения новых (или скорректи-

рованных под новые обстоятельства) инструментов и механизмов продвижения. Например, указанные выше проекты продвигались путем рекомендательных подборок в Интернете (например, дайджесты «Чем себя занять во время карантина») и бесплатных подписок на сервисы (например, при различных онлайн-покупках клиентам предлагалась месячная подписка на сервис ОККО за 1 рубль).

При этом важно учитывать, что, несмотря на то что деятельность современных учреждений культуры и образования очень разнообразна, во многом их работа должна соответствовать неким общим требованиям и правилам.

Именно с учетом этого ЮНЕСКО (англ. *UNESCO; United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* – специализированное учреждение Организации Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры) создало перечень возможных виртуальных активностей среди учреждений культуры по всему миру в рамках контекста пандемии COVID-19. Данная организация также была одним из инициаторов движения ResiliArt, целями которого является повышение осведомленности общества о том, как эпидемия коронавируса повлияла на сферу культуры и каков вклад ЮНЕСКО в государственное регулирование и поддержку работников культурной среды<sup>2</sup>.

Действия ЮНЕСКО и других общественных организаций, призванных поддерживать сферу культуры, дают свои результаты. Так, сервис Google в своем отчете сообщает, что резко возрос интерес к таким приложениям, как Google Arts & Culture, которые дают возможность познакомиться с предметами искусства через туры и лекции.

По данным Better decisions, пользование высокоскоростным интернетом жителями нашей страны в 2020 г. увеличилось по сравнению с 2019 г. на 13%. При этом приложения и сайты с тематикой «Образование» вошли в десятку самых динамичных по росту спроса по сравнению с 2019 г. (с показателем роста в 8%). В свою очередь, пользование такими, еще совсем недавно популярными, медиа, как радио и ТВ, уже к сентябрю 2020 г. сократилось по сравнению с первой (весенней) волной карантинных ограничений. Тем не менее онлайн-радио показало динамичный темп роста<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup>Culture & COVID-19 // UNESCO. 2020 [Электронный ресурс]. URL: [https://en.unesco.org/sites/default/files/issue\\_4\\_en\\_culture\\_covid-19\\_tracker-8.pdf](https://en.unesco.org/sites/default/files/issue_4_en_culture_covid-19_tracker-8.pdf) (дата обращения 12 марта 2021).

<sup>3</sup>COVID-19: влияние на потребителя и медиа // OMD. 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.omb.ru/uploads/expertise/e6704ea1a5bf54798e762704a2c.pdf> (дата обращения 12 марта 2021).

Можно также говорить и о том, что кризисная ситуация изменила характер потребления коммуникационного, в том числе визуального, контента.

Многие сервисные компании осознали необходимость разработки мобильных платформ или мобильных версий своих сайтов. Таковы тенденции и в образовательной, и в культурной сферах. С учетом того, что все большая часть людей ищет информацию через смартфоны, для образовательных и культурных учреждений стало очень важно иметь удобную для потребителей мобильную версию сайтов или приложения.

Соответственно, такие технические решения требуют и адаптации коммуникаций с потребителями. Так, все больше становится цифровой рекламы. Например, несмотря на коронавирус, digital-реклама в Китае показала рост в 23% по сравнению с предыдущим годом.

В соответствии с последними исследованиями, 81% детей школьного возраста в России перешли на дистанционное образование. Это негативно сказывается на качестве образования. Международное исследование Всемирного Банка показывает, что данная тенденция усугубляет текущие проблемы образовательной сферы по двум основным причинам:

- введены ограничения во многих школах и других учебных заведениях;
- продолжается экономический спад, вызванный пандемией<sup>4</sup>.

Ограничения в деятельности учебных заведений, по мнению экспертов, приводят к усугублению неравенства среди обучающихся и потерям в обучении, а экономический кризис ограничивает возможность получения дополнительного образования из-за снижения доходов населения. Такая ситуация неприемлема в современном обществе, особенно с учетом того, что услуги в сфере культуры и образования носят специфический характер смешанного блага [Маркетинг 2021].

При этом необходимо также учитывать нестабильность спроса в условиях кризиса. Так, многие культурные и образовательные платформы (в том числе российские), например «Правое полушарие», «Синхронизация», столкнулись с резким скачком интереса к онлайн-продуктам в апреле–мае 2020 г. Однако стремительный рост сменился таким же резким спадом (как покупок, так и прохождения

---

<sup>4</sup>The Covid-19 pandemic: shocks to education and policy responses // World Bank Group. 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/33696/148198.pdf?sequence=4&isAllowed=y> (дата обращения 12 марта 2021).



ранее оплаченных курсов). За короткое время потребители существенно снизили интерес к предложенным форматам вебинаров и/или видеолекций. Соответственно, разработчикам прямо «на ходу» пришлось как придумывать новые продукты, так и расширять тематики имеющихся.

Если, например, у платформы «Синхронизация» к началу 2020 г. проходило более 100 офлайн-лекций в месяц и только 40% от общего числа мероприятий составляли онлайн-активности, то к маю 2020 г. онлайн проводилось уже 200 мероприятий. Интенсивные темпы роста одной категории продуктов (вебинарные курсы) вынудили компанию думать над способами привлечения внимания новой аудитории и превращения новых потребителей в лояльных клиентов.

Можно отметить, что образовательные проекты стали ориентироваться на более «человечный» контент при коммуникации с потребителями – так, в рекламе стали показывать лица реальных клиентов и сотрудников и говорить с аудиторией от их лица. И это, скорее всего, правильное решение, так как люди за время активного потребления информации онлайн (в период карантина) устали от обезличенных призывов и социальной изоляции, стремятся и подсознательно желают большего общения. Этот же тренд наблюдается и в характере коммуникации с потенциальной аудиторией. Образовательная платформа для школьников «Учи.ру» качественно изменила формат коммуникации со своей аудиторией за период пандемии. Добавление форматов бесплатных прямых эфиров, кейсов от лица сотрудников и непосредственное повышение фокуса внимания к community-менеджменту позволило данной образовательной платформе привлекать новую аудиторию и удерживать ее даже в сложной кризисной ситуации и обилия информации.

Еще одной коммуникационной тенденцией является реализация совместных проектов.

Так, увеличилось число ко-брендинговых проектов с представителями организаций других сфер (культурные платформы стали делать совместные проекты с организациями и представителями таких отраслей, как индустрия моды, FMCG-сектор, банковская сфера и др.). Примерами таких форматов в рамках данной деятельности можно считать:

- 1) совместные прямые эфиры в социальных сетях (различные форматы тематических эфиров);
- 2) тематические курсы в рамках работы бренда-партнера;
- 3) бесплатные тематические проекты (например, Telegram-курсы), направленные на привлечение абсолютно новых клиентов ко всем участникам проекта.

Отметим, что и ко-брендинговые решения не являются чем-то совершенно новым. Современным является именно то, что такие проекты стали реализовываться в цифровой среде.

В любом случае при разработке коммуникационных решений необходимо учитывать, что потребители становятся все более внимательными и требовательными. Для образовательных проектов это выражается в том числе в том, что слушателям становится мало получать какой-либо один контент, например, смотреть только видео – они хотят общаться в мессенджерах, читать дополнительные материалы, проходить тесты и задавать вопросы спикерам.

Причем важно отметить расширение сегментов потребителей, которые с различной степенью активности потребляют услуги учреждений образовательной и культурной сфер в цифровой среде. Так, одной из ключевых, в условиях ограничений, целевых аудиторий стали молодые люди разных возрастов и занятости. Многие учащиеся школ и высших учебных заведений стали активными потребителями контента, предлагаемого образовательными платформами по краткосрочным обучающим курсам.

Еще одной важной тенденцией стал рост интереса к культурным и образовательным проектам в цифровой среде со стороны людей старших возрастов, которые ранее не интересовались (или интересовались очень ограниченно) такими форматами. Такая тенденция побуждает более активно работать с предлагаемыми продуктами. Их должно быть много, и они должны предоставлять все более широкие возможности для потребителей.

Если проанализировать состав продуктов, которые предлагали образовательные платформы еще в январе–феврале 2020 г., то можно выделить три основных направления:

- вебинарные курсы;
- текстовые курсы (только текстовый материал с картинками);
- видеокурсы (заранее записанный и смонтированный контент).

Если примерно оценить процентное соотношение данных категорий продуктов, то их условно можно разделить на 50/20/30 соответственно.

Сейчас многими компаниями данная сетка форматов сильно расширена – популярные платформы добавляют к стандартным форматам такие варианты, как: вебинары с участием экспертов и интерактивом (когда слушатель может задавать вопросы), тренажеры (с большим количеством тестов и интерактивных заданий), мастер-классы (для небольших групп участников), комбинированные занятия (вебинары + видео-уроки + текстовые памятки), аудио-курсы (основной контент – аудиодорожки, похожий формат

с подкастом), курсы в мессенджерах с кураторами, где участники сами могут активно общаться (основной канал для таких курсов – Telegram). Можно говорить о том, что текущее процентное соотношение форматов контента можно оценить как 35/10/55, где 55% – это новые и комбинированные форматы.

Как отмечалось выше, сейчас наблюдается сильный спад интереса потребителей к старым форматам. Очевидно, что такие мощные внешние воздействия, как пандемия COVID-19, влекут за собой серьезные изменения в потребительском поведении, в интересах и потребностях людей, находящихся в новых для себя условиях [Campbell, Inman, Kirmani, Price 2020].

В мире в целом отмечается возросший интерес потребителей к новым и необычным продуктам [Yunhui, Jaideep 2020], желание компенсировать внешние ограничения более широким выбором [Kim 2020]. Применительно к сфере онлайн-образования это означает, что людей не привлекает простая графика, они ждут динамики и видеоконтента<sup>5</sup>. Важно отметить, что ожидания потребителей изменились не только по отношению к контенту, но и с точки зрения коммуникаций – они ждут более персонализированных предложений и подборок, а также, естественно, и по финансовым мотивам, они ждут разнообразия цен и большего числа скидок (увеличивается значение ценового фактора при росте предложения).

Также сейчас можно отметить рост эффективности для учреждений культуры таких маркетинговых инструментов, как KOL-маркетинг (KOL – Key Opinion Leader, лидеры мнений), которые позволяют увеличивать вовлеченность и конверсию.

Агентство Vinci Agency и сервис «Учи.ру» проанализировали тренды современного онлайн-образования. Они определили 10 основных тенденций, из которых основное внимание следует обратить на следующие<sup>6</sup>:

- 1) MOOK – массовый открытый онлайн-курс (MOOC);
- 2) мобильное обучение (m-learning);
- 3) гибкое обучение (flexible learning).

Безусловно, для представителей организаций образования и культуры негосударственного сектора данные условия становятся проверкой на прочность: многие игроки теряют свои позиции

---

<sup>5</sup> Доходы Китая от digital-рекламы увеличились на 23% в 2020 г., несмотря на пандемию // Adindex, 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://adindex.ru/case/2021/01/12/165217.phtml> (дата обращения 12 марта 2021).

<sup>6</sup> Digital Milestone и «Учи.ру» перезапустили соцсети образовательной онлайн-платформы // Adindex, 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://adindex.ru/case/2020/11/16/286771.phtml> (дата обращения 12 марта 2021).

и уходят с рынка, не справившись со сложившейся ситуацией, оказавшись не готовыми к резкому изменению предпочтений потребителей и их материального положения. Но рынок образовательных и культурных услуг стремительно развивается, и появляются новые образовательные платформы, что заставляет успешные проекты не стоять на месте, так как в условиях высокой конкуренции только актуальные и интересные потребителям проекты позволяют быть успешными.

Анализ данных исследований существующей ситуации и тенденций позволяет высказать идею, что ведущей может стать концепция непрерывного образования. Для учреждений образования и культуры важно также осознать, что значительно большее внимание в работе нужно уделять постоянному изучению потребностей своей целевой аудитории: ее психографики, медиа-предпочтений и т. п.

Это позволит выстраивать омниканальную и, что важно, эффективную коммуникацию и создавать актуальный ряд образовательных и культурных продуктов в будущем.

### *Литература*

---

- Маркетинг 2021 – Маркетинг в отраслях и сферах деятельности / Под ред. А.Л. Абаева, В.А. Алексунина, М.Т. Гуриевой. М.: Дашков и К., 2021. 433 с.
- Avila 2017 – *Avila S.* Implementing Augmented Reality in Academic Libraries // *Public Services Quarterly*. 2017. Vol. 13. Issue 3. P. 190–199.
- Campbell, Inman, Kirmani, Price 2020 – *Campbell M.C., Inman J.J., Kirmani A., Price L.L.* In Times of Trouble: A Framework for Understanding Consumers' Responses to Threats // *Journal of Consumer Research*. 2020. № 47 (3). P. 311–326.
- Cerbo 2012 – *Cerbo M.A.* The Academic Library Online: Is the Future of Academic Libraries a Virtual Reality? // *Technical Services Quarterly*. 2012. № 29 (3). P. 181–192.
- Hannah, Huber, Matei 2019 – *Hannah M., Huber S. & Matei S.A.* Collecting Virtual and Augmented Reality in the Twenty-First Century Library // *Collection Management*. 2019. № 44 (2–4). P. 277–295.
- Kim 2020 – *Kim J.* Impact of the perceived threat of COVID-19 on variety seeking // *Australasian Marketing Journal*. 2020. № 28. P. 108–116.
- Lund, Agbaji 2018 – *Lund B.D., Agbaji D.A.* Augmented Reality for Browsing Physical Collections in Academic Libraries // *Public Services Quarterly*. 2018. № 14 (3). P. 275–282.
- Yunhui, Jaideep 2020 – *Yunhui H., Jaideep S.* The Influence of Disease Cues on Preference for Typical versus Atypical Products // *Journal of Consumer Research*. 2020. № 47 (3). P. 393–411.

## References

---

- Abaev, A.L., Aleksunin, V.A. and Gurieva, M.T. (eds.) (2021), *Marketing v otraslyah i sferakh deyatel'nosti* [Marketing in industries and fields of activity], Dashkov i K., Moscow, Russia.
- Avila, S. (2017) "Implementing Augmented Reality in Academic Libraries", *Public Services Quarterly*, vol. 13, iss. 3, pp. 190–199.
- Campbell, M.C., Inman, J.J. Kirmani, A. and Price, L.L. (2020) "In Times of Trouble: A Framework for Understanding Consumers' Responses to Threats", *Journal of Consumer Research*, no. 47 (3), pp. 311–326.
- Cerbo, M.A. (2012) "The Academic Library Online: Is the Future of Academic Libraries a Virtual Reality?", *Technical Services Quarterly*, no. 29 (3), pp. 181–192.
- Hannah, M., Huber, S. and Matei, S.A. (2019) "Collecting Virtual and Augmented Reality in the Twenty-First Century Library", *Collection Management*, no. 44 (2–4), pp. 277–295.
- Kim, J. (2020), "Impact of the perceived threat of COVID-19 on variety-seeking", *Australasian Marketing Journal*, no. 28, pp. 108–116.
- Lund, B.D. and Agbaji, D.A. (2018) "Augmented Reality for Browsing Physical Collections in Academic Libraries", *Public Services Quarterly*, no. 14 (3), pp. 275–282.
- Yunhui, H. and Jaideep, S. (2020), "The Influence of Disease Cues on Preference for Typical versus Atypical Products," *Journal of Consumer Research*, no. 47, pp. 393–411, DOI: 10.1093/jcr/ucaa029.

### Информация об авторах

*Мадина Т. Гуриева*, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; gurieva.m@rggu.ru

*Екатерина А. Трофиленкова*, культурная платформа «Синхронизация», Москва, Россия; 119034, Россия, Москва, Курсовой пер., д. 17, стр. 1; trofilenkova@yandex.ru

### Information about the authors

*Madina T. Gurieva*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; gurieva.m@rggu.ru

*Ekaterina A. Trofilenkova*, cultural platform "Synchronization", Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 17, Kursovoi Lane, Moscow, Russia, 119034; trofilenkova@yandex.ru

УДК 336.76

DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-45-58

## Роль и значение Investor relations-отделов в развитии инвестиционных отношений на рынках капитала

Александр С. Федоров

ООО «Маилстоун Риал Эстейт», Москва, Россия,  
*kafedra612@mail.ru*

Александра М. Минченкова

Московский гуманитарный университет, Москва, Россия,  
*kafedra612@mail.ru*

Лидия М. Минченкова

Университет Бернарда О'Хиггинса, Сантьяго, Чили,  
*kafedra612@mail.ru*

*Аннотация.* В статье рассматриваются важнейшие вопросы формирования инвестиционных отношений на рынках капитала. Определяются субъекты этих рынков, что не представляется возможным выполнить без уточнения понятия инвестиционных отношений. В статье приведен обзор зарубежных подходов к определению “Investor relations”. Для обоснования необходимости развития отношений дан анализ развития инвестиционного рынка с привлечением населения и возможностей для инвестирования в РФ. Обоснована необходимость создания IR-отделов компаний как основных коммуникаторов с рынками инвестиций. Подробно рассмотрены вопросы функционала IR-отделов компаний, определены направления их деятельности и требования, предъявляемые к персоналу этих отделов.

*Ключевые слова:* инвестиции, инвестиционные отношения, эффективность инвестиций, рынки капитала, структура инвестиционного рынка, качество персонала

*Для цитирования:* Федоров А.С., Минченкова А.М., Минченкова Л.М. Роль и значение Investor relations-отделов в развитии инвестиционных отношений на рынках капитала // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2021. № 2. С. 45–58. DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-45-58

---

© Федоров А.С., Минченкова А.М., Минченкова Л.М., 2021

## The role and importance of the Investor relations departments in developing the investment relations in the capital markets

Aleksandr S. Fedorov

*Milestone Real Estate, Moscow, Russia, kafedra612@mail.ru*

Aleksandra M. Minchenkova

*Moscow University for the Humanities, Moscow, Russia,  
kafedra612@mail.ru*

Lidiya M. Minchenkova

*Bernard O'Higgins University, Santiago, Chile,  
kafedra612@mail.ru*

*Abstract.* The article discusses the most important issues of forming the investment relations in the capital markets. It defines the subjects of those markets, which does not seem possible to do without clarifying the investment relations concept. There is an overview of foreign approaches to the definition of “Investor relations”. To substantiate the need for elaborating relations the authors give an analysis of the investment market development with the involvement of the population and opportunities for investment in the Russian Federation. The necessity for creating the IR-departments of companies as the main communicators with investment markets is also substantiated. The issues of the functionality of the IR departments of companies are considered in detail, the directions of their activities and the requirements for the personnel of those departments are defined.

*Keywords:* investments, investment relations, investment efficiency, capital markets, structure of the investment market, quality of personnel

*For citation:* Fedorov, A.S., Minchenkova, A.M. and Minchenkova, L.M. (2021), “The role and importance of the Investor relations-departments in developing the investment relations in the capital markets”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 2, pp. 45–58, DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-45-58

### *Введение*

По мере развития инвестиционных рынков все больше и больше возникает вопросов по формированию и развитию отношений с потенциальными инвесторами (от англ. Investor relations, IR). Инвесторы играют жизненно важную роль в успехе и росте компании. Практически любая компания привлекает инвесторов, которые обеспечивают ей развитие и операционный успех. По

этой причине для компаний крайне важно поддерживать прочные и прозрачные отношения с инвесторами.

### *Понятие “Investor relations”*

К инвесторам можно отнести акционеров, потенциальных инвесторов (будущие акционеры), участников торгов, аналитиков, биржевых брокеров, инвестиционных консультантов, финансовые СМИ и прочих участников (кредиторов, лизингодателей, подрядчиков и т. д.). Все участники фондового рынка должны иметь равный доступ к информации об общем состоянии котируемых на бирже компаний, это способствует эффективному инвестиционному процессу. Таким образом, развитие Investor relations не только формирует имидж организации, но и способствует завоеванию потенциальных инвесторов. «Понимание инвестором компании также формируется путем общения с руководством компании, чтения или потребления доступной информации СМИ, а также отчетов, сравнения компаний с конкурентами и даже путем покупки и потребления продуктов и услуг компании лично» [Deerhouse 1997; Fombrun 1996; Gabbioneta, Ravasi, Mazzola 2007; Hoffmann, Fieseler 2012].

Однако сегодня нет устоявшегося термина, который характеризовал бы точно и четко IR. Так, некоторые делают акцент на таких аспектах Investor relations, как увеличение гудвилла организации, доступ к капиталу, минимизация капитальных затрат и т. д. Другие сосредоточивают внимание на коммуникациях между организацией и вышеуказанными субъектами финансового рынка. IR означает передачу информации о компании финансовому сообществу, аналитикам, инвесторам и потенциальным инвесторам [Marston 1996, Straker 2001].

Рао и Сивакумар [Rao, Sivakumar 1999] предложили общепринятое определение IR как «стратегической корпоративной маркетинговой деятельности», сочетающей в себе и финансы, и коммуникации.

Мы считаем, что деятельность по формированию отношений с инвесторами должна включать следующие аспекты:

- одностороннюю коммуникацию – организация – финансовое сообщество;
- коммуникация ограничивается основной финансово-экономической информацией (в большинстве случаев);
- информационные обязательства сводятся к минимуму только для поддержания статуса публичной компании.

Таким образом, IR-цели связаны напрямую с завоеванием доверия инвесторов и поддержанием роста прибыльности бизнеса.



С этой точки зрения отношения с инвесторами являются механизмом плавного и эффективного выполнения задач, поставленных руководством компании.

Подводя итог, следует подчеркнуть, что сообщение организации на фондовом рынке может оказывать значительное влияние на цену ее акций, а форма и сроки этого сообщения иногда могут быть более важными, чем простое содержание передаваемого сообщения [Nielsen, Bukh 2013].

Отношения с инвесторами можно отнести к области стратегического менеджмента, тогда они должны формироваться советом директоров и высшим руководством. Согласно различным анализам, руководители компаний тратят около 25%, а директора даже 35% своего времени на сотрудничество с рынками капитала в различных областях. «Количество времени не может иметь негативного влияния на другие обязанности совета директоров и руководителей, непосредственно связанных с ведением основной деятельности компании» [Martson 2004].

Тем не менее все участники фондового рынка сходятся во мнении, что отношения с инвесторами должны оцениваться с точки зрения их эффективности. Если организация несет определенные затраты на IR, она также должна понимать полученные от них результаты. Но связь между затратами на IR и результатами деятельности от них трудно оценить. Поэтому попытка измерить эффективность отношений с инвесторами является попыткой измерить отдачу от инвестиций в IR или, другими словами, отдачу от отношений с инвесторами (ROIR) [Porak 2005; Theilen 2008].

Конкуренция за инвестиционные вливания на российском и международном рынке огромная, особенно это касается нефтегазовой, банковской, телекоммуникационной сфер.

### *Анализ потенциала рынка инвестиций в РФ*

Особую роль формирование устойчивых контактов с инвесторами компании получает в условиях необходимости привлечения средств населения в экономику страны.

На сегодняшний день в России лица с инвестиционными счетами, не предназначенными для пенсионного обеспечения, составляют менее трети (29, 7%)<sup>1</sup> взрослого населения страны.

---

<sup>1</sup>Инвестиции в России. 2019. Стат. сб. / Росстат. М., 2019 [Электронный ресурс]. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Invest\\_2019.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Invest_2019.pdf) (дата обращения 12 января 2021).

Сравнивая демографические данные респондентов опроса инвесторов, можно отметить, что инвесторы отличаются от населения в целом некоторыми важными параметрами. Инвесторы – чаще всего мужчины, еще чаще – старшего возраста и имеющие высшее образование. Как и ожидалось, у инвесторов, вероятно, будут более высокие доходы, чем у населения в целом. Три четверти респондентов, участвовавших в опросе инвесторов, имеют семейный доход в размере 3,5 млн руб. или более.

Инвесторы с более низкой стоимостью портфеля, как правило, имеют менее разнообразный набор инвестиционных инструментов, чем инвесторы с более высокой стоимостью портфеля. Кроме того, примечательно, что среди тех, у кого портфель меньше 3 млн руб., наиболее распространенными инвестициями являются отдельные акции (71%), а не паевые инвестиционные фонды (46%), как можно было бы ожидать. Паевые инвестиционные фонды с такой же вероятностью, как и отдельные акции, будут принадлежать тем, у кого портфель составляет 4 млн руб. и более (табл. 1).

Таблица 1

## Распределение инвестиций по стоимости портфеля\*, %

Непенсионные инвестиции	Стоимость портфеля			
	Всего	<3,50 млн руб.	3.5–18 млн руб.	Более 18 млн руб.
Индивидуальные акции	74	71	70	83
Паевые инвестиционные фонды	64	46	68	83
Страхование всей жизни или аналогичные инвестиционные продукты	43	33	50	47
Индивидуальные облигации	35	25	36	48
Аннуитеты (фиксированные, индексированные или переменные)	33	18	36	47
Биржевые фонды (ETF)	22	15	24	30
Другие инвестиции, такие как REIT, опционы, частные размещения или структурированные векселя	15	9	15	22
Товары или фьючерсы	12	9	15	15

\*Исследование авторов

Большее половины респондентов (53%) говорят, что акции или паевые инвестиционные фонды составляют более половины их пенсионного портфеля.

Частота торгов также варьируется среди инвесторов. В то время как 29% не совершили ни одной транзакции в прошлом году, 35% совершили четыре или более транзакций.

Инвесторы старшего возраста (55 лет и старше) с меньшей вероятностью, чем инвесторы в возрасте 54 лет и младше, совершили четыре или более транзакций за последний год. Неудивительно, что частота торгов увеличивается с увеличением стоимости портфеля.

Треть инвесторов сообщают, что у них есть счета, позволяющие совершать покупки с маржой. Среди этих респондентов половина покупала ценные бумаги с маржой. Владение маржинальными счетами уменьшается с возрастом. Инвесторы с портфелем более 18 млн рублей с большей вероятностью, чем инвесторы с портфелем менее 3,5 млн рублей, будут иметь маржинальный счет.

Более трети респондентов (37%) сказали, что слышали об инвестиционном краудфандинге. Молодые инвесторы чаще, чем инвесторы старшего возраста, сообщают об осведомленности об инвестиционном краудфандинге. Уровни осведомленности не зависят от стоимости портфеля.

Чуть более половины респондентов (56%) говорят, что используют брокера или профессионального консультанта для принятия хотя бы некоторых инвестиционных решений, а 43% говорят, что нет. Среди тех, кто пользуется услугами профессионального консультанта, наиболее важными причинами для этого являются улучшение инвестиционных показателей и помощь во избежание убытков. Почти две трети также считают важным узнать об инвестиционных возможностях, а более половины считают важным иметь доступ к инвестициям, которые в противном случае они не смогли бы получить.

Множество инвесторов (39%) ожидают, что среднегодовая доходность S&P 500 составит от 5 до 9,9% в течение следующих 10 лет. Большинство инвесторов (63%) ожидают, что их портфель будет расти, как и рынок в целом. Интересно отметить, что больше инвесторов имеют позитивные ожидания (27%), чем негативные (4%) [Lin et al. 2016].

На вопрос, какой уровень финансового риска их устраивает, почти половина инвесторов (47%) выражает готовность брать на себя средний риск в обмен на среднюю доходность, менее трети (30%) говорят, что готовы брать на себя риски выше среднего, а 12% готовы пойти на существенный риск при высокой прибыли.

При принятии инвестиционных решений более половины респондентов говорят, что они используют информацию от компании, в которую инвестируют (68%), компаний, оказывающих финансовые услуги (62%), и финансовых консультантов (56%). Менее четверти респондентов заявили, что обращаются за информацией к отраслевым регулирующим органам, конкурирующим компаниям или брокерским клубам.

### *Необходимость создания IR-отделов*

Законодательство о реформе бухгалтерского учета в публичных компаниях и защите инвесторов увеличивает требования к отчетности для публично торгуемых компаний. Это расширило потребность компаний в наличии внутренних отделов, отвечающих за отношения с инвесторами, соблюдение требований отчетности и точное распространение финансовой информации.

Департамент по связям с инвесторами или IR-отдел – это подразделение публичной компании, чья работа состоит в том, чтобы предоставлять инвесторам точный отчет о делах компании. Это помогает частным и институциональным инвесторам принимать информированные решения о том, стоит ли инвестировать в компанию.

IR-отделы должны быть тесно интегрированы с бухгалтерским отделом, юридическим отделом и командой исполнительного руководства компании.

IR-отделы должны быть в курсе меняющихся нормативных требований и консультировать компанию о том, что можно, а что нельзя делать с точки зрения PR.

Компании обычно начинают создавать свои IR-отделы до того, как стать публичными. На этапе до первичного публичного размещения акций (IPO) отделы IR могут помочь наладить корпоративное управление, провести внутренний финансовый аудит и начать общение с потенциальными инвесторами IPO.

Например, когда компания проводит роуд-шоу IPO, некоторые институциональные инвесторы часто проявляют интерес к компании как к инвестиционному инструменту. Если институциональные инвесторы заинтересуются, им потребуется подробная информация о компании, как качественная, так и количественная. Чтобы получить эту информацию, IR-отдел компании должен предоставить характеристику своих продуктов и услуг, финансовую отчетность, финансовую статистику и обзор организационной структуры компании.

Глобальная роль IR-отдела заключается в его взаимодействии с инвестиционными аналитиками, которые представляют общественное мнение о компании как об инвестиционной возможности.

### *Основные задачи IR-отделов*

Основными задачами IR-отделов являются:

- выполнение нормативных требований по предоставлению информации, при этом понимается исключительно выполнение нормативных требований. Финансовая коммуникация носит реактивный характер и ориентирована на соблюдение минимальных правовых требований;
- коммуникация. IR-отдел действует как портал, через который общаются инвесторы и руководители компаний. Первая часть коммуникаций и роли IR-отдела в создании каналов связи – это фильтрация. Инвесторы, аналитики и все остальные, у кого есть запрос или потребность в информации от компании, обычно адресуются в отдел по связям с общественностью. IR-отдел сам может обработать, передать или назначить ответственного за определенные коммуникации, он будет делать это без участия высшего руководства. Такая первичная сортировка важна, чтобы не перегружать руководителей.

Вторая часть коммуникаций – это трансляция. IR-отдел действует как переводчик на язык, на котором говорит финансовый рынок, он сообщает руководству компании, как компания в целом рассматривается ее инвесторами. IR-отдел работает, чтобы передать то, что сообщество инвесторов может рассматривать как активы и недостатки, что они хотят изменить, чего они не понимают и, в конечном итоге, что будет определять стоимость акций на основе текущих и прогнозируемых желаний и потребностей инвестора.

Третья часть коммуникаций – обратная трансляция. Ценности, интересы, позиции и смыслы компании должны быть переведены на понятный финансовым институтам язык, а именно в такие показатели, как маржа прибыли, прогнозируемые цели, прибыль на акцию (EPS) и дивиденды.

Организация маркетинга. Цель – максимизация стоимости акций и создание положительного имиджа компании. При этом существует разница между финансовыми методами предпродажной подготовки акций и использованием маркетинговых методов для обращения к инвесторам.

Финансы. IR-отдел играет главную роль в предоставлении информации и объяснении финансовых показателей. Так, например,

IR-отдел в Германии обычно не является основным звеном корпоративных коммуникаций, а является независимой функцией или подразделением, которое подчиняется непосредственно финансовым отделам.

Комплексная деятельность. IR-отдел – это независимое функциональное подразделение внутри компании, которое синхронизируется с финансовыми и коммуникационными функциями, а также со стратегией, слияниями и поглощениями, корпоративным управлением, устойчивостью и корпоративным развитием. IR-отдел также выполняет образовательную функцию. Он знакомит операционные бизнес-подразделения с тем, как работают рынки капитала и каковы требования акционеров как владельцев компании. Являясь центральным звеном для этих различных внутренних и внешних заинтересованных сторон, IR-отдел оказывает значительную поддержку финансированию компании и, следовательно, принимает непосредственное участие в создании стоимости.

Можно сказать, что чем больше отношений с инвесторами включается в стратегические решения, тем сильнее положение IR-отдела становится внутри организации и, следовательно, на рынке капитала.

Однако не для всех компаний имеет смысл поддерживать отношения со стратегическими инвесторами, поскольку рентабельность может быть неразумной (например, для эмитентов облигаций) или может не приветствоваться советом директоров. По мере повышения профессионализма сотрудники по связям с инвесторами могут формировать свои собственные зоны ответственности и брать на себя стратегическую роль.

Зная о различных ролях, которые IR-отдел играет в компаниях, он может соответствующим образом позиционировать себя в организации. Специалисты отдела могут определить возможности развития как для самой функции, так и для своей личной карьеры.

### *Качество персонала IR-отделов*

Таким образом, возникает вопрос о качестве самих IR-отделов. Так, Хоффман и Физелер [Hoffmann, Fieseler 2012] определили качество IR-отделов, их персонал, инструменты и деятельность как один из важнейших нефинансовых факторов, влияющих на решения финансового сообщества и его восприятие данной компании. Это не должно удивлять, учитывая более ранние исследования, которые также показали влияние высоких стандартов раскрытия информации на показатели рынка капитала и интересы акционеров

[Bushee, Miller 2007; Francis, Hanna, Philbrick 1997; Healy, Hutton, Palepu 1999].

Следует отметить, что качество персонала включает в себя компетентность, доступность и опыт сотрудников IR-отделов. Поэтому наем высококвалифицированного персонала и регулярное проведение тренингов могут стать залогом благоприятного восприятия компании как профессионального и надежного коммуникатора. Участники рынка капитала будут оценивать любую информацию, полученную от компании, через призму своей оценки и уважения к ответственным IR-отдела специалистами, работающим в этой компании. Если команда IR-отдела сумеет создать себе репутацию профессионального и надежного контактного центра, она будет в лучшем положении, когда речь заходит о сборе соответствующей информации с рынков капитала, рассеивании слухов и ложной информации, а также управлении доступом финансового сообщества к высшему руководству. Еще один важный фактор – это корпоративное управление компанией. Теория принципала-агента утверждает, что акционеры стремятся контролировать действия и решения топ-менеджеров [James 1933; Fama 1980; Jensen, Meckling 1976]. Учитывая информационную асимметрию между инсайдерами и аутсайдерами компании, инвесторы зависят от структур управления, обеспечивающих управление компанией в соответствии с интересами акционеров [Botosan, Plumlee 2002; Jensen 2000].

Анализ также показал, что участники рынка капитала твердо убеждены в том, что управленческая команда компании обладает властью над судьбой и успехом своей бизнес-организации. Соответственно, финансовое сообщество стремится сформировать личное впечатление о людях, ответственных за бизнес. На самом деле управление имиджем высшего руководства компании может иметь решающее значение для того, как эта компания воспринимается на рынке капитала, и поэтому основной задачей отделов IR-отдела является формирование имиджа. Подводя итог, можно отметить, что усилия финансового сообщества по созданию смысла зависят от широкого спектра факторов и корпоративных характеристик, далеко выходящих за рамки только финансовых данных.

Таким образом, IR-отдел должен предоставлять информацию о взаимоотношениях компании с заинтересованными сторонами, а также отчитываться о своих усилиях по управлению этими отношениями. IR-отделу также необходимо пилотировать и формировать воздействие ключевых менеджеров на рынки капитала. Хорошо обученный персонал и эффективность его деятельности напрямую влияют на то, как компания воспринимается финансовым сообществом.

## Литература

---

- Botosan, Plumlee 2002 – *Botosan C.A., Plumlee M.* Are-examination of disclosure level and the expected cost of equity capital // *Journal of Accounting Research*. 2002. Vol. 40. P. 21–40.
- Bushee, Miller 2007 – *Bushee B., Miller G.* Investor relations, firm visibility, and investor following (August 2007). 54 p. [Электронный ресурс]. URL: <https://ssrn.com/abstract=643223> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.643223> (дата обращения 4 августа 2020).
- Deephouse 1997 – *Deephouse D.L.* The effect of financial and media reputations on performance // *Corporate Reputation Review*. 1997. no. 1. P. 68–71.
- Fame 1980 – *Fama E.F.* Agency problems and the theory of the firm // *Journal of Political Economy*. 1980. № 88. P. 288–307.
- Francis, Hanna, Philbrick 1997 – *Francis J., Hanna D., Philbrick D.* Management communications with securities analysts // *Journal of Accounting and Economics*. 1997. Vol. 24. P. 363–394.
- Fombrun 1996 – *Fombrun C.J.* Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Harvard: Harvard Business School Press, 1996 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.scirp.org/\(S\(oyulxb452alnt1aej1nfow45\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1899745](https://www.scirp.org/(S(oyulxb452alnt1aej1nfow45))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1899745) (дата обращения 5 января 2021).
- Gabbioneta Ravasi, Mazzola 2007 – *Gabbioneta C., Ravasi D., Mazzola P.* Exploring the drivers of corporate reputation: a study of Italian securities analysts // *Corporate Reputation Review*. 2007. Vol. 10. P. 99–123.
- Hoffmann, Fieseler 2012 – *Hoffmann C.H., Fieseler C.H.* Investor relations beyond financials. non-financial factors and capital market image building // *Corporate Communications: An International Journal*. 2012. Vol. 17. P. 138–155.
- James 1933 – *James D.* The Modern Corporation and Private Property, by Adolf A. Berle Jr. and Gardiner C. Means // *Indiana Law Journal*. 1933. Vol. 8. Iss. 8. Article 11 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.repository.law.indiana.edu/ilj/vol8/iss8/11> (дата обращения 4 августа 2020).
- Jensen 1969 – *Jensen M.C.* Risk, the pricing of capital assets, and the evaluation of investment portfolios // *Journal of Business*. 1969. № 42 ( 2). P. 167–247.
- Jensen 2000 – *Jensen J.R.* (2000) Remote Sensing of the Environment: An Earth Resource Perspective. Prentice Hall, Saddle River.
- Lin et al. 2016 – *Lin J.T., Bumcrot C., Ulicny T., Mottola G., Kieffer C., Walsh G.* Financial capability in the United States 2016. FINRA Investor Education Foundation [Электронный ресурс]. URL: [http://www.usfinancialcapability.org/downloads/NFCS\\_2015\\_Report\\_Natl\\_Findings.pdf](http://www.usfinancialcapability.org/downloads/NFCS_2015_Report_Natl_Findings.pdf) (дата обращения 4 августа 2020).
- Marston 1996 – *Marston C.* The organization of the investor relations function by large UK quoted companies // *Omega-International Journal of Management Science*. 1996. Vol. 24. P. 477–488.
- Marston, Straker 2001 – *Marston C., Straker M.* Investor relations: A European survey // *Corporate Communications: An International Journal*. 2001. № 6. P. 82–93.



- Martson 2004 – *Martson C.* A survey of European investor relations. Edinburgh: The Institute of Chartered Accountants of Scotland, 2004. 180 p.
- Nielsen, Bukh 2013 – *Nielsen C.H., Bukh N.* Investor relations: Communicating strategy from a business model perspective // The Business Model Community Working Paper Series, № 10. P. 1–14.
- Porak 2005 – *Porak V.* Erfolgsmessung von Investor Relations // Praxishandbuch Investor Relations. Editors (view affiliations) Klaus Rainer Kirchoff, Manfred Piwinger. P. 185–205.
- Rao, Sivakumar 1999 – *Rao H., Sivakumar K.* Institutional sources of boundary-spanning structures: The establishment of investor relations departments in the Fortune 500 industrials // *Organizational Science*. 1999. № 10. P. 27–42.
- Theilen 2008 – *Theilen T.* Investor marketing. *Going Public Media Ag*. 2008. 216 p.

## References

---

- Botosan, C.A. and Plumlee, M. (2002), “Are-examination of disclosure level and the expected cost of equity capital”, *Journal of Accounting Research*, no. 40, pp. 21–40.
- Bushee, B.J. and Miller, G.S. (2007), *Investor Relations, Firm Visibility, and Investor Following* (August 2007), available at: <https://ssrn.com/abstract=643223> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.643223> (Accessed 4 August 2020).
- Deephouse, D.L. (1997), “The effect of financial and media reputations on performance”, *Corporate Reputation Review*, no. 1, pp. 68–71.
- Fombrun, C.J. (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Harvard, available at: [https://www.scirp.org/\(S\(oyulxb452alnt1aej1nfow45\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1899745](https://www.scirp.org/(S(oyulxb452alnt1aej1nfow45))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1899745) (Accessed 5 January 2021).
- Francis, J., Hanna, D. and Philbrick, D. (1997), “Management communications with securities analysts”, *Journal of Accounting and Economics*, no 24, pp. 363–394.
- Gabbioneta, C., Ravasi, D., and Mazzola, P. (2007), “Exploring the drivers of corporate reputation: a study of Italian securities analysts”, *Corporate Reputation Review*, no. 10, pp. 99–123.
- Hoffmann, C.H. and Fieseler, C.H. (2012), “Investor relations beyond financials. non-financial factors and capital market image building”, *Corporate Communications: An International Journal*, no. 17, pp. 138–155.
- James, D. (1933) «The Modern Corporation and Private Property, by Adolf A. Berle Jr. and Gardiner C. Means», *Indiana Law Journal*, vol. 8, iss. 8, Article 11, available at: <https://www.repository.law.indiana.edu/ilj/vol8/iss8/11> (Accessed 4 Aug 2020).
- Jensen, M.C. (1969), “Risk, the pricing of capital assets, and the evaluation of investment portfolios”, *Journal of Business*, no. 42 (2), pp. 167–247.

- Jensen, J.R. (2000), *Remote Sensing of the Environment: An Earth Resource Perspective*. Saddle River, Prentice Hall Saddle River.
- Lin, J.T., Bumcrot, C., Ulicny, T., Mottola G., Kieffer, C. and Walsh, G. (2016), Financial capability in the United States 2016. FINRA Investor Education Foundation. available at: [http://www.usfinancialcapability.org/downloads/NFCS\\_2015\\_Report\\_Natl\\_Findings.pdf](http://www.usfinancialcapability.org/downloads/NFCS_2015_Report_Natl_Findings.pdf) (Accessed 4 August 2020).
- Marston, C., and Straker, M. (2001), "Investor relations: A European survey", *Corporate Communications: An International Journal*, no. 6, pp. 82–93.
- Marston, C. (1996), "The organization of the investor relations function by large UK quoted companies", *Omega-International Journal of Management Science*, no 24, pp. 477–488.
- Martson, C. (2004), A survey of European investor relations. Published by the Institute of Chartered Accountants of Scotland CA House, 21 Haymarket Yards, Edinburgh EH12 5BH, Edinburgh, UK.
- McGrath, P.S. (1974), "Communicating with professional investors", *Conference Board Research Report, 644*, New York, USA.
- Nielsen, C.H., and Bukh, N. (2013), "Investor relations: Communicating strategy from a business model perspective", *The Business Model Community Working Paper Series*, no. 10, pp. 1–14.
- Porak, V. (2005), "Erfolgsmessung von Investor Relations", *Praxishandbuch Investor Relations*, Kirchhoff, K.R., Piwinger, M. (eds.), pp. 185–205.
- Rao, H., and Sivakumar, K. (1999), "Institutional sources of boundary-spanning structures: The establishment of investor relations departments in the Fortune 500 industrials", *Organizational Science*, no 10, pp. 27–42.
- Theilen, T. (2008), Investor marketing. Going Public Media Ag. German.

### *Информация об авторах*

*Александр С. Федоров*, кандидат экономических наук, ООО «Маилстоун Риал Эстейт», Москва, Россия; 119192, Россия, Москва, Мичуринский пр., д. 19, корп. 3; kafedra612@mail.ru

*Александра М. Минченкова*, кандидат экономических наук, Московский гуманитарный университет, Москва, Россия; 111395, Россия, Москва, ул. Юности, д. 5; kafedra612@mail.ru

*Лидия М. Минченкова*, PhD, Университет Бернардо О'Хиггинс, Сантьяго, Чили; Av. Viel 1497, Santiago, Región Metropolitana, Чили; kafedra612@mail.ru

*Information about the authors*

*Aleksandr S. Fedorov*, Cand. of Sci. (Economics), “Milestone Real Estate LLC”, Moscow, Russia; bldg. 3, bld. 19, Michurinskii Avenue, Moscow, Russia, 119192; kafedra612@mail.ru

*Aleksandra M. Minchenkova*, Cand. of Sci. (Economics), Moscow University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 5, Yunosti Street, Moscow, Russia, 111395; kafedra612@mail.ru

*Lidiya M. Minchenkova*, PhD, Bernardo O’Higgins University, Santiago, Chile; Av. Viel 1497, Santiago, Región Metropolitana, Santiago, Chile; kafedra612@mail.ru

УДК 336.71

DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-59-70

## Технологическое управление банковской деятельностью при изменениях расчетно-платежной системы Банка России

Алексей С. Харланов

*Дипломатическая академия МИД РФ, Москва, Россия,  
Kharlanov2009@mail.ru*

Татьяна В. Еремичева

*Дипломатическая академия МИД РФ, Москва, Россия,  
tatianaev@mail.ru*

Геннадий Д. Никредин

*Волгоградский государственный университет, Волгоград, Россия  
tatianaev@mail.ru*

*Аннотация.* Эволюция банковской системы особенно заметна в период глобальной цифровой трансформации. В данной статье авторами представлен взгляд на внутренние изменения в отечественной банковской сфере в момент кардинальных перемен как в экономике, так и в отрасли. Промышленная революция 4.0 и шестой технологический уклад несут изменения в технологиях расчетов и платежей, а значит, и в технологическом управлении банковской организацией.

*Ключевые слова:* технологическое управление, Банк России, банковская деятельность, цифровизация банковской деятельности, Industry 4.0.

*Для цитирования:* Харланов А.С., Еремичева Т.В., Никредин Г.Д. Технологическое управление банковской деятельностью при изменениях расчетно-платежной системы Банка России // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2021. № 2. С. 59–70. DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-59-70

---

© Харланов А.С., Еремичева Т.В., Никредин Г.Д., 2021

## Technological management of banking activity with changes in the settlement and payment system of the Bank of Russia

Aleksei S. Kharlanov

*Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs  
of the Russian Federation, Moscow, Russia,  
Kharlanov2009@mail.ru*

Tat'yana V. Yeremicheva

*Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs  
of the Russian Federation Moscow, Russia, tatianaev@mail.ru*

Gennadii D. Nikredin

*Volgograd State University, Volgograd, Russia,  
tatianaev@mail.ru*

*Abstract.* The evolution of the banking system is especially noticeable during the period of global digital transformation. In the article, the authors present a look at the internal changes in the Russian banking sector at the time of radical changes both in the economy and in the industry. The Industrial Revolution 4.0 and the sixth technological mode bring changes in the settlement and payment technologies, and therefore in the technological management of the banking organization.

*Keywords:* technological management, Bank of Russia, banking, digitalization of banking, Industry 4.0

*For citation:* Kharlanov, A.S., Yeremicheva, T.V. and Nikredin, G.D. (2021), "Technological management of banking activity with changes in the settlement and payment system of the Bank of Russia", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 2, pp. 59–70, DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-59-70

### *Введение*

Четвертая промышленная революция или термин "Industry 4.0" впервые прозвучал в Ганновере на крупнейшей промышленной международной выставке Hannover Fair 2011. Были озвучены инициативы по развитию конкурентоспособности обрабатывающей промышленности, которые подразумевали, что киберфизические системы, включая системы складирования, робототехнические комплексы и другие производственные объекты, должны

иметь возможность обмена информацией между собой<sup>1</sup>. Подобное развитие промышленности обязано привести к фундаментальному росту показателей использования материалов и контроля жизненного цикла изделий, а также процессов производства и проектирования.

По большому счету новый подход подразумевает увеличение конкурентной способности выпускаемой продукции посредством интеграции киберфизических систем в заводские процессы с помощью подключения различных объектов производства к новым технологическим платформам. Внедрение таких систем и персонализированное производство являются главной частью грядущей Четвертой промышленной революции. Появятся «умные фабрики», которые будут работать автоматизировано и автономно. Данный тип предприятий будет производить, сортировать, направлять товар вплоть до потребителя. За производством будет легче следить, машины сами будут реагировать на неисправности или оплошности процесса, почти полностью исключая их из-за отсутствия человеческого фактора.

Видение производств будущего сводится к увеличению числа датчиков, камер, передающих информацию в системы, способные самостоятельно принимать решения на основе полученных данных [Глазьев 2018].

Одним из главных вызовов четвертой промышленной революции является обеспечение безопасности умных фабрик, то есть защита их от вмешательства со стороны и кибератак. Для этого главные промышленные концерны первыми обратили внимание на интеграцию CPS (киберфизических систем) в производство.

### *Сущность технологического управления банковской деятельностью*

Технологии обработки больших объемов данных, быстродействующие процессоры и искусственный интеллект дают возможность персонификации потребностей индивида с последующей передачей этой информации для организации нелинейных моделей производства в циркулярной экономике и, как следствие, требуют разработки и внедрения прорывных технологий менеджмента.

---

<sup>1</sup> *Gonzalez C.* What Is Hannover Messe Fair and How Does It Play a Role in the U.S.? [Электронный ресурс]. URL: <https://www.machinedesign.com/automation-iiot/article/21834704/what-is-hannover-messe-fair-and-how-does-it-play-a-role-in-the-us> (дата обращения 12 марта 2021).

Степень изменения параметров деятельности банковской организации в условиях внедрения новых технологий во многом ограничена структурой существующих мощностей и алгоритмами решения задач банковской деятельности. Поэтому центр тяжести оптимизации деятельности банковского учреждения сдвигается в область совершенствования технологии управления [Еремичева 2020, с. 43].

В настоящее время имеются различные подходы к определению сферы этого понятия, выделению отдельных элементов технологии управления.

В словаре-справочнике под редакцией Г.Д. Никредина «технология, в широком смысле этого понятия, является связующим звеном между работником и применяемыми в процессе труда техническими средствами, либо между потребителем разного рода услуг и действующими системами их предоставления. Таким образом человек так или иначе непосредственно соприкасается с технологией, выступая в качестве производителя продукции или услуг, либо как пользователь (потребитель) этой продукции или услуг» [Никредин, Галиев, Бушин, Кабилов, Кубицкий 1997, с. 64].

Будем понимать под технологией управления банковской организацией совокупность: функционально увязанных органов управления банковским учреждением, программно-аппаратных средств управления, средств связи и других средств труда и документов управления, иерархически организованных и связанных общей управляющей деятельностью, направленной на повышение эффективности функционирования банковской организации [Еремичева 2020, с. 43].

При этом под органами управления понимаются подразделения и отдельные должностные лица, принимающие управленческие решения, а также обеспечивающие процесс их подготовки, принятия и реализации. По результатам распределения функций управления и моделирования может осуществляться корректировка организации деятельности банковской организации и его организационной структуры.

Программно-аппаратные средства – это прежде всего комплексы средств автоматизации, сопряженные между собой в информационном, функциональном и техническом отношении, программные средства, реализующие информационные технологии, а также средства отображения информации. Относительно средств связи хотелось бы сказать, что любая, даже самая передовая технология обработки информации, не позволит получить ожидаемого эффекта, если не будут обеспечены необходимая оперативность и надежность получения и передачи информации [Еремичева 2020, с. 44].

К документам управления относятся документы, регламентирующие управление деятельностью организации – положения по взаимодействию, должностные инструкции и положения по структурным подразделениям и другие.

Построение технологии управления банковской организации представляет собой итерационный процесс, то есть процесс нескольких приближений с анализом обратных связей для достижения поставленных целей с нужной точностью [Еремичева 2020, с. 48].

В данной работе упоминается, что после завершения этапов разработки и по результатам формирования рациональной организационно-штатной структуры и организационной структуры управления разрабатывается состав и содержание документов управления и организационно-техническая структура технологии управления. В состав документов управления включаются:

- положения по структурным подразделениям;
- положения по взаимодействию;
- положения по регламентации основных, наиболее важных видов деятельности, отдельных функций или операций;
- планирующие документы;
- типовые документы оперативного управления – сводки, формы отчетности, заявки и т. д.;
- должностные инструкции.

Согласно Г.Д. Никредину, логика связи основных понятий технологии управления и процесса управления в целом следующая:

- законы управления порождают принципы управления;
- принципы, в свою очередь – цели и задачи управления деятельностью;
- цели и задачи определяют функции и методы управления;
- организационно-технический облик технологии управления, включая программно-аппаратные средства и используемые информационные технологии, которые зависят от функций и методов управления [Никредин и др. 1997, с. 22].

### *Технология управления банковской организацией и ее совершенствование с учетом изменений*

Использование более прогрессивных методов управления требует совершенствования организационно-технического облика технологии управления. Опыт работ по осуществлению бизнес-консалтинга коммерческих организаций и государственных учреждений с различными масштабами и объемами деятельности



показал, что к построению технологии управления может быть применен единственный подход – комплексный.

Комплексный подход к синтезу технологии управления представляет собой многоэтапный итерационный процесс, начиная с обоснования организационной структуры управления и заканчивая разработкой документов управления. В общем виде алгоритм разработки технологии управления (ТУ) представляет собой последовательное, итерационное (с обратными связями) выполнение целого ряда этапов.

В их числе разработка:

- предложений по совершенствованию организационно-штатной структуры (ОШС);
- организационной структуры (ОС) управления;
- состава и содержания документов управления;
- организационно-технической структуры технологии управления;
- реализации организационно-технических и информационно-технологических решений по построению технологии управления.

Разработка предложений по совершенствованию организационно-штатной структуры начинается с обследования банковской организации.

Т.В. Еремичевой [Еремичева 2020, с. 47] предложено

...в ходе обследования формировать дерево целей и функций и осуществлять функционально-информационное моделирование деятельности («как есть»). Их целью являются: выявление основных проблемных вопросов организации деятельности банковской организации, определение возможных целей реорганизации и направлений ее совершенствования. Формируются альтернативные варианты организации деятельности и организационных структур, соответствующие различной степени достижения целей реорганизации. По результатам сравнительного анализа вариантов могут уточняться цели реорганизации, в том числе с учетом допустимой «глубины преобразований», выбирается предпочтительный вариант и осуществляется функционально-стоимостное моделирование деятельности («как должно быть»). Следующим этапом уже может стать: формирование рациональной организационно-штатной структуры, положения по подразделениям и предложения по этапности и порядку перехода к новой организационно-штатной структуре.

С организационно-штатной структурой в диалектической взаимосвязи находится организационная структура управления.

Эти два понятия, по сути своей являясь во многом схожими и взаимосвязанными, тем не менее в методологическом отношении не являются тождественными и имеют разную ориентацию: одно – на организацию банковской деятельности, другое – на управление ею. «Разработка организационной структуры управления базируется на дереве целей и функций, моделей деятельности («как должно быть») и рациональной организационно-штатной структуре» [Еремичева 2020, с. 47]. Оно осуществляется последовательно путем:

- определения состава функций управления деятельностью;
- функционально-информационного моделирования управления деятельностью («как должно быть»);
- формирования рационального состава органов управления и распределения – функций управления между ними;
- функционально-стоимостного моделирования;
- формирования штатного состава органов управления.

Разработка организационно-технической структуры технологии управления предполагает:

- выделение из состава сформированных тех функций управления, которые целесообразно автоматизировать и определить требования к «информационному пространству»;
- разработку вопросов организации информационного взаимодействия и связи;
- разработку вопросов технического сопряжения программно-аппаратных средств и средств связи;
- непосредственное формирование организационно-технической структуры технологии управления.

Фактически результатом разработки организационно-технической структуры технологии управления должны быть технологический, эскизно-технический и рабочий проекты корпоративной информационной технологии (КИТ) поддержки ее функционирования.

На основе материалов технологического проекта и функционально-информационных, функционально-стоимостных и имитационных моделей рациональных технологий работы банковской организации осуществляется разработка эскизно-технического и рабочего проектов КИТ. Рассмотренный комплексный подход к построению технологии управления позволяет избежать ряда ошибок. Принципиально неправильным является выделение отдельных этапов из общего цикла построения технологии управления, например «настройка» уже готовых программных продуктов, реализующих перспективные информационные технологии, которые в достаточном количестве появились в настоящее время на рынке услуг. Этой операции должны предшествовать разработка функци-

онально-информационных моделей деятельности подразделений и банковской организации в целом. Понятно, что уже одно это позволит повысить эффективность управления. Однако даже в этом случае использование готовых программных продуктов принципиально не может дать оптимального организационно-управленческого решения, если оно не включено в замкнутый цикл синтеза технологии управления.

Проведенный анализ сущности и особенностей технологического управления банковской деятельностью при освоении новой расчетно-платежной системы позволяет сделать определенные выводы. Технологическое управление является перспективной формой управления банковской деятельностью, поскольку банки сегодня представляют собой сложные социально-производственные системы, основанные на использовании наукоемких отраслей – достижений теории финансов и кредита, экономико-математического моделирования, теории статистики, теории массового обслуживания, организационных, информационных, социальных, мотивационных технологий.

### *Влияние глобальной цифровой трансформации на технологическое управление в банковской сфере*

Автор полагает, что «исследование конца прошлого тысячелетия более чем актуально сегодня, в момент глобальной цифровой трансформации мировой экономики, в которой расчетно-платежные системы стран являются артериями единого мирового механизма» [Еремичева 2020, с. 97].

В 2015 г. в Германии появились первые организации, в работу которых были внедрены киберфизические системы. Естественно, перед Германией стоят определенные вызовы, одним из которых является возможное сокращение рабочих мест. Как локомотив четвертой промышленной революции, Германия уже показала миру пример такого сокращения. Deutsche Bank AG, немецкий банк, намеревался сократить 18 тыс. рабочих мест, заменив людей роботами. Новости об этом появились осенью 2019 г., тогда, когда близкие к банку источники начали публиковать статьи о резком сокращении штаба. На тот момент банк уже уволил 5 тыс. сотрудников, заменив их ботами, способными проводить транзакции и операции быстрее и, что главное для банка, дешевле, чем люди.

Помимо минимизации издержек, банк исключает человеческий фактор ошибки в работе банка. По неофициальной информации,

крупные европейские банки планируют в ближайшие два года сократить еще более 50 тыс. рабочих мест.

Разумеется, четвертая промышленная революция не могла пройти мимо США, но Соединенные Штаты решили идти своим путем. Примечательно то, что для предприятий США ориентирование на Industry 4.0 заключается в росте производительности и экономичности производства. В данном случае речь идет о перенастройке производственных процессов для обеспечения большей гибкости и выпуска продукции более высокого качества при меньших затратах. Также в Америке уделяют особое внимание так называемым строительным блокам четвертой промышленной революции – отрасли промышленности, наиболее вызывающие интерес у американских инвесторов: big data; кибербезопасность; cloud технологии; аддитивное производство; дополненная реальность.

В марте 2014 г. в Соединенных Штатах ведущими IT-компаниями был создан Консорциум промышленного интернета (Industrial Internet Consortium), некоммерческое объединение с открытым входом для объединения заинтересованных сторон.

В ходе консорциума были сформулированы цели:

- 1) поиск областей, готовых к оцифровке;
- 2) выработка системы взаимодействия у частных сообществ;
- 3) оказание влияния на разработку глобальных стандартов для Интернет и промышленных систем;
- 4) обмен полезной информацией и практикой;
- 5) повышение уровня доверия к новейшим подходам в сфере безопасности.

Была разработана архитектура IIRA v1.8 для управления цепочкой создания ценности, которая гарантирует масштабируемость и сокращает сложность. В конечном счете, IIRA поможет сообществу Интернета вещей реализовать открытую, инновационную экосистему, таким образом снижая стоимость проектирования и эксплуатации.

В России авторы центробанковского проекта утверждают, что «для разработки прогноза Банк России использует современные макроэкономические модели»<sup>2</sup>, никаких ссылок на описание этих моделей не приводится. По-видимому, речь идет

...о стандартных эконометрических моделях общего равновесия, которые давно отвергнуты научным сообществом как неадекватные

---

<sup>2</sup>Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2019 год и период 2020 и 2021 годов [Электронный ресурс]. URL: [http://www.cbr.ru/content/document/file/48125/on\\_2019\(2020–2021\).pdf](http://www.cbr.ru/content/document/file/48125/on_2019(2020–2021).pdf) (дата обращения 15 февраля 2021).

реальной экономической динамике и непригодные для достоверного прогнозирования. Поскольку авторы ОНЕГДКП 2019–2021 упорно игнорируют факт низкой загруженности производственных мощностей, скорее всего, они оперируют моделями, интерпретирующими уровень безработицы как показатель близости нашей экономики к гипотетически равновесному уровню. Поэтому все оценки операционных целей и инструментов расчетно-платежной системы нельзя считать обоснованными. Они лишь отражают субъективные оценки авторов, для подкрепления которых они манипулируют расчетами по неадекватным реальности примитивным моделям, подгоняя расчеты к желаемым результатам с целью придания наукообразности приводимой аргументации [Глазьев 2018, с. 18].

### *Заключение*

На III Международном научном форуме «Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика» в Москве в декабре 2019 г. впервые прозвучало понятие «умные нации». Самоорганизующиеся интеллектуальные технологии типа Smart City или «умные города» должны стать драйверами изменений социальной структуры в сторону создания Smart Countries или «умных стран» и построения на их основе новой гуманистической концепции Smart Nations или «умных наций» – глобальной экономики цифрового пространства.

Постиндустриальная эпоха породила проблему расслоения общества, как на уровне индивидуальных экономических агентов, так и на уровне агломераций и даже государств по возможности получать и использовать информацию. Технологический прорыв новой цифровой экономики создал социальный феномен «цифрового неравенства»: человеческое сообщество оказалось расколото на группы, имеющие разные возможности только из-за ограничений в доступе к информационно-коммуникационным технологиям.

На открытой лекции во время участия в данном форуме С.Ю. Глазьев как член Национального финансового совета сказал:

Поскольку мы не можем больше работать в долларах и совершенно непонятно зачем нам работать в евро – гораздо эффективнее создать синтетическую цифровую валюту, которая была бы привязана к корзине валют, допустим, стран ШОС, у которой бы курс котировался постоянно в текущем режиме и можно было бы проводить операции по международной торговле без какого либо риска санкций [Глазьев 2018, с. 18].

## Литература

---

- Глазьев 2018 – *Глазьев С.Ю.* О неприемлемости проекта «Основных направлений единой государственной денежно-кредитной политики на 2019 год и период 2020 и 2021 годов» Банка России (особое мнение члена Национального финансового совета) // *Российский экономический журнал.* 2018. № 6. С. 3–26.
- Еремичева 2020 – *Еремичева Т.В.* Реформа Центробанка 90-х или назад в будущее. Особенности технологического управления при освоении новой расчетно-платежной системы Банка России. Кишинев: LAP Lambert Academic Publishing, 2020. 97 с.
- Никредин и др. 1997 – *Никредин Г.Д., Галиев Г.Г., Бушин И.И., Кабиров Р.Р., Кубицкий С.И.* Технологическое управление социальными процессами: Учеб. пособие / Под науч. ред. Г.Д. Никредина. Поисковая модель словаря-справочника. Уфа: Ай, 1997. 296 с.

## References

---

- Glaz'ev, S.Yu (2018), "About unacceptability of the project of 'The main directions of the uniform state monetary policy for 2019 and the period of 2020 and 2021' of the Bank of Russia (dissenting opinion of the member of National Financial Council)", *Russian Economic Journal*, no. 6. pp. 3–26.
- Nikredin, G.D., Galiyev, G.G., Bushin, I.I., Kabirov, R.R. and Kubitskii, S.I. (1997), *Tekhnologicheskoye upravleniye sotsial'nymi protsessami* [Technological management of social processes. Study guide], Ai, Ufa, Russia.
- Yeremicheva, T.V. (2020), *Reforma Tsentrobanka 90-kh ili nazad v budushcheye. Osobennosti tekhnologicheskogo upravleniya pri osvoyenii novoy raschetno-platezhnoy sistemy Banka Rossii* [Reform of the Central Bank of the 90s or back to the future. Features of technological management in the development of a new settlement and payment system of the Bank of Russia], Lambert Academic Publishing, Chisinau, Republic of Mauritius.

## Информация об авторах

*Алексей С. Харланов*, доктор экономических наук, профессор, Дипломатическая академия МИД РФ, Москва, Россия; 119034, Россия, Москва, ул. Остоженка, д. 53/2, стр. 1; Kharlanov2009@mail.ru

*Татьяна В. Еремичева*, аспирант, Дипломатическая академия МИД РФ, Москва, Россия; 119034, Россия, Москва, ул. Остоженка, д. 53/2, стр. 1; tatianaev@mail.ru

*Геннадий Д. Никредин*, доктор социологических наук, профессор, Волгоградский государственный университет, Волгоград, Россия; 400062, Россия, Волгоград, Университетский пр., д. 100; [tatianaev@mail.ru](mailto:tatianaev@mail.ru)

*Information about the authors*

*Aleksei S. Kharlanov*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 53/2, Ostozhenka Street, Moscow, Russia, 119034; [Kharlanov2009@mail.ru](mailto:Kharlanov2009@mail.ru)

*Tat'yana V. Yeremicheva*, postgraduate student, Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 53/2, Ostozhenka Street, Moscow, Russia, 119034; [tatianaev@mail.ru](mailto:tatianaev@mail.ru)

*Gennadii D. Nikredin*, Dr. of Sci. (Sociology), professor, Volgograd State University, Volgograd, Russia; bld, 100, Universitetsky Avenue, Volgograd, Russia, 400062; [tatianaev@mail.ru](mailto:tatianaev@mail.ru)

## Механизмы взаимодействий предприятия с поставщиками при импортных операциях

Валерий М. Тумин

*Московский политехнический университет,  
Москва, Россия, vt@tumin.net*

Пётр А. Костромин

*Российский государственный гуманитарный университет,  
Москва, Россия, farmc\_kostromin@mail.ru*

Ян А. Сидоров

*Российский государственный гуманитарный университет,  
Москва, Россия, dfoll44@gmail.com*

*Аннотация.* Данная статья посвящена рассмотрению основных механизмов взаимодействия предприятия с поставщиками при импортных операциях во внешнеэкономической деятельности. В рамках статьи исследована сущность и виды импортных операций, определены основные этапы операций, рассмотрены особенности их документального оформления. Основное внимание уделено механизмам взаимодействия при проведении данных операций. Охарактеризованы элементы механизма согласованного взаимодействия в системе «заказчик – поставщик»: принципы формирования механизма взаимодействия, выбор координирующих параметров взаимодействия, проведение основных процедур взаимодействия, нахождение компромисса для устойчивости отношений.

Описаны содержание и роль стандартизированных условий международных договоров согласно требованиям Инкотермс в документировании экспортно-импортных операций. Представлена наиболее часто используемая терминология внешнеэкономических операций, и рассмотрены различия бухгалтерского и налогового учета внешнеэкономической деятельности от аналогичных операций между внутренними подразделениями организации и операциями внутри страны. Авторы делают акцент на важности учета мнений всех стейкхолдеров – участников цепи внешнеэкономической деятельности от производителя до потребителя товара (а их может быть более 10 в глобальных цепочках создания стоимости). Перечислены основные операции, которые необходимо выполнять при организации



поставки товаров. Сделаны выводы о важности умения находить компромиссы для эффективного ведения дел при внешнеторговых сделках.

*Ключевые слова:* импорт, таможенный контроль, внешнеторговый контракт, внешняя торговля, система «заказчик – поставщик»

*Для цитирования:* Тумин В.М., Костромин П.А., Сидоров Я.А. Механизмы взаимодействий предприятия с поставщиками при импортных операциях // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2021. № 2. С. 71–81. DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-71-81

## Mechanisms of the enterprise's interaction with suppliers during import operations

Valerii M. Tumin

*Moscow Polytechnic University, Moscow, Russia,  
vm@tumin.net*

Petr A. Kostromin

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia,  
farmc\_kostromin@mail.ru*

Yan A. Sidorov

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia,  
dfoll44@gmail.com*

*Abstract.* This article is devoted to the consideration of the key mechanisms of the enterprise's interaction with suppliers in import operations in the foreign trade. The article studies the import transactions' nature and types, the operations' main stages and considers the features in documenting them. The primary focus is made on the mechanisms of interaction during those operations. The authors characterize elements of the coordinated interaction's mechanism in the system "customer-supplier", they are: the interaction mechanism's forming principles, the choice of the interaction's coordinating parameters, conducting the basic interaction procedures, finding a compromise for the relations' stability.

The article describes the content and role of international agreements' terms standardized in accordance with the Incoterms' requirements in documenting the export-import operations. It presents the terminology most frequently used in the foreign trade operations and deals in differences in the book-keeping accounting and tax accounting of foreign economic activity from similar opera-

tions between internal divisions of the organization and operations within the country. The authors emphasize the importance of taking into account all the opinions of stakeholders – participants in the chain of the foreign economic activity linking the producer to the consumer of goods (and there may be more than 10 of them in global value chains). They also list principal operations that must be performed when organizing the delivery of goods. Conclusions are drawn about the importance of the ability to find compromises for an effective business management in the foreign trade transacting.

*Keywords:* import, customs control, foreign trade contract, foreign trade, customer-supplier system

*For citation:* Tumin, V.M., Kostromin, P.A. and Sidorov, Ya.A. (2021), “Mechanisms of the enterprise’s interaction with suppliers during import operations”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 2, pp. 71–81, DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-71-81

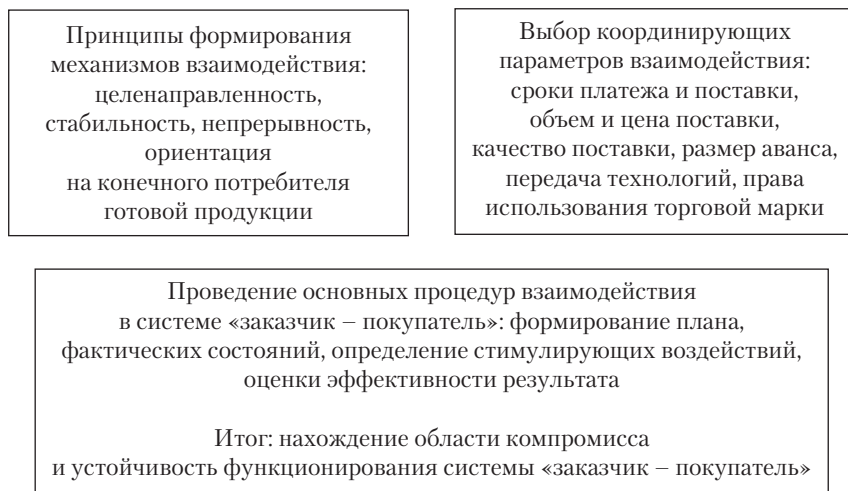
## *Введение*

В условиях рыночной экономики фундаментом успешной деятельности предприятия прежде всего является эффективное производство конкурентоспособной, востребованной потребителем продукции. Большое значение при разработке, производстве и выпуске продукции приобретает возможность будущего взаимодействия предприятия с поставщиками при импортных операциях. Устойчивый экономический рост невозможно репрезентировать без развитых внешнеэкономических связей [Махалин, Костромин, Тумин 2015]. Кроме того, в условиях глобализации международной торговли и расширения мирохозяйственных связей экспортно-импортные операции выступают как залог конкурентоспособности предприятия [Антонов, Иванова, Тумин 2018].

## *Сущность и механизмы импортных операций*

Рассмотрим суть импортных операций, методы взаимодействия «заказчик – производитель» и этапы реализации импортных операций. Под импортом понимается процедура, в рамках которой в страну ввозятся товары, изготовленные на территории другой страны, с целью дальнейшего воплощения, потребления или реимпорта [Костромин 2014].

Одним из принципов сотрудничества предприятия с поставщиком является ориентация механизма взаимодействия на потребителя готовой продукции – поскольку результаты функционирования промышленных предприятий зависят от потребителей, поэтому необходимо учитывать интересы покупателей (рис. 1).



*Рис. 1.* Основные элементы механизма согласованного взаимодействия в системе «заказчик – поставщик» [Новак 2008]

Определение области компромисса происходит при: досрочном планировании условий и параметров взаимодействий, в ходе обсуждения на переговорах, при заключении договора между предприятиями и при осуществлении на практике. Единицей формирования механизма взаимодействия является суммарная действенность функционирования всех элементов системы «заказчик – поставщик».

Подход к налаживанию механизма согласованного взаимодействия между поставщиком и предприятием заключается в построении области компромисса, внутри которой выбираются стимулирующие воздействия, гарантирующие заинтересованность каждого участника в наиболее эффективном функционировании [Тумин, Лабзунов, Костромин 2018]. Реализация данных требований представляется залогом эффективных внешнеторговых отношений и, как следствие, инвестиционной привлекательности и конкурент-

тоспособности предприятия [Антонов, Иванова, Тумин, Антонова 2018; Антонов, Иванова, Тумин 2017].

Также важной частью в механизме взаимодействия является документация. В международной практике импортные операции проходят на коммерческой основе: при официальном оформлении внешнеэкономического контракта. Данные операции считаются завершенными только после того, как товар пересек таможенную границу иностранного контрагента.

Существенным документом, который оформляется при исполнении купли-продажи товара, является контракт (внешнеторговый договор) – основной коммерческий документ операции, свидетельствующий о достигнутом соглашении между двумя сторонами.

Совершение международной коммерческой сделки осуществляется по фазам. Каждая фаза состоит из стадий, которые оформляются соответствующими техническими документами.

Первая фаза – утверждение делового контракта с партнером (предложение поставщика, ответ покупателя, ответ продавца на запрос, подтверждение продавцом контроферты, проверка платежеспособности).

Документирование экспортно-импортных операций состоит из большого количества документов. Для каждой внешнеэкономической операции требуется внешнеэкономический договор. Данный договор оформляется обеими сторонами сделки и скрепляется печатями и подписями уполномоченных лиц. Также необходимы документы на реализуемый товар (накладная), паспорт сделки, различная техническая документация, сопровождающая импортируемый товар; транспортные документы на сопровождение товара; инвойсы на оплату и т. д.

Требования поставки оговариваются чаще всего согласно международным правилам Инкотермс<sup>1</sup> (систематизированный сборник типовых требований поставок товаров от Продавца к Покупателю). Необходимо иметь в виду, что Инкотермс имеет рекомендательный характер, т. е. обретает для конкретной сделки обязательную силу только в том случае, если в контракте на него делается соответствующая ссылка.

Большая часть документов оформляется на двух языках, а документы только на иностранном языке необходимо сопроводить переводом текста, который потребуется для ИФНС при проверке.

---

<sup>1</sup>Международная торговая палата 2020. Правила ICC Incoterms® 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-2020/> (дата обращения 23 апреля 2021).

Вся продукция, перемещаемая через таможенную границу, подвергается обязательному таможенному оформлению и таможенному контролю. Таможенный контроль является одним из средств функционирования таможенной политики – он представляет собой совокупность мер, осуществляемых органами таможни в целях обеспечения соблюдения соучастниками внешнеэкономической деятельности таможенного законодательства.

Документы, необходимые для оформления товаров, являются собой: документы учредительные (копии); документы по оплате товара; две копии с печатями внешнеторгового контракта; инвойсы на приобретение товара с переводом на английский язык; упаковочные листы с переводом на русский; документы транспортные; разрешающие документы (декларации соответствия и сертификаты, заключения от экспертных организаций, заключения санитарно-эпидемиологической службы, сертификаты качества и т. д.); описание товара (технические документы, фотографии, схемы, инструкции); расчетный документ на оплату таможенных платежей.

Неизбежной и важной процедурой служит регистрация на таможне, для которой понадобится отдельный комплекс документов: учредительный документ организации в последней редакции; учредительный договор; копия документа, удостоверяющего успешную процедуру государственной регистрации товара; выписка из ЕГРЮЛ (единый государственный реестр юридических лиц); свидетельство о постановке на учет в налоговых органах; справка об открытии банковских счетов; копии паспортов и приказы о назначении на должность руководителя и главбуха; договор об аренде помещения или свидетельство о праве собственности. После процедуры регистрации на таможне уполномоченному лицу выдается учетная карточка участника ВЭД.

Бухгалтерский и налоговый учет ВЭД существенно отличается от операций между подразделениями организаций купли-продажи, он состоит в следующем:

- учет типовых бланков определенного образца (инвойс, иностранный контракт, платежные документы, таможенная декларация и т. п.);
- бухучет импорта (таможенные пошлины, затраты на доставку, услуги посредника и других лиц, помогающих в импорте);
- налоговый сбор и обобщение информации импорта (акцизы, налог на добавленную стоимость и налог на прибыль).

Инвойс – документ, который иностранный продавец-экспортер отправляет вместе с экспортируемым товаром. По нему оплачивается товар, по нему рассчитывается НДС, который выплачивает

импортер, и таможенные сборы. Вся цепочка внешнеэкономической деятельности представлена на рис. 2.

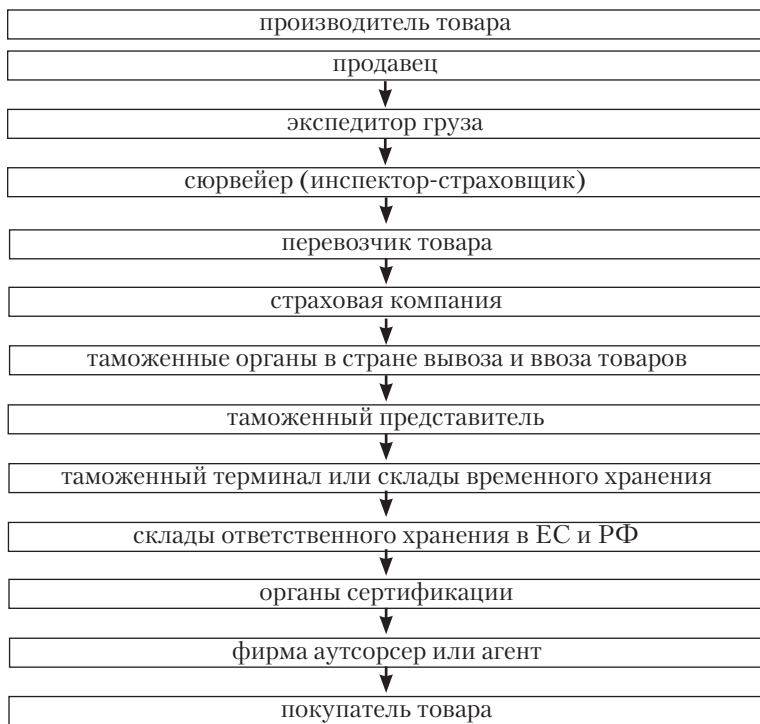


Рис. 2. Участники цепи внешнеэкономической деятельности  
(составлено авторами по данным  
[Дралин, Михнева 2006; Стровский 2010])

Компания, которая участвует в импорте, реализует сотрудничество со всеми указанными участниками логической цепи или же отдельными из них. Экономика любого предприятия построена на взаимодействии с поставщиками и потребителями. И даже если зарубежные операции осуществляются не на первой очереди, то практически любой сложный товар в той или иной степени состоит из импортных элементов [Табурчак и др. 2002]. В частности, некоторые территории в силу своего географического расположения более ориентированы на экспортно-импортные операции, например, Архангельская и Мурманская области [Коряков и др. 2017].

Вариант организации и ведения ВЭД с привлечением подрядчиков предполагает, что в штате компании есть специалист, в чьи обязанности входит постоянная работа с поставщиком по логистике, таможенному оформлению и сертификация продукта. Реализация подобных проектов требует наличия достаточного опыта и квалификации как в сфере иностранных языков и международных финансов, так и в области оформления документов [Антонов, Иванова, Тумин 2019].

Основные операции, которые необходимо выполнять при организации поставки товаров:

- выбор продукта и подрядчика;
- регулирование условий сделки и заключение внешнеэкономического контракта;
- определение схемы и условий поставки товаров;
- заключение договора отправления по доставке груза;
- поиск надежного склада с оптимальными расценками (в случае объединения товаров);
- выбор необходимого места для таможенного оформления, а также выбор представителя таможни;
- страхование сделки и доставки товара;
- получение допускающих документов (лицензий, разрешений, сертификатов и т. п.) на товар;
- контроль качества товара, а также количественные характеристики, проверка правильности товаросопроводительных документов на груз;
- оплата товара в валюте, указанной в контракте;
- таможенная очистка товара;
- прием товара на персональном складе;
- учет товара (бухгалтерия);
- продажа товара и доставка его клиенту.

## *Заключение*

Внешнеэкономическая деятельность – существенная составляющая, важнейшее направление рыночной экономики. Основным механизмом взаимодействия предприятия с поставщиками при импортных операциях во внешнеэкономической деятельности фирм на социальном уровне является нахождение компромисса, умение вести переговоры. При рассмотрении экономической стороны взаимодействия невозможно не отметить документационную составляющую при непосредственном осуществлении импортных операций.

## Литература

---

- Антонов, Иванова, Тумин 2017 – Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М. Управление конкурентоспособностью организаций и территорий. М.: ИНФРА-М, 2017. 347 с.
- Антонов, Иванова, Тумин 2018 – Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М. Управление конкурентоспособностью организации. М.: ИНФРА-М, 2018. 300 с.
- Антонов, Иванова, Тумин 2019 – Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М. Управление проектами организации. М.: ИНФРА-М, 2019. 244 с.
- Антонов, Иванова, Тумин, Антонова 2018 – Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М., Антонова И.С. Управление инвестиционной привлекательностью организации. М.: ИНФРА-М, 2018. 223 с.
- Дралин, Михнева 2006 – Дралин А.И., Михнева С.Г. Внешнеэкономическая деятельность. Пенза: Информ.-издат. центр ПГУ, 2006. 127 с.
- Коряков и др. 2017 – Коряков А.Г., Руденко Л.Г., Тумин В.М. [и др.]. Экономика прибрежных зон и морских акваторий: Архангельская область. М.: ИНФРА-М, 2017. 274 с.
- Костромин 2014 – Костромин П.А. Обеспечение устойчивого развития российских фармацевтических предприятий в условиях внешнеэкономических санкций // Вестник Университета. 2014. № 15. С. 37–41.
- Махалин, Костромин, Тумин 2015 – Махалин В.Н., Костромин П.А., Тумин В.В. Организационно-экономические предпосылки экономического роста России в условиях кризиса // Экономика и предпринимательство. 2015. № 8–1 (61). С. 160–164.
- Новак 2008 – Новак Л.В. Развитие механизма взаимодействия с поставщиками производственных ресурсов как фактор повышения конкурентоспособности машиностроительных предприятий: Автореф. дис. ... канд. экон. наук: Самара, 2008. 27 с.
- Стровский 2010 – Стровский Л.Е. Внешнеэкономическая деятельность предприятия. М.: Юнити-Дана, 2010. 584 с.
- Табурчак и др. 2002 – Табурчак П.П., Рудычев А.А., Дорошенко Ю.А. [и др.]. Экономика предприятия / Под ред. П.П. Табурчака и В.М. Тумина. Ростов н/Д.: Феникс, 2002. 316 с.
- Тумин, Лабзунов, Костромин 2018 – Тумин В.М., Лабзунов П.П., Костромин П.А. Бизнес-план как инструмент развития предприятий // Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством». 2018. № 3 (37). С. 26–35.

## References

---

- Antonov, G.D., Ivanova, O.P. and Tumin, V.M. (2017), *Upravlenie konkurentosposobnost'yu organizatsii i territorii* [Managing the competitiveness of organizations and territories], INFRA-M, Moscow, Russia.



- Antonov, G.D., Ivanova, O.P. and Tumin, V.M. (2018), *Upravlenie konkurentosposobnost'yu organizatsii* [Managing the organization's competitiveness], INFRA-M, Moscow, Russia.
- Antonov, G.D., Ivanova, O.P. and Tumin, V.M. (2019), *Upravlenie proektami organizatsii* [Organization project management], INFRA-M, Moscow, Russia.
- Antonov, G.D., Ivanova, O.P., Tumin, V.M. and Antonova, I.S. (2018), *Upravlenie investitsionnoi privlekatel'nost'yu organizatsii* [Managing investment attractiveness], INFRA-M, Moscow, Russia.
- Dralin, A.I. and Mikhneva, S.G. (2006), *Vneshneekonomicheskaya deyatel'nost'* [Foreign economic activity], Informatsionno-izdatel'skii tsentr PGU, Penza, Russia.
- Koryakov, A.G., Rudenko, L.G. and Tumin, V.M. [et al.] (2017), *Ekonomika pribrezhnykh zon i morskikh akvatorii: Arkhangel'skaya oblast'* [Economy of coastal zones and marine waters: Arkhangelsk region], INFRA-M, Moscow, Russia.
- Kostromin, P.A. (2014), "Ensuring the sustainable development of Russian pharmaceutical enterprises in the context of foreign economic sanctions", *Vestnik Universiteta* [Bulletin of the University], no. 15, pp. 37–41.
- Makhalin, V.N., Kostromin, P.A. and Tumin, V.V. (2015), "Organizational and economic preconditions for economic growth in Russia in the conditions of crisis", *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economy and Entrepreneurship], no. 8-1 (61), pp. 160–164.
- Novak, L.V. (2008), "Development of the mechanism of interaction with suppliers of production resources as a factor of increasing the competitiveness of machine-building enterprises", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy and management of the national economy, Samara State University of Economics, Samara, Russia.
- Strovskii, L.E. (2010), *Vneshneekonomicheskaya deyatel'nost' predpriyatiya* [Foreign economic activity of the enterprise], Yuniti-Dana, Moscow, Russia.
- Taburchak, P.P., Rudychev, A.A. and Doroshenko, Yu.A. [et al.] (2002), *Ekonomika predpriyatiya* [Enterprise economics], Taburchak, P.P. and Tumin, V.M. (eds.), Feniks, Rostov/Don, Russia.
- Tumin, V.M., Labzunov, P.P. and Kostromin, P.A. (2018), "Business plan as a tool for enterprise development", *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii. Seriya "Ekonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom"* [News of Higher Educational Institutions. "Economy, Finance and Production Management" Series], no. 3 (37), pp. 26–35.

### *Информация об авторах*

*Валерий М. Тумин*, доктор экономических наук, профессор, Московский политехнический университет, Москва, Россия; 107023, Москва, ул. Б. Семеновская, д. 38; vm@tumin.net

*Пётр А. Костромин*, кандидат экономических наук, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; farmc\_kostromin@mail.ru

*Ян А. Сидоров*, специалист коммерческого департамента ООО «Хоум маркет», Москва, Россия; 127015, Москва, ул. Бутырская, д. 77; dfoll44@gmail.com

*Information about the authors*

*Valerii M. Tumin*, Dr. of Sci. (Economy), professor, Moscow Polytechnic University, Moscow, Russia; bld. 38, B. Semyonovskaya Street, Moscow, Russia, 107023; vm@tumin.net

*Petr A. Kostromin*, Cand. of Sci. (Economy), Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miuskaya Square, Moscow, Russia, 125047; farmc\_kostromin@mail.ru

*Yan A. Sidorov*, LLC “Home Market”, Moscow, Russia; bld. 77, Butyrskaya Street, Moscow, Russia, 127015; dfoll44@gmail.com

УДК 005.8

DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-82-90

## Пакетный инструментарий проектного управления

Семён В. Кирман

ООО «Грузовичкоф», Москва, Россия, pr@gruzovichkof.ru

*Аннотация.* В статье проведен анализ существующего программного обеспечения для управления проектами. Представлены достоинства и недостатки программных пакетов мировых лидеров производителей ПО и способы их интеграции в другие системы. На основе этого сделан вывод, что данные пакеты эффективно модернизируют работу проектного менеджера и являются необходимыми в работе с современными системами.

*Ключевые слова:* проектный менеджмент, интеграция систем, управление

*Для цитирования:* Кирман С.Н. Пакетный инструментарий проектного управления // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2021. № 2. С. 82–90. DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-82-90

## Project management software

Semen V. Kirman

LLC “Gruzovichkof”, Moscow, Russia, pr@gruzovichkof.ru

*Abstract.* The article analyzes the existing project management software. It presents the advantages and disadvantages of software packages of world leaders and ways of their integration into other systems. Based on that is the author makes a conclusion on the effectiveness of those packages in modernizing the work of project management and about their necessity for working with modern systems.

*Keywords:* project management, systems integration, management

*For citation:* Kirman, S.V. (2021), “Project management software”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 2, pp. 82–90, DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-82-90

---

© Кирман С.В., 2021

Программное обеспечение для управления проектами – класс компьютерных программ, разработанных специально для планирования и контроля затрат, сроков и других компонентов проекта. В настоящее время на рынке доступны десятки специализированных компьютерных программ, обеспечивающих поддержку процессов управления проектами. Как правило, современные многофункциональные системы календарного планирования, распространяемые на рынке, обеспечивают основной набор функциональных возможностей календарного планирования. Различия между пакетами заключаются в поддерживаемых ими вычислительных платформах, мощности, наличии дополнительных средств и в качестве реализации предоставляемых ими функций. Оценка мощности пакета включает в себя тестирование качества работы системы (скорость и качество вычислений, представления информации), а также оценку полноты, мощности и гибкости функций, необходимых для разработки календарного плана и оперативного управления [Культин 2009]. Ниже представлены достоинства и недостатки программных пакетов мировых лидеров ПО.

Microsoft Project – легкая, гибкая система календарного планирования и управления проектами. Microsoft Project принадлежит Microsoft. Программное обеспечение разработано специально для менеджеров проектов, это программное обеспечение для разработки, планирования, распределения ресурсов по задачам, отслеживания прогресса, управления и поддержания бюджетов и оценки затрат с анализом рабочих нагрузок. В Ms Project можно четко установить дату начала и дату окончания в соответствии с требованиями конкретного проекта, бюджета, стоимости и качества, планировать и правильно инициировать, осуществлять контроль и закрывать проект. Это помогает сообщать отчеты. Там есть трехмерные диаграммы и несколько вариантов отмены и повтора. В меню просмотра можно видеть использование ресурсов, чат Ганта, календарь, сетевую диаграмму, отслеживание Ганта, лист ресурсов, использование задач, график ресурсов и т. д. Можно определять рабочее время и организовывать задачи по фазам. Пользователи могут идентифицировать риск проекта, публиковать информацию в сети. Возможности Microsoft Project 2007 – это управление ресурсами, эффективное общение и сотрудничество со всем персоналом, вовлеченным в проект. Есть возможность получить доступ к информации очень быстро, она весьма надежна и интегрирована с офисной формой заявки. Если нужно скопировать диаграмму Ганта в Word или Power Point, есть возможность скопировать изображение в мастер офиса, выполнить шаги, после нескольких шагов диаграмма будет автоматически скопирована в новый документ или новый файл.

Однако у MS Project существуют определенные недостатки. Для его эффективного использования требуются значительные знания и опыт. Фактически одна из распространенных причин, по которой малые и средние предприятия стремятся заменить MS Project в качестве своего инструмента, заключается в сложности, которую она представляет для новичков, пользователей, не занимающихся РМ, и пользователей, не имеющих технических навыков.

Также Microsoft Project Online построена на основе SharePoint Online. Программа имеет ограниченную интеграцию с другими продуктами сторонних производителей. Project легко интегрируется с Planner, приложением Microsoft для управления задачами. Но даже Planner не подключается к Project Server. Для совместной работы вам, возможно, придется использовать Outlook, Skype или другие коммуникационные приложения от Microsoft. MS Project стартовала, когда методы управления проектами ограничивались только традиционным «водопадом». Только в период с 2017 по 2018 гг. в программе появились инструменты для отслеживания проектов, использующих Scrum или Kanban. Для версии Project 2019 в этой области почти ничего не было добавлено. Поэтому, если вы планируете внедрять гибкие методы или уже делаете это, вам лучше подойдут более специфические гибкие инструменты РМ.

РМ является самым распространенным пакетом планирования и контроля, исходя из чего большинство программ создается с возможностью интеграции с данным пакетом.

Примеры подобных продуктов: Project Explorer, Resource Xchange, Project Exchange Hyperlink (Information Management Services); Risk+; ProjectSite; Schedule Insight.

Artemis Views помогает организациям объединять проекты, затраты и ресурсы в одном простом современном интерфейсе. С помощью Views организации могут управлять крупнейшими проектами, обрабатывать планы проектов с мгновенными ответами и быстро выполнять сложные вычисления, предоставляя ответы за секунды, а не часы. Обеспечение прозрачности общих затрат в рамках графика проекта сокращает количество итераций, влияющих на затраты. Расширенная бизнес-аналитика, отчеты, информационные панели и интерактивная аналитика позволяют вносить изменения в бюджет. Возможности бизнес-процессов Views обеспечивают сквозное управление базовыми изменениями на основе рабочих процессов, включая документацию по авторизации работ.

Определяемая пользователем функция проверки бизнес-правил обеспечивает принудительное выполнение процессов и гарантирует качество и синхронизацию данных.

Семейство продуктов Views состоит из следующих модулей:

Knowledge Plan позволяет провести предварительную оценку параметров работ проекта на основе одного из методов:

- метод метрик (Metrics – Function Point Method) – анализ на основе контрольных точек;
- метод аналогий (Analogy) – сравнительный анализ на основе базы знаний, содержащей более 8000 проектов с различными характеристиками;
- компонентный метод (Components). Поддерживается возможность проведения имитационных испытаний с целью уточнения показателей проекта.

ProjectView предназначен для планирования и отслеживания реализации проекта по временным, ресурсным и стоимостным параметрам.

Project Viewer 365 работает на Windows и Mac, а также в Интернете, на устройствах iOS и Android, поэтому независимо от того, что вы используете, вы всегда можете получить доступ к своему плану. Ваши файлы могут храниться в любом из поддерживаемых облачных сервисов, таких как Dropbox, Google Drive, One Drive, Box, Project Server или SharePoint.

Project Viewer 365 выглядит и работает так же, как MS Project. Это приложение создано на основе знакомого интерфейса Office и поставляется со всеми параметрами меню ленты Project, представлениями, таблицами и отчетами. Например, это приложение отображает стандартные отраслевые диаграммы Ганта, каландры проектов, информацию о задачах, использование ресурсов и кто что делает, когда сообщает из одного файла .mpp на любом компьютере, ноутбуке или устройстве – и даже работает в любом веб-браузере.

TrackView. В первую очередь помогает управлять человеческими ресурсами и осуществлять отслеживание графика работ.

TrackView дает возможность вводить данные в проект, следить за статусом выполнения работ проекта, распределением ресурсов, оценивать стоимость на момент завершения и т. п. В функционале также представлена возможность составления отчетов в метриках, принятых организацией. Из недостатков можно выделить отсутствие возможности создания вычисляемых пользовательских полей. Средства обеспечения безопасности с использованием профилей пользователей позволяют разграничить доступ к вводу и просмотру данных. Внесенные изменения могут быть утверждены администратором проекта.

CostView содержит инструменты, позволяющие пользователю проводить стоимостной анализ проекта. В CostView реализована поддержка нескольких валют (включая евро), расчетов с учетом

инфляции, разграничения доступа к финансовым данным. Средства управления бюджетом CostView позволяют создавать бюджет проекта с привязкой к графику выполнения работ, полученному в ProjectView.

Active Aler позволяет настраивать правила (критерии) для поиска критических отклонений в параметрах проекта. При обнаружении проблемных ситуаций происходит автоматическое оповещение ответственных лиц по электронной почте.

Project Scheduler Suite компании Scitor Corporation предлагает пакет Project Scheduler Suite Release 2. Пакет построен на базе системы календарного планирования и контроля Project Scheduler 8.5. Одним из основных достоинств PS8 можно считать наличие двух реализованных алгоритмов планирования – метода критического пути и метода критических цепочек (Critical Chain Method). Работы-буферы вычисляются автоматически средствами PS8.5. Метод критических цепочек также применим к мультипроектному планированию с учетом приоритетов проектов/работ. Алгоритмы выравнивания ресурсов, поддерживаемые PS8, позволяют планировать при ограничении ресурсов как отдельные проекты, так и мультипроекты с учетом пула ресурсов. Поддерживаются оба направления планирования проекта с учетом ресурсов – прямой (от начала к завершению), обратный (от конца к началу) проход. Приоритеты проектов/работ используются для автоматического распределения ресурсов на наиболее критичные работы. При вычислении стоимости ресурсов проекта может учитываться возрастание стоимости ресурсов, учет инфляции на макроуровне управления проектами позволит учесть отклонения от бюджета.

Spider Project – это мощное профессиональное программное обеспечение для управления проектами, не имеющее аналогов на мировом рынке. Первая версия SP была выпущена в 1993 г. и с тех пор постоянно улучшалась. Текущая версия 10 используется в 28 странах. Spider Project предлагает множество уникальных функциональных возможностей и является единственным программным обеспечением PM, которое оптимизирует графики и бюджеты с ограниченными ресурсами, затратами и материалами для проектов и портфелей.

Уникальные особенности Spider Project включают планирование на основе количества, условное планирование, планирование навыков, выравнивание затрат и материалов, расчет критического пути ресурсов, расчет и управление денежными и материальными потоками, анализ тенденций, интеллектуальное моделирование и анализ рисков, расчет тенденций вероятности успеха, управление временными и стоимостными буферами проекта, применение кор-

поративных норм, управление множеством параллельных бюджетов, множественные WBS и многие другие.

Spider Project используется для управления многими крупномасштабными программами в России, включая подготовку к Зимним Олимпийским играм 2014 г.

Области приложенй, в которых успешно используется Spider Project, включают аэрокосмическую промышленность, банковское дело, строительство, оборону, энергетику, машиностроение, инфраструктуру, производство, металлургию, горнодобывающую промышленность, нефть и газ, железные дороги, розничную торговлю, судостроение, разработку программного обеспечения, телекоммуникации, коммунальные услуги и т. д.

Планирование проектов в Spider Project включает в себя все традиционные методы (такие как СРМ и выравнивание возобновляемых ресурсов) и добавляет планирование на основе количества (когда длительность деятельности рассчитывается на основе объемов работ (физических величин) и назначенной производительности ресурсов), планирование навыков (когда программное обеспечение выбирает, какие ресурсы назначать на основе их навыков, производительности, затрат и определенных пользователем приоритетов), условное планирование (когда программное обеспечение выбирает один из конкурирующих сетевых путей на основе определенных пользователем условий при особых действиях переключателя).

Spider Project рассчитывает возможные поправки с ограниченными ресурсами и определяет критический путь ресурса (критическая цепочка).

В Spider Project ресурсы разделены на два отдельных объекта: возобновляемые ресурсы (люди, машины) и расходные ресурсы (материалы, оборудование). Таким образом, пользователи Spider Project могут определить, что возобновляемые ресурсы потребляют материалы (автомобиль потребляет газ) во время своей работы.

Как возобновляемые, так и потребляемые ресурсы могут производиться (поставляться) и использоваться или потребляться в деятельности по проекту. Переменная доступность ресурсов может быть определена во времени и/или посредством производства и потребления ресурсов в рамках деятельности по проекту.

Ресурсы могут быть назначены на деятельность для работы в группах (вместе) или независимо (например, в разные смены), неполный рабочий день и с переменной рабочей нагрузкой (например, когда они не заняты деятельностью с более высоким приоритетом).



Назначенные ресурсы могут иметь разную производительность, а продолжительность активности рассчитывается на основе объема (количества) работы и общей производительности назначенных ресурсов.

Пользователи Spider Project могут создавать заранее определенные команды (мультиресурсы) и назначать команды, таким образом распределяя все ресурсы, которые принадлежат этим командам. В любой момент экипажи могут быть изменены, и эти изменения будут применены ко всем будущим назначениям экипажей. Эта опция очень полезна для оценки «что если» и управления ресурсами во время выполнения проекта.

Графики проекта и портфеля могут быть рассчитаны с учетом ограничений поставок и отложенных мероприятий, если материалы, необходимые для их завершения, недоступны.

В Spider Project пользователи могут создавать любое количество компонентов затрат (например, заработная плата, накладные расходы, стоимость материалов, стоимость машин, внешние услуги и т. д.) и центров затрат (группы компонентов затрат), назначать параллельные затраты одним и тем же видам деятельности (например, внутренняя стоимость, стоимость контракта) и рассчитывать параллельные бюджеты, моделировать финансирование, применять дисконтирование затрат, управлять денежными потоками и рассчитывать NPV, IRR и периоды окупаемости.

Затраты могут быть назначены действиям, ресурсам, назначению ресурсов, материалам как фиксированные, на час работы и единицы объема работы. Может использоваться любое количество валют.

Графики проекта и портфеля рассчитываются с учетом финансовых ограничений, задерживающих выполнение работ до тех пор, пока их завершение не будет профинансировано. Установка Spider Project занимает не более двух минут. Spider Project не требует никакого внешнего программного обеспечения, кроме любой версии Microsoft Windows. Собственная внутренняя база данных оптимизирована для быстрых расчетов проекта и отчетности. Администрирование базы данных не требуется. Программное обеспечение было написано для проектировщиков, не требует специальных навыков в области ИТ, простое в использовании, быстрое и очень надежное.

Бесплатные программы просмотра проектов Spider используются теми, кому необходим доступ к данным проекта, но у них нет прав на их изменение. Фактические данные можно ввести с помощью бесплатного демонстрационного программного обеспечения. Это делает реализацию Spider Project дешевой и прак-

точной. С одной лицензией данные проекта доступны для всей организации.

Open Plan позволяет создавать пул ресурсов пакета проектов организации и контролировать распределение ресурсов между проектами. Ресурсы могут быть зарезервированы для использования на определенном проекте частично, с указанием промежутка времени резервирования и процента загрузки ресурса на проекте или полностью. Одной из ключевых возможностей Open Plan в качестве системы календарного планирования уровня предприятия является возможность планирования ресурсов нескольких типов (возобновляемые, расходуемые, с ограниченным сроком годности) и классов (людские, неодушевленные, финансовые), а также возможность управлять ресурсами всей совокупности проектов компании. Open Plan позволяет проводить оптимизацию не только для воспроизводимых ресурсов (оборудование, специалисты), но и для материальных (материалы, комплектующие). Open Plan предусматривает два базовых метода оптимизации календарных графиков при ресурсном планировании: при ограниченном времени и при ограниченных ресурсах. В Open Plan можно задавать и собственные правила при оптимизации выравнивания ресурсов, в том числе определять приоритетность планирования работ. Включив фильтр на отображение только доступных ресурсов, менеджер получит список реально доступных ресурсов с указанием объема доступности, в рамках которой он может использовать ресурс на своем проекте. Потребность в ресурсах наглядно представляется на ресурсных гистограммах. Имеется возможность полностью или частично резервировать ресурс как на весь конкретный проект, так и на заданный временной диапазон реализации проекта.

После проведенного анализа можно сделать выводы, что сегодня работа проектного менеджера может быть достаточно эффективно модернизирована. При этом на рынке сосуществуют продукты, отвечающие и мировым стандартам в области ведения проектов (Open Plan и MS Project), и советским нормам проектирования, которые до сих пор активно используются отдельными российскими предприятиями.

## *Литература*

---

Культин 2009 – *Культин Н.Б.* Инструменты управления проектами: Project Expert и Microsoft Project. СПб.: БХВ-Петербург, 2009. 160 с.

*References*

---

Kul'tin, N.B. (2009), *Instrumenty upravleniya proyektami: Project Expert i Microsoft Project* [Project management tools. Project Expert and Microsoft Project], ВКНВ-Петербург, Saint Petersburg, Russia.

*Информация об авторе*

Семён В. Кирман, ООО «Грузовичкоф», Москва, Россия; 111123, Москва, 1-й проезд Перова поля, д. 9, стр. 2; pr@gruzovichkof.ru

*Information about the author*

Semen V. Kirman, LLC "Gruzovichkof", Moscow, Russia; bldg. 2, bld. 9, Perova polya 1st Lane, Moscow, Russia, 111123; pr@gruzovichkof.ru

## Платформы для развития финансового рынка в условиях цифровой экономики

Полина С. Чернышова

*Московский политехнический университет,  
Москва, Россия, chernyshova.polina.sergeevna@mail.ru*

Вячеслав В. Бурлаков

*Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр»,  
Москва, Россия, bur77@mail.ru*

*Аннотация.* Значительные перемены, происходящие в экономической жизни государства и общества связаны с активным и повсеместным развитием и распространением цифровой экономики. Интернет, персональные компьютеры, смартфоны, мобильная связь, искусственный интеллект, робототехника и многое другое стали неотъемлемыми атрибутами жизни нашего общества. Развитие цифровой экономики оказывает существенное влияние как на экономику в целом, так и на ее отдельные сегменты: ускоряется развитие техники и технологий, происходят стирание границ между различными сферами деятельности и значительные перемены в деятельности предприятий и работников. Благодаря цифровизации стало возможным выявление различных рисков, связанных с деятельностью и способных оказать негативное влияние на развитие всего финансового рынка.

Одним из рынков, активно вовлеченным в развитие цифровых технологий, является финансовый рынок, представляющий совокупность кредитного, инвестиционного, страхового, фондового секторов. По сути, финансовый рынок является весомым индикатором состояния всей отечественной экономики. В связи с вышеизложенным не случайным в стратегии Банка России является стремление к развитию платформ для «цифровизации» финансового рынка. Развитие платформ необходимо для формирования конкурентной и доверительной среды на финансовом рынке, поддержки его устойчивого финансового состояния, а также для обеспечения доступности капитала и финансовых услуг. Кроме того, развитие таких платформ обуславливает значительные экономические и финансовые выгоды для различных участников финансового рынка, что положительным образом скажется на развитии всей экономики.

*Ключевые слова:* финансы, финансовый рынок, интернет-платформа, финансовые платформы, цифровая экономика, цифровизация, маркет-плейсы, электронный бизнес, онлайн-платформа

*Для цитирования:* Чернышова П.С., Бурлаков В.В. Платформы для развития финансового рынка в условиях цифровой экономики // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2021. № 2. С. 91–99. DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-91-99

## Platforms for the development of the financial market in the digital economy

Polina S. Chernyshova

*Moscow Polytechnic University, Moscow, Russia,  
chernyshova.polina.sergeevna@mail.ru*

Vyacheslav V. Burlakov

*All-Russian Research Institute "Center", Moscow, Russia,  
bur77@mail.ru*

*Abstract.* Significant changes taking place in the economic life of the state and society are associated with the active and widespread development and spread of the digital economy. The Internet, personal computers, smartphones, mobile communications, artificial intelligence, robotics and much more have become an integral part of the life of our society. The digital economy development has a significant impact both on the economy as a whole and on its individual segments: the engineering and technology development is accelerating, the boundaries between various fields of activity are blurring and significant changes in the activities of enterprises and workers are taking place. Thanks to digitalization, it became possible to identify various risks which are associated with activities and which can have a negative impact on the development of the entire financial market.

One of the markets actively involved in the development of digital technologies is the financial market, which is a combination of the credit, investment, insurance, and stock sectors. In fact, the financial market is a significant indicator of the state of the entire Russian economy. In connection with the above, it is not accidental in the strategy of the Bank of Russia that it strives to develop platforms for the "digitalization" of the financial market. The development of platforms is necessary to create a competitive and trusting environment in the financial market, to maintain its stable financial condition, as well as to ensure the capital and financial services availability. In addition, the development of such platforms provides significant economic and financial benefits for vari-

ous participants in the financial market, which will positively affect the entire economy development.

*Keywords:* finance, financial market, internet platform, financial platforms, digital economy, digitalization, marketplaces, e-business, online platform

*For citation:* Chernyshova, P.S. and Burlakov, V.V. (2021), "Platforms for the development of the financial market in the digital economy", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 2, pp. 91–99, DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-91-99

## Введение

Финансовый рынок обеспечивает взаимодействие между различными организациями, частными лицами на различных уровнях управления. В связи с этим формирование конкурентоспособного на мировом уровне отечественного финансового рынка должно быть одним из приоритетов долгосрочной экономической политики государства. Существенное влияние в современных условиях на дальнейшее развитие финансового рынка оказывает процесс цифровизации, который обуславливает значительные преобразования во всей экономике. Благодаря цифровизации стало возможным:

- развитие электронного правительства;
- стремительное распространение быстрых платежей;
- упрощенная выдача кредитов;
- растущий интерес к криптовалютам и блокчейну [Демидова 2020].

Термин «цифровая экономика» впервые был предложен в 1995 г. американским ученым Н. Негропonte. С тех пор предлагались разные определения данного понятия, но четкого определения до сих пор не существует. Например, Р. Мещеряков предлагает использовать два подхода к определению данного понятия:

...экономика, основанная на цифровых технологиях и при этом правильнее характеризовать исключительно область электронных товаров и услуг;

...экономическое производство с использованием цифровых технологий<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Цит. по: Цифровая экономика: как специалисты понимают этот термин [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20170616/1496663946.html> (дата обращения 11 апреля 2021).

А. Энговатова дает следующее определение цифровой экономики:

...экономика, основанная на новых методах генерирования, обработки, хранения, передачи данных, а также цифровых компьютерных технологиях<sup>2</sup>.

Наиболее широкое определение предложено доктором экономических наук В. Ивановым

... виртуальная среда, дополняющая нашу реальность<sup>3</sup>.

На наш взгляд, взаимосвязь цифровой экономики и финансового рынка может быть представлена следующим образом: цифровая экономика является эффективным инструментом для оптимального решения задач, стоящих перед финансовым рынком, таких как конкурентоспособность, доступность финансовых ресурсов, скорость платежей.

Для решения вышеуказанных задач необходимо постоянное повышение финансовой и цифровой грамотности юридических и физических лиц, формирование цифровой культуры, правовое обеспечение процессов цифровизации.

### *Основная часть*

XXI век – век мировой цифровизации. Все больше привычных вещей мы начинаем делать через Интернет: записываемся на прием к врачу, заказываем еду, такси и множество различных товаров. И все это происходит благодаря цифровой экономике, которая значительно помогает в современных условиях в жизнедеятельности предприятий и частных лиц.

В настоящее время электронные платежные системы, маркетплейсы, различные электронные сервисы и услуги – все это неотъемлемые атрибуты современной жизни. Продукты цифровой экономики имеют определенные преимущества перед экономикой реальной/материальной. Например, электронные товары зачастую дешевле и практически не ограничены в количестве, в отличие от товаров реального/материального обмена.

---

<sup>2</sup>Цит. по: Цифровая экономика: как специалисты понимают этот термин [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20170616/1496663946.html> (дата обращения 11 апреля 2021).

<sup>3</sup>Там же.

На данный момент глобальное население мира составляет 7,83 млрд человек, из которых уже 5,22 млрд человек пользуются мобильными устройствами, а 4,66 млрд человек используют Интернет, что на 7,3% больше, чем в 2020 г.

Всё больше цифровые платформы находят практическое применение во многих сферах человеческой деятельности. Так, например, социальные сети (Facebook, Twitter, Instagram и т. п.) и мессенджеры (WhatsApp, Telegram и т. п.) трансформируют модели взаимодействия между людьми. И, согласно последним исследованиям GWI, средний пользователь Интернета теперь проводит 3 часа 39 минут каждый день в Интернете со своего мобильного.

*Таблица 1*

Ежедневное время, проведенное в СМИ  
(на основе данных сайта Web Canape)

Время, проведенное в Интернете	6 ч 54 мин
Время, проведенное за просмотром телевизора	3 ч 24 мин
Время, проведенное в социальных сетях	2 ч 25 мин
Время, проведенное за чтением книг	2 ч 2 мин
Время, проведенное за прослушиванием музыки	1 ч 31 мин
Время, проведенное за прослушиванием радио	1 ч
Время, проведенное за прослушиванием подкастов	54 мин
Время, проведенное в видеоиграх	1 ч 12 мин

Как видно из таблицы, современный человек тратит очень много своего времени на просторах Интернета. В связи с этим встает вопрос: «Как сэкономить свое время?». На помощь приходит оптимизация различных систем и подсистем, например использование финансовых платформ вместо привычного стояния в очередях в магазинах и банках.

Что же представляет собой финансовая платформа? По сути, это информационная система в Интернете, задача которой состоит в обеспечении совершения финансовых сделок между организациями и потребителями финансовых услуг. У каждой такой платформы существуют свои правила и требования к участникам сделок. Например, платформы электронной коммерции Amazon, Alibaba, eBay и др. меняют способы и механизмы осуществления торговли,



платформы совместного пользования AirBnB, Uber произвели революцию в сфере обмена товарами и услугами, обеспечив потребителей повсеместным доступом к активам вместо необходимости владения ими. Через подобные интернет-платформы можно приобретать банковские, страховые и иные финансовые услуги<sup>4</sup>.

Однако преимущества и удобства, порождаемые переходом к цифровой экономике, неизбежно сопровождаются и ростом рисков как для финансовых институтов, так и для граждан, являющихся их клиентами. Одним из наиболее очевидных и потенциально эффективных способов минимизации таких рисков является создание и использование новейших цифровых финансовых платформ и разработка улучшенных методов защиты.

Для обеспечения безопасности участников финансовых сделок в законодательство Российской Федерации было внесено множество поправок в целый ряд законов. Эти поправки указаны в Федеральном законе от 20.07.2020 № 212-ФЗ<sup>5</sup>.

Цифровые платформы позволяют экономическим агентам активно использовать возможности, формируемые в рамках цифровой экономики. Они повышают эффективность бизнес-процессов, обеспечивают быстрые и надежные коммуникации, создают возможности для развития экономики совместного пользования и формирования новых способов создания стоимости и механизмов взаимодействия и обмена между экономическими агентами, снижая при этом роль географических, временных и иных факторов, влияющих на социально-экономические процессы, институты и явления.

Одним из основных направлений развития финансовых платформ является «Маркетплейс», который обуславливает создание правовых, технологических и конкурентных условий для дальнейшего развития<sup>6</sup>.

Создание маркетплейса позволит повысить прозрачность и оперативность финансовых сделок, устранив технические и правовые барьеры для их получения, позволит облегчить получение

---

<sup>4</sup> Финансовая платформа: кто и какие финансовые сделки сможет осуществлять через интернет [Электронный ресурс]. URL: <https://elcode.ru/service/news/daydjest-novostey-zakonodatelstva/finansovaya-platforma-kto-i-kakie-finansovye-sdelki> (дата обращения 11 апреля 2021).

<sup>5</sup> Федеральный закон от 20.07.2020 № 212-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам совершения финансовых сделок с использованием финансовой платформы».

<sup>6</sup> Банк России опубликовал проект стратегии развития российского финансового рынка на 2019–2021 годы [Электронный ресурс]. URL: <http://afmg.ru/guid/55> (дата обращения 11 апреля 2021).

финансовых ресурсов. Кроме того, маркетплейс, используя чат-боты, робоэдвайзинг, позволит улучшить условия при поиске услуг и продуктов для потенциальных клиентов финансового рынка. Основными потребителями финансовых услуг являются физические лица, которым необходимо заключить договор об оказании услуг с оператором финансовой платформы, предметом которого является совершение финансовых сделок с финансовыми организациями и эмитентами.

На сегодняшний день рынок финансовых технологий является одним из самых быстрорастущих в мире. Стоит отметить, что российский цифровой банкинг является одним из общемировых лидеров. Согласно исследованию, проведенному компанией Visa, темпы роста цифровизации банковского обслуживания в России значительно выше, чем в Европе. В нашей стране рост банкинга составляет 7%, тогда как в Европе – 3%. По данным исследования Deloitte, проведенного в августе 2020 г., россияне чаще всего пользуются банками «Сбер» (87% респондентов), ВТБ (23%), Тинькофф (19%). Как замечают аналитики Deloitte, Тинькофф лидирует среди частных банков и уступает только двум госбанкам по частоте использования розничными клиентами. Топ-5 крупнейших российских банков по активной клиентской базе выглядит так: «Сбер», ВТБ, Тинькофф, Альфа банк, Почта банк<sup>7</sup>. Следует заметить, что Тинькофф является полностью онлайн-банком, у него нет ни одного офлайн-отделения, и при этом он на третьем месте после банков с государственным участием.

Наряду с современным развитием интернет-банкинга, маркетплейсов и различных финансовых платформ, у них все еще остается множество уязвимостей, например таких как незащищенность личных данных пользователей. И это является достаточно весомой проблемой, которая требует незамедлительного решения [Гелисханов, Юдина, Бабкин 2018]. Для того чтобы обезопасить себя при использовании финансовых платформ, необходимо руководствоваться несколькими правилами:

- установить защитное программное обеспечение;
- использовать только официальные приложения;
- устанавливать и своевременно менять пароли доступа;
- при возможности подключить двухфакторную аутентификацию.

---

<sup>7</sup>Предпочтения розничных клиентов в банковской сфере России [Электронный ресурс]. URL: <https://roscongress.org/materials/predpochteniya-rozничnykh-klientov-v-bankovskoy-sfere-rossii/> (дата обращения 11 апреля 2021).

Все вышеуказанные меры призваны обеспечить безопасность финансовых сделок при пользовании финансовыми платформами.

### *Заключение*

Применение цифровых технологий в операциях по кредитованию и финансированию помогает сделать кредиты доступными для физических и юридических лиц, которые ранее могли испытывать трудности с доступом к традиционному кредитному рынку. Большие данные также дают возможность лучше оценить риски, связанные с кредитованием. На практике появляются новые методы расчета кредитных рейтингов, основанные на нетрадиционных переменных, таких как социальные сети, которые уточняют эти баллы, чтобы лучше отражать индивидуальные характеристики риска. Конечно, у финансовых платформ все еще имеются некоторые недостатки, но тем не менее развитие таких платформ не стоит на месте, и будем надеяться, что в скором будущем рисков при использовании финансовых платформ не будет в принципе.

### *Литература*

---

- Гелисханов, Юдина, Бабкин 2018 – *Гелисханов И., Юдина Т., Бабкин А.* Цифровые платформы в экономике: сущность, модели, тенденции развития [Электронный ресурс]. URL: [https://economy.spbstu.ru/userfiles/files/articles/2018/6/02\\_Gelishanov-Yudina-Babkin.pdf](https://economy.spbstu.ru/userfiles/files/articles/2018/6/02_Gelishanov-Yudina-Babkin.pdf) (дата обращения 11 апреля 2021).
- Демидова 2020 – *Демидова С.* Финансовая система в условиях цифровой трансформации экономики [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovaya-sistema-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii-ekonomiki> (дата обращения 11 апреля 2021).

### *References*

---

- Geliskhanov, I., Yudina, T. and Babkin, A. (2018), *Tsifrovye platformy v ekonomike: sushchnost', modeli, tendentsii razvitiya* [Digital platforms in the economy. The subject matter, models, development trends], available at: [https://economy.spbstu.ru/userfiles/files/articles/2018/6/02\\_Gelishanov-Yudina-Babkin.pdf](https://economy.spbstu.ru/userfiles/files/articles/2018/6/02_Gelishanov-Yudina-Babkin.pdf) (Accessed 11 April 2021).
- Demidova, S. (2020), *Finansovaya sistema v usloviyakh tsifrovoi transformatsii ekonomiki* [The financial system in the context of the digital transformation of the economy], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovaya-sistema-v-usloviyakh-tsifrovoy-transformatsii-ekonomiki> (Accessed 11 April 2021).

*Информация об авторах*

*Полина С. Чернышова*, студент, Московский политехнический университет, Москва, Россия; 107023, Россия, Москва, ул. Большая Семеновская, д. 38; chernyshovva.polina.sergeevna@mail.ru

*Вячеслав В. Бурлаков*, доктор экономических наук, доцент, Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр», Москва, Россия; 123242, Россия, Москва, ул. Садовая-Кудринская, д. 11, стр. 1; bur@mail.ru

*Information about the authors*

*Polina S. Chernyshova*, student, Moscow Polytechnic University, Moscow, Russia; bld. 38, Bol'shaya Semenovskaya Street, Moscow, Russia, 107023; chernyshovva.polina.sergeevna@mail.ru

*Vyacheslav V. Burlakov*, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, All-Russian Research Institute "Center", Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 11, Sadovaya-Kudrinskaya Street, Moscow, Russia, 123242; bur@mail.ru

# Международный опыт

---

УДК 336.71(6)

DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-100-108

## Особенности банковского дела на Африканском континенте

Коджо Г. Нуше

*Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,  
Россия, Москва, ngivray@yandex.ru*

*Аннотация.* В статье рассматривается структура рынка банковских услуг на африканском континенте. Проанализированы основные причины низкого уровня использования банковских услуг на континенте и предлагаемые решения для финансового включения большей части населения. Тема исследована на региональном уровне с привлечением широкого круга источников.

*Ключевые слова:* Африка, банковское дело, мобильный банкинг, экономика, банк, банковские услуги, мобильный телефон, финансовые транзакции

*Для цитирования:* Нуше К.Г. Особенности банковского дела на Африканском континенте // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2021. № 2. С. 100–108. DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-100-108

## Banking on the African continent

Codjo G. Nouchet

*Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia  
ngivray@yandex.ru*

*Abstract.* The article examines the structure of the banking services market on the African continent. It analyzes the principal reasons for the low level of banking services on the continent and the proposed solutions for the financial inclusion of a large part of the population. The topic was researched at the regional level with the involvement of a wide range of sources.

---

© Нуше К.Г., 2021

*Keywords:* Africa, banking, mobile banking, economy, bank, banking services, mobile phone, financial transactions

*For citation:* Nouchet, C.G. (2021), "Banking on the African continent", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 2, pp. 100–108, DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-100-108

Банковский сектор в странах Африки к югу от Сахары в настоящее время переживает то, что уже не стесняются называть «революцией». Из-за слабого создания местных банковских отделений и часто слишком жестких правил (минимальный баланс, высокие сборы) уровень использования банковских услуг населением оставался на особенно низком уровне – 10%. Таким образом, богатство сельских домохозяйств на 80% хранится в форме нефинансовых активов. В то же время африканские страны испытывают сильный экономический динамизм благодаря ряду факторов, среди которых рост населения, торговый бум, переводы мигрантов и т. д.<sup>1</sup> Все эти факторы делают континент привилегированным районом для банков. Улучшение доступа к финансовым услугам может способствовать изменению жизни людей в африканских странах. Однако большинство обычных людей в этих странах по-прежнему имеют ограниченный доступ к этим услугам. До сих пор банковский сектор является разделенным сектором, где несколько крупных игроков монополизировали деятельность, предоставляя небольшие дорогие кредиты. Однако недавний рост доходности, ожидаемый финансовыми институтами, открыл рынок для конкуренции. Многие африканские банки, такие как United Bank for Africa (Нигерия) или ВІМ (Мали), в настоящее время работают по всему региону. Эта новая конкуренция позволяет группировать и также стимулирует создание новых профессий, одновременно профессионализируя население<sup>2</sup>.

В странах Западноафриканского экономического и валютного союза (WAEMU) доступ к банковским услугам находится в сред-

---

<sup>1</sup>Bastien D. La grande bataille des Banques africaines. Les Echos 2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.lesechos.fr/2010/12/la-grande-bataille-des-banques-africaines-1088327> (дата обращения 18 октября 2020).

<sup>2</sup>Tidiane L.Y. Le marché bancaire en Afrique n'est plus un exotisme L'Afrique des idées 2011 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.lafriquedesidees.org/le-marche-bancaire-en-afrique-nest-plus-un-exotisme/> (дата обращения 18 октября 2020).

нем где-то между 7,4 и 8% населения. Если это значение часто варьируется от нескольких пунктов в разных странах, в частности в Кот-д'Ивуаре (19,7%), который выглядит хорошо в этом региональном контексте, у всех есть общий знаменатель: уровень финансовой доступности очень низок по сравнению с остальной частью планеты. Эта ситуация действует как существенный тормоз для устойчивого роста.

Действительно, общепризнанно, что чем больше базовых финансовых услуг имеется и доступно для населения, тем сильнее будет рост и распространение среди населения. Финансовая доступность, безусловно, является не единственным рычагом в борьбе с бедностью, но основным, то есть без нее все остальные предпринятые действия значительно потеряют свою эффективность. Это объясняется, в частности, тем фактом, что банковское дело часто является синонимом интеграции в формальную экономику. Об этом свидетельствует тот факт, что доля «неформального сектора» колеблется от 20 до 65% ВВП в регионе в дополнение к очень низкому уровню банковского обслуживания в Африке. Например, неформальная экономика Сенегала составляет от 40 до 50% национального ВВП.

Международная организация труда (орган ООН) рассматривает этот переход от неформальной к формальной экономике как основополагающий для повышения уровня жизни трудящихся в развивающихся странах, а также их производительность, которая, в свою очередь, будет способствовать росту уровня жизни. Таким образом, банковское дело рассматривается в качестве важнейшей проблемы развития африканских обществ. Наличие банковских отделений часто ограничено в крупных городах, что свидетельствует о том, что географическое разделение блокирует финансовую доступность больших групп населения.

Уровень проникновения мобильных телефонов в Западной Африке в 2016 г. составил 90%<sup>3</sup>. 320 млн подключений к SIM-картам в том же году, включая 87 млн подключенных к смартфонам, проникновение мобильной телефонии в Западной Африке не отстает от остального мира.

В 2020 г. этот уровень проникновения колебался около 103% (411 млн подключений, принимая во внимание рост населения). При этом наблюдался стремительный рост числа подключений

---

<sup>3</sup>Emmanuel Charonnat Afrique de l'Ouest: l'écosystème du mobile contribuerait à 6,5% du PIB, 2018 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cb-expert.fr/2018/04/18/afrique-de-louest-lecosysteme-du-mobile-contribuerait-a-65-du-pib-2/> (дата обращения 21 октября 2020).

смартфонов, составляющий около 226 млн, или 56% населения, что увеличивает экономический потенциал развертывания 3G / 4G и даже 5G для сетевых операторов и, следовательно, способствует инвестициям в сетевую инфраструктуру, позволяющую подключение к Интернету в регионе. Именно благодаря уровню мобильной связи Западная Африка разрабатывает альтернативные рычаги, адаптированные к местным условиям, к банку. Мобильная связь в Африке предоставляет населению возможности не только общения. В каждой африканской стране действует от четырех до пяти сотовых операторов. Среди них есть как национальные, так и зарубежные операторы.

В этом контексте новые технологические финансовые услуги, такие как банковское обслуживание с использованием мобильных телефонов и использование смарт-карт, могут существенно расширить доступ людей к финансам. Например, в Южной Африке, ДРК, Замбии и Кении банкинг с помощью мобильных телефонов предоставляет услуги в удаленных районах, где обычные банки физически отсутствовали. Подписчики могут открывать счета, проверять свой баланс, оплачивать счета, переводить деньги и удовлетворять свои повседневные базовые потребности. Мобильные телефоны также используются для других общественных услуг, таких как наблюдение за выборами и передача сообщений общественного здравоохранения. Мобильная телефония принесла на континент новые возможности. Во всех разделах между городскими и сельскими районами и между богатыми и бедными мобильные телефоны соединяют людей с людьми, информацией, рынками и услугами. В Африке достаточно развит мобильный банкинг. Данный вид услуги для многих жителей – единственная возможность проводить банковские операции [Меняйло, Нуше 2016].

Мобильный банкинг обозначает все решения, предлагаемые для проведения финансовых транзакций с мобильного телефона. Чтобы проиллюстрировать эту концепцию конкретно, нет ничего лучше, чем немного детализировать работу системы M-Pesa (M – мобильные, pesa – деньги на языке суахили), запущенной в 2007 г. в Кении и Танзании совместным предприятием Safaricom-Vodafone, которая в настоящее время широко используется в развивающихся странах.

Клиенты M-pesa могут вносить и снимать деньги с сети реселлеров телефонных кредитов, которые выступают в качестве банковских агентов. Сочетание высокого уровня проникновения мобильной связи и относительной слабости подписок, требующих частой перезарядки с помощью карт предоплаты, означает, что эти посредники гораздо более развернуты, чем отделения банка по тер-



риториям. Таким образом, мы переходим от совершенно наземного банковского предложения, почти недоступного для многих, к местному обслуживанию. Об этом свидетельствуют 100 000 агентств, управляющих счетами M-Pesa только в Кении. Затем транзакции между пользователями системы осуществляются через безопасные SMS, которые кредитуют или дебетуют эти «телефонные кредитные» счета. Пользователь также может сделать перевод кому-то, у кого нет учетной записи M-Pesa, при условии, что последний тем не менее имеет мобильный телефон для получения SMS и связанный код. За каждую транзакцию взимается комиссия, процент которой зависит от суммы<sup>4</sup>.

Одной из предлагаемых услуг в Кении является перевод денег между мобильной службой и банковским счетом в Equity Bank (результат партнерства между двумя игроками). Во многих африканских странах уже подписаны договоры между банками и сетями мобильной связи, и эта услуга находится на этапе развертывания. С помощью этой услуги видно, что мобильный банкинг не отделен от традиционной банковской системы, а наоборот, что он позволяет постепенно интегрировать своих членов в более современные цифровые формы.

Более того, он позволяет традиционным банковским игрокам, работающим в Африке, вносить основные коррективы, необходимые для финансовой доступности населения африканских стран. Это связано, в частности, со снижением банковских ставок, поскольку на мобильных платформах используются средства для привлечения новых клиентов. И это банковское дело, в конечном счете, является фундаментальным, так как оно приведет к увеличению объема кредитов для финансирования экономики Африки будущего (очень малых предприятий и малых и средних предприятий, проектов недвижимости и т. д.). На сегодняшний день 70% взрослого кенийского населения используют M-Pesa для осуществления денежных переводов, микроплатежей и даже вхождения миллионов в формальную экономику.

Африка, ставшая местом рождения этого решения, остается лидером: более 80% континента покрыто услугами мобильных денег. Если с самого начала мобильные платежи убеждали и пользовались ожидаемым успехом, это прежде всего благодаря простоте и низкой стоимости технологий, на которых они основаны. Подавляющее большинство сервисов мобильных денег в Африке используют

---

<sup>4</sup> Pujau S. Bancarisation en Afrique: la révolution inclusive du *mobil money* // Jokosun Solutions. 2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.jokosun.solutions/blog/bancarisation-afrique> (дата обращения 22 октября 2020).

USSD (неструктурированные дополнительные сервисные данные) в качестве технологии. Этот протокол, сравнимый с протоколом, используемым для отправки SMS, имеет главное преимущество – он совместим с 99% мобильных телефонов, находящихся в обращении, особенно с самыми дешевыми телефонами, которые в большом количестве встречаются на африканском рынке. USSD позволяет клиентам отправлять платежные инструкции своему поставщику услуг электронных денег, который, в свою очередь, подтверждает им, что желаемая транзакция была завершена. Низкая стоимость этой простой в использовании технологии стала важным преимуществом в развитии мобильных денег в Африке.

Однако африканский рынок меняется, вынуждая учреждения, занимающиеся услугами с электронными деньгами, приспособиться к этим изменениям. Падение средней цены на терминалы и курс, установленный многими производителями на африканском рынке, предлагая смартфоны по низкой цене, изменили рынок. Постепенно, в дополнение к USSD, который все еще используется очень активно, большинство провайдеров мобильных денег адаптируются, делая свои услуги доступными через специальные приложения. Эти приложения позволяют пользователям выполнять те же операции, что и с USSD, а именно денежные переводы, переводы на банковские счета и с банковских счетов на счет мобильных денег, оплата счетов (вода, электричество, телефон, телевидение, образование и т. д.), пополнение телефонных счетов, запросы продаж и т. д.

В Западной Африке существует 52 авторизованных платформы мобильного банкинга, включая Orange Money, которая пытается выйти за пределы своего первоначального ивуарийского рынка. Как и M-Pesa, Orange Money предлагает услугу перевода денег на «традиционный» банковский счет, но предоставляет клиентам больше возможностей для принятия решений по сравнению с выбором банка: партнерство заключено не с одним банком, а с четырьмя (BNP Paribas, Ecobank, Bank of Africa, Microcred). В то же время сильный рост мобильного Интернета в Западной Африке позволяет разрабатывать более сложные платформы мобильных денег, чем те, которые работают только с помощью защищенных SMS. Чем больше услуг, тем они быстрее и обеспечивают менее постепенное, более прямое сильное финансовое включение.

Если включить финансовую доступность в мобильные телефоны – и эта стратегия кажется идеально подходящей для социально-экономической конфигурации Западной Африки, – тогда крайне важно развернуть инфраструктуру, необходимую для бесперебойной и непрерывной работы этих мобильных телефонов. Воз-

возможности зарядки неразрывно связаны с местными механизмами производства энергии<sup>5</sup>.

Многие проблемы, такие как недостаток электроэнергии, высокая стоимость эксплуатации сетей из-за плохой инфраструктуры, препятствуют деятельности сотовых операторов в африканских странах. Кроме того, электрификация сельских районов Африки является мощным трамплином для инвестиций крупных операторов связи в подключение к Интернету в этих районах. Для владельцев смартфонов существует эквивалентность с более широким использованием Интернета и, следовательно, получением дохода для операторов связи, которые заинтересованы в инвестировании в инфраструктуру, делающую эту связь возможной. Широкие возможности подключения предполагают более сложные платформы с большим количеством услуг, доступным для населения<sup>6</sup>.

Подводя итоги, следует сказать, что традиционные банковские услуги на африканском континенте не очень распространены, так как уровень финансовой интеграции и использования этих услуг очень низкий. Кроме отсутствия банковских отделений во многих регионах существует и другая проблема: услуги, которые предоставляют банки, не удовлетворяют потребности потенциальных клиентов из-за таких факторов, как высокая ставка, высокий минимальный баланс и т. д. Эта ситуация подтолкнула банки к переосмыслению способа предоставления своих услуг и выхода операторов телекоммуникационной связи на финансовый рынок. Развитие технологии дает возможность формировать инновационные системы, которые адаптируются к экономике стран, принимая во внимание социокультурные особенности их народа [Захарова 2010].

Быстрое развитие сектора ИКТ в Африке, особенно мобильной телефонной связи, убедительно свидетельствует о потенциале континента для инноваций. Проблема низкого уровня проникновения решается путем развития мобильного банкинга, который позволяет совершать финансовые транзакции в регионах, где нет банковских отделений. Мобильный банкинг также позволяет интегрировать в финансовую систему часть населения, которая не поль-

---

<sup>5</sup> *Chloé Trocellier*. L'énergie solaire-photovoltaïque en Afrique: impacts et témoignages // Jokosun Solutions. 2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.jokosun.solutions/blog/solaire-afrique-impacts-temoignages-jokosun> (дата обращения 23 октября 2020).

<sup>6</sup> *Pujau S*. Développement de l'Afrique : le tremplin pragmatique du modèle Pay-As-You-Go // Jokosun Solutions. 2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.jokosun.solutions/blog/developpement-afrique> (дата обращения 23 октября 2020).

зуется банковскими услугами. Рост мобильного Интернета также способствует развитию более современных услуг и расширению базы предоставленных.

Несмотря на то что большое количество населения имеет доступ к мобильным телефонам и, таким образом, к мобильному банкингу, предстоит еще долгий путь для полной финансовой интеграции большей части населения. Нормативно-правовая база в области телекоммуникаций может сыграть ключевую роль в стимулировании более широкого распространения мобильных телефонов. Инвестиции в современную инфраструктуру также важны и необходимы.

Многие системы мобильного банкинга не являются технически банковскими ни с финансовой, ни с юридической точки зрения: они не обеспечивают проценты по сбережениям, не облегчают доступ к кредитам в официальных финансовых учреждениях и не страхуют стоимость, хранящуюся на мобильном счете. Таким образом, такие системы еще не предоставляют полный спектр финансовых услуг, необходимых для экономического развития. Хотя системы мобильного банкинга эффективно расширили масштабы и охват систем денежных переводов для бедных слоев населения в сельских и городских районах, а также предоставили доступ к формальным финансовым услугам, остаются вопросы относительно характера и степени воздействия мобильного банкинга на благосостояние бедных пользователей.

## *Литература*

---

- Захарова 2010 – *Захарова Н.В.* Формирование инновационной экономики и инновационных систем стран Европейского союза: Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М.: Рос. экономич. ун-т имени Г.В. Плеханова, 2010. 46 с.
- Меняйло, Нуше 2016 – *Меняйло Г.В., Нуше К.Г.* Развитие рынка телекоммуникационных услуг в африканских странах // Управление изменениями в социально-экономических системах: Сборник статей XV Междунар. научно-практич. конф. М., 2016. С. 150–156.

## *References*

---

- Menyaylo, G.V. and Nushe, K.G. (2016), “Development of the telecommunication services market in African countries”, *Upravlenie izmeneniyami v sotsial'no-ekonomicheskikh sistemakh: sbornik statei XV Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konf.* [Management of changes in socio-economic systems. Collection of articles

of the XV international scientific and practical conference], Moscow, Russia, pp. 150–156.

Zakharova, N.V. (2010), Formation of an innovation economy and innovation systems in the countries of the European Union, Abstract of D.Sc. Thesis, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia.

### Информация об авторе

*Коджо Г. Нуше*, аспирант, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Россия, Москва; 117997, Россия, Москва, Стремянный пер., д. 36; [ngivray@yandex.ru](mailto:ngivray@yandex.ru)

### *Information about the author*

*Codjo G. Nouchet*, postgraduate student, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow Russia; bld. 36, Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997; [ngivray@yandex.ru](mailto:ngivray@yandex.ru)

УДК 378

DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-109-116

## Педагогический эксперимент по анализу работоспособности студентов

Виталий П. Борисенко

*Московский гуманитарный университет, Москва, Россия,  
vpbprof@mail.ru*

*Аннотация.* В статье описаны показатели анализа работоспособности студентов, введено понятие первокурсника студента, приведены результаты эксперимента. Автор систематизировал параметры работоспособности студентов, разработал и провел педагогический эксперимент на базе работ Ф. Тейлора. Предложена гипотеза: можно измерять и изменять работоспособность студентов с помощью системы повышения эффективности Ф. Тейлора.

Для проверки гипотезы проведен эксперимент, участники – студенты выпускных курсов факультета экономики и управления. Задача эксперимента: адаптировать идеи Ф. Тейлора для обучения студентов; измерить работоспособность на основе принципов «первокурсника рабочего»; попробовать изменить работоспособность студентов. Использование показателей позволило адекватно оценивать работоспособность студентов и загружать их дополнительными заданиями. По каждому пункту диагностической карты можно проводить работу по улучшению параметров работоспособности.

*Ключевые слова:* студенты, показатели, диагностическая карта, чек-лист, эксперимент

*Для цитирования:* Борисенко В.П. Педагогический эксперимент по анализу работоспособности студентов // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2021. № 2. С. 109–116. DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-109-116

## Pedagogical experiment on the analysis of the performance of students

Vitalii P. Borisenko

*Moscow State University for the Humanities, Moscow, Russia,  
vpbprof@mail.ru*

*Abstract.* The article describes the indicators for the analysis of students' performance, introduces the concept of a first-class student, and presents the results of the experiment. The author systematized the parameters of the students' working capacity, developed and conducted a pedagogical experiment based on the works of F. Taylor.

A hypothesis is proposed: it is possible to measure and change the performance of students with the help of a system for improving the effectiveness of F. Taylor. To test the hypothesis, an experiment was conducted, the participants were graduate students of the Faculty of Economics and Management. The task of the experiment: to adapt the ideas of F. Taylor to the students training to measure performance based on the principles of the "first-class worker"; to try to change the performance of students. The use of indicators made it possible to adequately assess the performance of students and load them with additional tasks. For each item of the diagnostic card one can work to improve the performance parameters.

*Keywords:* students, indicators, diagnostic card, checklist, experiment

*For citation:* Borisenko, V.P. (2021), "Pedagogical experiment on the analysis of the performance of students", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 2, pp. 109–116, DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-109-116

По сути, студенты готовы и хотят учиться. Но иногда, в силу различных обстоятельств, некоторые теряют мотивацию, интерес и тормозят учебный процесс. Такое поведение заразно, быстро распространяется и негативно сказывается на работоспособности группы. Работоспособность студентов поддается оценке и диагностике. Преподаватели делают такую оценку интуитивно на основе анализа параметров. Их мы и рассмотрим в данной статье.

Автор – профессор кафедры менеджмента Московского гуманитарного университета – ведет экономические дисциплины с итоговой аттестацией в форме зачета и является поклонником-последователем управленческой теории американского ученого Фредерика Тейлора.

Автор систематизировал параметры работоспособности студентов, разработал и провел педагогический эксперимент на базе работ Ф. Тейлора. Являясь основоположником теории менеджмента, Ф. Тейлор создал дисциплину «Научная организация труда».

В ходе проведения экспериментов американский ученый смог существенно повысить эффективность труда рабочих и выявить, оценить и улучшить работу первоклассных рабочих.

Преподавателем предложена гипотеза: можно измерять и изменять работоспособность студентов с помощью системы повышения эффективности Ф. Тейлора. Для проверки гипотезы проведен эксперимент, участники – студенты выпускных курсов факультета экономики и управления. Задача эксперимента: адаптировать идеи Ф. Тейлора для обучения студентов; измерить работоспособность на основе принципов «первоклассного рабочего», попробовать изменить работоспособность студентов.

Оптимальное определение работоспособности, полезное для исследования: «Работоспособность – потенциальная возможность индивида выполнять целесообразную деятельность на заданном уровне эффективности в течение определенного времени»<sup>1</sup>.

Педагогический эксперимент:

- 1) разделение учебного процесса на стадии;
- 2) диагностика работоспособности студентов;
- 3) введение звания «первоклассный студент»;
- 4) обучение студентов самодиагностике.

На первом этапе учебный процесс делится на легко и однозначно оцениваемые виды работ и выделяются показатели оценки работоспособности студентов. Преподаватель использует «урочную систему» Ф. Тейлора: «выдает четкое, точное задание на каждый вид занятий» [Борисенко 2019].

С помощью метода попарных сравнений Б. Франклина преподаватель выявил важные и первоочередные параметры. Сформулировал однонаправленные критерии параметров: рост показателей свидетельствует о росте работоспособности.

На основании этих показателей преподаватель составляет чек-лист диагностической карты. Инструкция по его использованию: преподаватель отмечает выполнение каждого пункта, проставляя 1 – выполнено, 0 – не выполнено; подсчитывает результаты в конце занятия для каждого студента.

Диагностическая карта выглядит следующим образом.

---

<sup>1</sup>Краткий психологический словарь / Ред. А.В. Петровский, М.Г. Ярошевский; Ред.-сост. Л.А. Карпенко. 2-е изд., испр. и доп. Ростов н/Д.: Феникс, 1998. 512 с.



1. Посещаемость занятий.
2. Внимательность.
3. Выполнение заданий за определенное преподавателем время:
  - сделать настольный бейджик – 1 мин;
  - при работе в «ВКонтакте», добавиться в друзья – 1 мин;
  - при работе в «ВКонтакте», подключиться к учебной группе – 1 мин;
  - при работе в учебной группе в «ВКонтакте» прочитать материал / объявление – 3 мин;
  - при работе в учебной группе в «ВКонтакте» проинформировать преподавателя о прочтении материала «лайком» – 1 мин;
  - сделать разминку – 2 мин;
  - прочитать инструкцию, например по формулированию определений – 2 мин;
  - выполнить инструкцию, например по формулированию определений – 15 мин;
  - сформировать каталог – 10 мин;
  - создать и заполнить таблицу – 15 мин.
4. Выполнение домашних заданий.
5. Активность.
6. Рефлексия в конце урока по критериям новизны и полезности Томаса Джефферсона.

Данный чек-лист создан на основе авторской методики преподавания и приведен как пример. Сбор информации происходил в течение нескольких семестров. Преподаватель может его адаптировать под форму занятия и предмет.

Для анализа результатов исследования преподаватель применил введенное Ф. Тейлором понятие «первоклассного рабочего» для студентов и определил параметры оценки работоспособности «первоклассного студента».

В «рамках применения системы Ф. Тейлора, на занятиях выявляются “первоклассные” студенты, которые максимально быстро и качественно выполняют задания. Временные нормы работы над заданиями» [Борисенко 2019] преподаватель озвучивает.

Наблюдая за первоклассными рабочими, Ф. Тейлор сделал следующие выводы:

Первоклассные рабочие знают, что могут работать больше, чем рядовые, но они редко серьезно задумываются над этим. Автор раз за разом наталкивался на недоверие с их стороны, когда объяснял им после тщательного наблюдения и изучения, как много они способны сделать. Обычно, когда им впервые говорят, что они могут сделать

двое или втрое более того, что делали раньше, они принимают это за шутку и не хотят верить, что это говорится всерьез.

<...>

Это достигалось наблюдением с секундомером в руке за быстро работающим первоклассным рабочим. Лучший способ для этого, вернее, единственный способ, при котором время может быть точно измерено, – это разделение работы на составные моменты и измерение каждого момента в отдельности [Тейлор 1992, с. 10–26].

Данные тезисы подтверждаются в ходе многолетних наблюдений за студентами.

Преподаватель провел хронометраж работы студентов по видам работ для установления и оценки времени выполнения отдельных учебных заданий.

Экспериментально установлена способность некоторых «студентов быстро делать новую, непростую работу в 2–3 раза быстрее, чем остальные» [Борисенко 2019, с. 791].

Для создания диагностической карты используется понятие кратчайшего времени по Ф. Тейлору:

Для каждой работы существует кратчайший срок, в который она может быть выполнена первоклассным работником. Этот срок можно назвать «кратчайшим временем» или «нормальным временем» для данной работы. При обычных системах управления это «кратчайшее время» более или менее облечено в туман [Тейлор 1991, с. 33].

Преподаватель во время занятий с помощью наблюдения за студентами с секундомером выявил время выполнения элементов и указал в диагностической карте.

Задача: диагностика на каждом уроке с помощью чек-листа выделить «студентов, которые быстро и правильно выполняют задание» [Борисенко 2019], кандидатов на присвоение звания «первоклассного» студента.

На втором этапе преподаватель провел анализ и оценку выполнения параметров работоспособности по диагностической карте. Выявлена и определена их связь с успеваемостью студентов.

Экспериментально установлено: студент, выполняющий 12–15 показателей по критерию работоспособности, может быть отнесен к «первоклассным». Такие студенты проходили тестирование на максимальные баллы и сдавали зачет с первого раза.

Диагностическая карта может быть использована преподавателями для исследования работоспособности студентов своих групп, для создания диагностических карт.

На третьем этапе преподаватель объявил студентам о присвоении звания «первоклассного студента», что вызвало значительный интерес и оживление в группе. Но некоторым студентам это показалось неожиданным, несправедливым, даже обидным.

На четвертом этапе решалась задача обучить студентов проведению самодиагностики онлайн и офлайн с целью увеличения мотивации, заинтересованности и формирования новых, полезных навыков.

Преподаватель предложил группе ознакомиться с параметрами оценки «первоклассного студента», пройти тестирование по диагностической карте онлайн с мгновенной выдачей результата в форме количества баллов. Произошли изменения в поведении группы: студенты запросили дополнительные ссылки на материалы, обсудили показатели и предложили внести изменения, выработали вместе с преподавателем рекомендации по оценке вероятности и сложности достижения звания «первоклассных студентов».

Таким образом, интуитивные параметры оценки работоспособности студентов удалось привести к «осязаемой» форме и подтвердить экспериментально; увеличилась посещаемость занятий; студенты обучились самодиагностике и заинтересовались званием «первоклассного студента»; включились в процесс тестирования и активизировали работу на уроке; ознакомились с процессом создания и приняли участие в доработке диагностической карты; участие в эксперименте поставило студентам исследовательский навык; увеличилось количество участников в учебной группе во ВК.

Подобно тому, как массовое применение теории Тейлора привело американские предприятия к существенному росту производительности труда, преподаватель применяет принципы Тейлора для повышения эффективности учебного процесса и работоспособности студентов.

Использование показателей позволило преподавателю адекватно оценивать работоспособность студентов и загружать их дополнительными заданиями.

По каждому пункту диагностической карты можно проводить работу по улучшению параметров работоспособности. Преподавателем создан каталог методов.

Эксперимент продолжается.

### *Благодарности*

Благодарность участникам Педагогического коллектива Клуба авторов издательства LIVREZON и Е.А. Борисенко за помощь в работе над статьей.

### *Acknowledgments*

I express my sincere gratitude to the members of the Pedagogical Team of the Club of Authors in the publishing house LIVREZON and E.A. Borisenko for their help in working on the article.

Впервые статья была опубликована на сайте издательства концентрированных знаний LIVREZON: <https://livrezon.com/publication/analiz-rabotosposobnosti-studentov-statya-vitaliya-borisenko>.

### *Literatura*

---

- Борисенко 2019 – *Борисенко В.П.* Применение идей Ф. Тейлора по научной организации процесса обучения в высшей школе // Высшее образование для XXI века: Роль гуманитарного образования в контексте технологических и социокультурных изменений: XV Междунар. науч. конф.: Доклады и материалы: В 2 ч. / Под общ. ред. И.М. Ильинского. М.: МГОУ, 2019. С. 788–792.
- Тейлор 1991 – *Тейлор Ф.У.* Принципы научного менеджмента / Пер. с англ. А.И. Зак. М.: Изд-во стандартов, 1991. 104 с.
- Тейлор 1992 – *Тейлор Ф.У.* Менеджмент / Пер. с англ. А.И. Зак; Научн. ред. и предисл. Е.А. Кочерина. М.: Журнал «Контроллинг»: Изд-во стандартов, 1992. 137 с. (Классики менеджмента; Вып. 4)

### *References*

---

- Borisenko, V.P. (2019), "Application of F. Taylor's ideas on the scientific organization of the learning process in higher education", *Vysshee obrazovanie dlya XXI veka: Rol' gumanitarnogo obrazovaniya v kontekste tekhnologicheskikh i sotsiokul'turnykh izmenenii: XV Mezhdunarodnaya nauchnaya konferentsiya* [Higher education for the 21<sup>st</sup> century. The role of humanitarian education in the context of technological and socio-cultural changes. Reports and Proceedings of the XV International Scientific Conference]. In 2 vols., I.M. Ilyinskii (ed.), Moscow, Russia, pp. 788–792.
- Taylor, F.W. (1991), *Printsipy nauchnogo menedzhmenta* [The Principles of Scientific Management], trans. from English by Zach, A.I., Izdatel'stvo standartov, Moscow, Russia.
- Taylor, F.W. (1992), *Menedzhment* [Management], trans. from English by Zach, A.I., in Kocherin, E.A. (Sc. ed. and foreword), Zhurnal "Kontrolling", Izdatel'stvo standartov, Moscow, Russia.

*Информация об авторе*

*Виталий П. Борисенко*, кандидат экономических наук, доцент, Московский гуманитарный университет, Москва, Россия; 111395, Россия, Москва, ул. Юности, д. 5; vrbprof@mail.ru

*Information about the author*

*Vitalii P. Borisenko*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Moscow University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 5, Yunosti Street, Moscow, Russia, 111395; vrbprof@mail.ru

УДК 339.732

DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-117-123

«Investor relations как необходимое условие развития современного бизнеса» – тема Межвузовского междисциплинарного круглого стола, проведенного кафедрой мировой экономики экономического факультета Института экономики, управления и права РГГУ 25 февраля 2021 г.

Сергей И. Беленчук

*Российский государственный гуманитарный университет,  
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,  
Москва, Россия, belenchuk51@mail.ru*

*Аннотация.* Тема круглого стола «Investor relations как необходимое условие развития современного бизнеса» привлекла повышенное внимание специалистов в связи с обострением проблемы привлечения инвестиций в условиях экономического кризиса, спровоцированного пандемией COVID-19. В то же время этот интерес отражает и более фундаментальные факторы – прежде всего ускорившуюся виртуализацию экономической жизни. Речь идет не просто о выработке механизмов приспособления к трудностям циклического порядка, но и выработке новых подходов в связи с продвижением в масштабах мировой экономики новых приоритетов в сфере инвестиций. Теперь наиболее привлекательными для инвесторов станут проекты, которые будут отвечать критериям экологичности, социальной ориентированности и прозрачности в управлении бизнесом. Вместе с тем это не только не означает резкого разворота от уже налаженных направлений взаимодействия компаний с инвесторами, но и, наоборот, требует мобилизации всех возможных инструментов влияния на инвесторов в рамках уже традиционных направлений сотрудничества.

*Ключевые слова:* связи с инвесторами, IR-сфера, международные требования к бизнесу

*Для цитирования:* Беленчук С.И. Investor relations как необходимое условие развития современного бизнеса «Investor relations как необходимое условие развития современного бизнеса» – тема Межвузовского междисциплинарного круглого стола, проведенного кафедрой мировой

---

© Беленчук С.И., 2021

экономики экономического факультета Института экономики, управления и права РГГУ 25 февраля 2021 г. // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2021. № 2. С. 117–123. DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-117-123

“Investor relations as a necessary condition for the development of modern business” – the topic of the Interuniversity interdisciplinary round table held by the Department of World Economy, Faculty of Economics, Institute of Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities on February 25, 2021

Sergei I. Belenchuk

*Russian State University for the Humanities,  
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia,  
belenchuk51@mail.ru*

*Abstract.* The topic of the round table “Investor relations as a necessary condition for the development of modern business” attracted increased attention of specialists in connection with the aggravation of the investments attracting issue during the economic crisis provoked by the COVID-19 pandemic. At the same time that interest reflects yet more fundamental factors – first of all, accelerated virtualization of economic life. It is not just about developing mechanisms for adapting to cyclical difficulties, but also developing new approaches in connection with the advancement of new investment priorities in the global economy. Now the most attractive projects for investors will be projects that meet the criteria of the environmental friendliness, social orientation and transparency in business management. At the same time, it does not only mean a sharp turn from the already established areas of interaction between companies and investors, but, on the contrary, requires the mobilization of all possible instruments of influence on investors within the framework of the already traditional areas of cooperation.

*Keywords:* Investor relations, IR-sphere, international business requirements

*For citation:* Belenchuk, S.I. (2021), “‘Investor relations as a necessary condition for the development of modern business’ – the topic of the Interuniversity interdisciplinary round table held by the Department of World Economy, Faculty of Economics, Institute of Economics, Management and Law, Russian

State University for the Humanities on February 25, 2021”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 2, pp. 117–123, DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-117-123

25 февраля 2021 г. в РГГУ был проведен Межвузовский междисциплинарный круглый стол на тему «Investor relations как необходимое условие развития современного бизнеса». Мероприятие было организовано кафедрой мировой экономики экономического факультета Института экономики, управления и права РГГУ. При этом важно подчеркнуть, что Институт экономики, управления и права РГГУ становится площадкой для обсуждения актуальных проблем, от решения которых зависит успешное развитие экономики России.

Мероприятие проводилось в смешанном формате, согласно которому участники, соблюдая рекомендации Роспотребнадзора, имели возможность присутствовать на круглом столе очно или подключиться через интернет удаленно при помощи системы Zoom.

Данный круглый стол был отмечен исключительно широким охватом участников. В качестве спикеров выступили преподаватели, студенты, магистранты, аспиранты и молодые ученые Российского государственного гуманитарного университета, Дипломатической академии Министерства иностранных дел РФ, Российского государственного университета (НИУ) нефти и газа им. И.М. Губкина, Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Государственного университета управления, Московского гуманитарного университета.

Тема круглого стола привлекла повышенное внимание и специалистов, и учащихся в связи с обострением проблемы привлечения инвестиций в условиях экономического кризиса, спровоцированного пандемией COVID-19. И речь идет не просто о выработке механизмов приспособления к трудностям циклического порядка, но и выработке новых подходов в связи с продвижением в масштабах мировой экономики новых приоритетов в сфере инвестиций. Теперь наиболее привлекательными для инвесторов станут проекты, которые будут отвечать критериям экологичности, социальной ориентированности и прозрачности в управлении бизнесом. Вместе с тем это не только не означает резкого разворота от уже налаженных направлений взаимодействия компаний с инвесторами, но и, наоборот, требует мобилизации всех возможных инструментов влияния на инвесторов в рамках уже традиционных направлений сотрудничества.



Нужны и стандартные, и нестандартные решения. Но как к ним относиться? Их невозможно игнорировать, не исполнять, хотя однозначного ответа на поставленный вопрос нет [Черная, Петрище 2020, с. 10].

Нельзя также не учитывать еще важнейший фактор – виртуализацию экономики, что особо сказывается на международном уровне. «Виртуализация экономики меняет материализованную иерархию международных товарных потоков в сетевую структуру финансово-информационных взаимосвязей стран» [Бегма, Зенкина 2020, с. 59]. И это означает взрывной рост значения Investor relations в качестве инструмента облегчения доступа отечественного бизнеса к необходимым инвестициям.

Непосредственная тематика круглого стола посвящена актуальным проблемам информационной поддержки деятельности компаний, важности поддержания деловых коммуникаций компаниями, что в итоге создает почву для формирования эффективного корпоративного управления и поможет предприятиям расширить свою деятельность посредством привлечения стратегических инвесторов, укрепления сотрудничества.

Открывая мероприятие, и. о. завкафедрой мировой экономики РГГУ, д-р экон. наук Е.В. Зенкина сформулировала наиболее важные аспекты обсуждаемой тематики.

Во-первых, в постиндустриальной экономике актуальным и популярным является такое направление деятельности в каждой компании, как связи с инвесторами (investor relations). Существует необходимость формирования устойчивых контактов с инвесторами компании.

Во-вторых, связи с инвесторами определяются спецификой деятельности компании, ее ролью и возможностями по реализации. В данном случае для современной компании становится важным склонить потенциальных инвесторов к внимательному изучению всех аспектов деятельности корпорации, найти точки соприкосновения в формировании взаимных интересов, а может даже изменить взгляды партнера на деятельность своей фирмы.

В-третьих, связи с инвесторами чрезвычайно важны, например компаниям, чьи акции уже обращаются на рынках корпоративных ценных бумаг, и им требуется информационная поддержка; предприятиям, которые хотят расширить свою деятельность посредством привлечения стратегических инвесторов; предприятиям, которые планируют выпустить свои ценные бумаги на публичный фондовый рынок.

В-четвертых, включение экономики России в глобальную экономику, выход российских компаний на международные фон-

довые рынки, активизация выпуска облигаций предприятиями/организациями будет способствовать усилению востребованности в IR-специалистах.

В-пятых, в настоящее время в российских компаниях IR-сфера как направление корпоративного управления находится на этапе своего становления. Укрепляется понимание важности поддержания деловых коммуникаций компаниями. Однако опыт развития многих крупных компаний мирового уровня подтверждает, что нерешенные проблемы в отношениях с инвесторами могут привести к серьезным негативным последствиям. Эти проблемы и даже крах компаний может стать ощутимым препятствием в развитии международного бизнеса и предпринимательства.

В-шестых, за сферой связей с инвесторами, как, впрочем, и за сферой связей с общественностью в целом, – большое будущее. И в настоящее время – это наиболее востребованные направления деятельности компаний, так как сама суть постиндустриальной экономики является направленной на усиление значения бренда, имиджа, репутации компании, по которым сейчас и происходит оценка рынком как совокупности различных инвесторов самой компании.

В работе круглого стола приняли участие ведущие специалисты в области *развития конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности компаний*, среди которых д-р экон. наук, профессор В.М. Тумин, представляющий Московский политехнический университет, д-р экон. наук, профессор А.С. Харланов из Дипломатической академии Министерства иностранных дел и одновременно преподаватель РГГУ, Д.И. Пискарев, член и лектор Российского общества «Знание», член законодательного совета Государственной Думы Федерального Собрания РФ, советник президента по делам молодежи Межрегиональной общественной организации Московской ассоциации предпринимателей.

Кроме того, в работе круглого стола приняли участие Н.В. Федорова, канд. экон. наук, профессор кафедры менеджмента Московского гуманитарного университета, В.Г. Макеева, канд. экон. наук, доцент кафедры управления проектом Государственного университета управления (со своими студентами), профессор Г.О. Халова из Российского государственного университета (НИУ) нефти и газа им. И.М. Губкина со студентами, а также профессор В.В. Борисова и *магистранты*, обучающиеся по программе «Управление доходностью бизнеса» Государственного университета управления, со студентами.

В работе круглого стола приняли участие и штатные преподаватели кафедры мировой экономики: канд. экон. наук С.И. Беленчук и канд. экон. наук Е.Б. Покровская вместе со студентами РГГУ.

Тематика докладов была разнообразной, но все они были направлены на поиск путей обеспечения качественных сдвигов в инвестиционной сфере. В докладах рассматривались такие вопросы, как изменения в международных требованиях к ведению бизнеса, инвестиционные фонды как основной источник инвестиций, необходимость информационной прозрачности компаний как необходимого условия привлечения инвестиций, диверсификация территориальных зон Российской Федерации, экономическая эффективность уже реализованных проектов.

Модератором круглого стола выступила и. о. завкафедрой мировой экономики Е.В. Зенкина, внесшая значительный вклад в успешную организацию данного мероприятия.

### *Литература*

---

- Бегма, Зенкина 2020 – *Бегма Ю.С., Зенкина Е.В.* Теоретические тупики новой экономической политики // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2020. № 2. С. 57–69. DOI: 10.28995/2073-6304-2020-2-57-69.
- Черная, Петрище 2020 – *Черная М.А., Петрище Ф.А.* Стандарты и нестандартные решения в тактических и стратегических задачах // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2020. № 3. С. 8–14. DOI: 10.28995/2073-6304-2020-3-8-14.

### *References*

---

- Begma, Yu.S. and Zenkina, E.V. (2020) “Theoretical Deadlock of the New Economic Policy”, *RSUH / RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 2, pp. 57–69, DOI: 10.28995/2073-6304-2020-2-57-69
- Chernaya, M.A. and Petrishche, F.A. (2020), “Standards and non-standard solutions in the tactical and strategic tasks”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 3, pp. 8–14, DOI: 10.28995/2073-6304-2020-3-8-14

### *Информация об авторе*

*Сергей И. Беленчук*, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6;

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия; 117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, д. 36; belenchuk51@mail.ru

*Information about the author*

*Sergei I. Belenchuk*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miussskaya Square, Moscow, Russia, 125047;

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia; bld. 36, Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997; belenchuk51@mail.ru

## Рецензии и аннотации

---

УДК 338.5(049.32)

DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-124-126

Рец. на кн.:

*Щербанин Ю.А. Закупочная логистика  
в нефтегазовой отрасли: Учебное пособие*

Елена В. Зенкина

*Российский государственный гуманитарный университет,  
Москва, Россия, evzenkina@mail.ru*

*Аннотация.* Работа представляет собой публикацию, вполне претендующую на монографическое исследование, поскольку содержит не только материалы, предназначенные для студенческой и аспирантской аудитории. Они вполне заинтересуют специалистов в области логистики, как практиков, так и теоретиков.

*Ключевые слова:* системы ценообразования, нефтегазовая отрасль, логистика, модели закупок

*Для цитирования:* Зенкина Е.В. Рец. на кн.: Щербанин Ю.А. Закупочная логистика в нефтегазовой отрасли: Учебное пособие // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2021. № 2. С. 124–126. DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-124-126

Book review:

Shcherbanin Yu.A. “Procurement logistics  
in the oil and gas industry. Textbook”

Elena V. Zenkina

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia,  
evzenkina@mail.ru*

*Abstract.* The work is a publication that fully claims to be a monographic study, since it contains not only materials intended for the student and post-graduate audiences. They will be quite interesting for specialists in the field of logistics, both practitioners and theorists.

---

© Зенкина Е.В., 2021

*Keywords:* pricing systems, oil and gas industry, logistics, procurement models

*For citation:* Zenkina, E.V. (2021), "Book review: Shcherbanin, Yu.A. 'Procurement logistics in the oil and gas industry. Textbook' ", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 2, pp. 124–126, DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-124-126

Складывается впечатление, что работа Ю.А. Щербанина, судя по перечню публикаций по данной тематике (доступно для ознакомления на известных поисковых интернет-сайтах), действительно не повторяет другие издания по логистической тематике. Существующие книги, учебники и пособия по различным разделам логистики в нефтегазовой отрасли (такие, как «Фрахтовые операции», «Логистика и трейдинг в нефтегазовой отрасли», «Управление запасами. Грузоведение» и др.) в основном были опубликованы в Губкинском университете преподавательским составом возглавляемой автором кафедры, как, впрочем, и им самим.

Работа автора (исходим из подготовленного к изданию варианта, для ссылки на соответствующие страницы текста) представляет собой публикацию, вполне претендующую на монографическое исследование, поскольку содержит не только материалы, предназначенные для студенческой и аспирантской аудитории. Они вполне заинтересуют специалистов в области логистики, как практиков, так и теоретиков. Изложение четырех крупных глав охватывает 253 страницы текста в формате А4, что «по листажу» смотрится весьма солидно. Каждый параграф завершается кратким резюме, контрольными вопросами и рекомендуемой литературой. Это, на наш взгляд, будет способствовать более «плотному пониманию» студентами излагаемого материала. Выборочная проверка рекомендуемой литературы показала, что она доступна для читателя, что свидетельствует о серьезной проработке дидактических материалов, о высоком преподавательском опыте автора.

Ю.А. Щербанин выступал в Российском государственном гуманитарном университете по тематике, связанной с логистикой в нефтегазовой отрасли перед студентами, аспирантами и преподавателями, в 2000-е гг. преподавал в РГГУ, включая дисциплины, охватывавшие международные транспортные операции, фрахтовые рынки, поставки нефти на международные рынки и импортные поставки оборудования для нужд нефтегазовой отрасли страны.

Знакомство с авторской рукописью позволяет отметить, что некоторые материалы рецензируемой работы будут использованы и в процессе преподавания по кафедре мировой экономики. Так, интерес представляют такие разделы, как 1.4, в котором рассматриваются материалы ОЭСР, касающиеся моделей закупок, практикуемые нефтегазовыми компаниями стран-членов, с позиции конкуренции и организации торгов с учетом позиции ВТО и базовых соглашений этой организации (заложены в ГАТТ и ГАТС), системы ценообразования и т. д. (с. 55–62). Интерес представляют материалы относительно международных стандартов (ISO), которые постепенно внедряют отечественные ВИНК (с. 66–73). Оригинальны и рассуждения автора относительно определения задач в области снабжения и его полемика с известным американским экономистом М. Портером в части стратегии диверсифицированного роста (с. 85–87). Удачна аргументация автора относительно внедрения технологии Категорийного менеджмента российскими компаниями и его явная симпатия оценкам, которые дают данной технологии в официальных документах специалисты Еврокомиссии, а также менеджеры Франции и США (с. 124–131).

Работа Ю.А. Щербанина «Закупочная логистика в нефтегазовой отрасли» соответствует требованиям, предъявляемым к учебникам и учебным пособиям и достойна публикации.

### *Информация об авторе*

*Елена В. Зенкина*, доктор экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; [evzenkina@mail.ru](mailto:evzenkina@mail.ru)

### *Information about the author*

*Elena V. Zenkina*, Dr. of Sci. (Economy), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; [evzenkina@mail.ru](mailto:evzenkina@mail.ru)

Оформление обложки

*М.Е. Заболотникова*

Корректор

*А.А. Леонтьева*

Компьютерная верстка

*Н.В. Москвина*



Подписано в печать 29.06.2021.

Формат 60×90<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Уч.-изд. л. 6,4. Усл. печ. л. 8,0.

Тираж 1050 экз. Заказ № 1237

Издательский центр  
Российского государственного  
гуманитарного университета  
125993, Москва, Миусская пл., 6

[www.rggu.ru](http://www.rggu.ru)

[www.knigirggu.ru](http://www.knigirggu.ru)