

2017 № 4 (103)

17-й год издания

www.e-c-m.ru

Научный
журнал

Эффективное Антикризисное Управление

16+

редакционная коллегия

ББК 65.01
65.051
УДК 338
351/354

Председатель редакционной коллегии:

ПОРФИРЬЕВ ● доктор экономических наук, профессор, академик РАН, заместитель директора Института народнохозяйственного прогнозирования, зав. лабораторией анализа и прогнозирования природных и техногенных рисков экономики, РАН, Москва
Борис Николаевич

Заместитель председателя:

ЭСКИНДАРОВ ● доктор экономических наук, профессор, ректор, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва
Михаил Абдрахманович

Главный редактор

ТРАЧУК ● доктор экономических наук, профессор, руководитель Департамента менеджмента, научный руководитель Факультета менеджмента, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, генеральный директор, АО «Гознак», Москва
Аркадий Владимирович

Члены редакционной коллегии

ГИТЕЛЬМАН ● доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой систем управления энергетикой и промышленными предприятиями Высшей школы экономики и менеджмента, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина, Екатеринбург
Лазарь Давыдович

КАРЛИК ● доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и управления предприятиями и производственными комплексами, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург
Александр Евсеевич

КЛЕЙНЕР ● доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент РАН, заместитель директора Центрального экономико-математического института Российской академии наук, Москва
Георгий Борисович

ЛИНДЕР ● кандидат экономических наук, профессор, заместитель главного редактора, заместитель руководителя Департамента менеджмента, руководитель лаборатории «Стратегии и инновации в бизнесе», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва
Наталья Вячеславовна

МАРИНОВА ● PhD, доцент, Университет Ольборга, Дания
Светла

РАСТОВА ● доктор экономических наук, профессор, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург
Юлия Ивановна

СОЛЕСВИК ● PhD, профессор, Бизнес-школа Университета НОРД, Норвегия
Марина

ЦВЕТКОВ ● доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент РАН, директор, Институт проблем рынка Российской академии наук, Москва
Валерий Анатольевич

ФЕДОТОВА ● доктор экономических наук, профессор, руководитель Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва
Марина Алексеевна

ШАФЕР Тереза ● PhD, вице-президент Университета Тиффин, Огайо, США

ЮДАНОВ ● доктор экономических наук, профессор, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва
Андрей Юрьевич

содержание

В. В. Бушуев ● И. В. Бушуев Д. П. Замятина	Финансализация рынка нефти и варианты хеджирования бюджета Российской Федерации	10
В. Л. Достов ● П. М. Шуст А. Д. Козырева	Новые концепции в осуществлении процедур идентификации	16
А. Б. Манвелидзе ●	Алгоритм формирования сети авиалиний	22
К. И. Лавров ●	Трансформация бизнес-моделей компаний телекоммуникационного сектора в условиях сокращающегося рынка	30
Е. В. Арсенова ● О. Н. Панкова	Инструменты коммерциализации инноваций: эмпирическое исследование рынка FMCG	42
Е. Н. Ефимов ●	Оценка конкурентных преимуществ проектов моделирования деятельности компаний	52
С. Н. Вирабян ●	Измерение эффективности сделок по слиянию и поглощению: особенности применения метода DEA	58
С. В. Криворучко ● В. А. Лопатин	Особенности бизнес-моделей на рынке платежных услуг	66
С. И. Луценко ●	Корпоративное управление: взгляд изнутри	74

Эффективное
Антикризисное
Управление

Журнал «Эффективное Антикризисное Управление» зарегистрирован 16.10.2000 г. Перерегистрация состоялась в 2013 г. Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77-53580 от 04.04.2013 г. выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций

Учредители

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего профессионального образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Финуниверситет)

Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Реальная экономика»

Издатель – ООО «Издательский дом «Реальная экономика»

Главный редактор – Аркадий ТРАЧУК

Литературный редактор – Ольга КАППОЛЬ

Дизайн – Ирина ЧУДИ

Верстка – Николай КВАРТНИКОВ

Корректор – Сима ПОШИВАЛОВА

Редакция

Генеральный директор – Валерий ПРЕСНЯКОВ

Партнерские проекты по конференциям

и семинарам – Александр ПРИВАЛОВ

(pr@e-c-m.ru)

Подписка и распространение – Ирина КУЖИМ

(podpiska@e-c-m.ru)

Адрес редакции:

ООО «Издательский дом

«Реальная экономика»

107078, Москва, ул. Новая Басманная, 10,

строение 1, подъезд 6

Тел. (495) 632-2322

190020, Санкт-Петербург,

Старо-Петергофский пр., 43–45, лит. Б, оф. 4н

Тел.: (812) 346-5015, 346-5016

Факс: (812) 325-2099

www.e-c-m.ru, e-mail: info@e-c-m.ru

ООО «Типография Литас+»:

190020, Санкт-Петербург,

Лифляндская ул., 3

При использовании материалов ссылка

на «Эффективное Антикризисное

Управление» обязательна

Периодичность 4 раза в год

Свободная цена

Тираж 1900 экз.

С октября 2010 г. журнал «Эффективное Антикризисное Управление» включен в Перечень российских рецензируемых научных журналов, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук. Данный перечень опубликован на официальном сайте Высшей аттестационной комиссии Министерства образования и науки РФ.

Science

Oil market financialisation and Russian Government budget hedging

V.V. BUSHUEV Doctor of Engineering, Prof., full member of the Engineering Academy and the Russian Academy of Natural Sciences, laureate of the Award of the RF Government in Science and Engineering, Honored Energy Worker of the USSR, General Director of the Institute of Energy Strategy (CJSC “GU IES”). Research interests: world energy market.

E-mail:
vital@df.ru

I.V. BUSHUEV PhD, Head of Derivatives Department of Koch Supply & Trading (USA). Research interests: derivatives market pricing.

E-mail:
bouchouii@yahoo.com

D.P. ZAMYATINA A student of the Faculty of Economics at the FGBOU VOT “Lomonosov Moscow State University”. Research interests: world oil prices.

E-mail:
zamiatinad@gmail.com

Market financialisation radically changes the process of oil pricing and results in increase of price volatility. Normal contango situation in financial markets is favorable for government risk hedging. Optimal hedging strategy depends on derivatives’ market conditions, but the recommended contract is put/spread option. Budget hedging may be beneficial for Government as it permits to include oil price in the process of budget planning more accurately.

oil market financialisation, risk hedging, government hedging, normal contango.

New Approaches in applying risk-based approach in customer due diligence

V.L. DOSTOV Ph.D. Physics and Mathematics, President of the Russian Electronic Money Association, Head of Department, Faculty of Banking and Finance, Russian Academy of National Economy and Public Administration

E-mail:
dostov@npaed.ru

P.M. SHUST Ph.D. Political Science, Executive director of the Russian Electronic Money Association, research associate, Faculty of Banking and Finance, Russian Academy of National Economy and Public Administration

E-mail:
paul.shoust@gmail.com

A.D. KOZYREVA PhD student at Faculty of Banking business and Innovative financial technologies, International Banking Institute

E-mail:
annkozyreva@yandex.ru

The paper presents comparative analysis of global approaches to customer due diligence in financial services based on risk-oriented approach and global afford of implementing the financial inclusion policy. Our analysis shows that international practice tends not distinguish between remote and face-to-face identification. Collection of identifying information is being supplemented by the search of new authentication methods, e.x. confirming client’s identity using various sources of information.

customer due diligence, CDD, biometrics, The Financial Action Task Force, FATF, anti-money laundering and combating the financing of terrorism, AML/CFT, identification, banks, risk-based approach, financial services.

content

Air lines network modelling algorithm

A.B. MANVELIDZE

E-mail:
a.b.manvelidze@gmail.com

Ph.D. in Economics, assistant professor of the Financial Management Department at the FGBOU VO "MGTU "STANKIN".

Research interests: transport economics

Abstracts

This analysis is dedicated to find out methods for setting of route networks where new aircraft can be effectively put into service. The conception of this analysis is based on the idea of so called connectivity principle for airports connected by passenger traffic with each other.

For the passenger traffic analysis the author took passenger traffic data by federal districts starting from the Far East. Then consequently the data for Siberian, Ural, Wolga, Northwestern, Central, Southern and North Caucasian federal districts were analyzed. Passenger traffic to the Crimea was treated separately. Detailed specifications of passenger traffics were provided in order to determine the connections between airports both within federal districts and beyond them and with neighboring areas in western direction. Query of routes was done based on limitations for non-stop flight range and on minimum and maximum (for significant traffics) flight frequencies.

The analysis approach lets us concentrate attention on those airlines which at best fit for putting into service of chosen aircraft. Also this method permits to determine the routes with currently insufficient or low traffics but where there's a definite growth potential. When analysis data are combined with traffic data and tariffs, then it becomes possible to determine the most profitable routes for introduction of new aircraft. Traffic volume, actual figures and forecast, consolidated characteristics of chosen airlines, list of airlines for further studies of efficiency and competitiveness of introduced aircraft are determined.

Keywords

passenger traffics, airport, route, network connectivity, Federal district, regional aircraft, rate, carrier, competition, aircraft competitiveness.

content**Abstracts****Keywords****Science****Business-Model Transformation: Telecommunication Companies on the Shrinking Market**

K.I. LAVROV
E-mail:
lavrof@mail.ru

financial analyst for capital investments of PepsiCo Holdings LLC. Research interests: strategy and development management by operating companies

The work purpose is to reveal the main directions of transformation of business models of the companies of telecommunication sector in crisis years and to develop offers on management of process of introduction of changes in a business model of the telecommunication companies. As the main method of research the qualitative and comparative analysis was chosen. On the basis of the received results five strategic directions of transformation of business models of the companies of telecommunication sector are reformulated. On their basis the author's model what can be behavioural patterns of the Russian telecommunication companies in the conditions of the being reduced market is constructed.

businessmodel, telecommunications, qualitativeandcomparativeanalysis

The commercialization instruments of innovations: empirical research on FMCG market

E. V. ARSENOVA
E-mail:
Earsenova@fa.ru

Cand.Econ.Sci., professor of Department of management, the dean of Faculty of management Financial University under the Government of the Russian Federation

The research objective is in definition of the main tools participating in process of commercialization of grocery and marketing on the basis of expansion and deepening of the existing theory and methodology of commercialization, and also development of recommendations to improvement of tools that will promote finally to increase of efficiency of process of acceptance of a novelty by the market. Research is conducted on the basis of two-stage methodology including at the first stage carrying out questioning among the employees occupied in the course of commercialization in the large companies FMCG of the market, and at the second stage a case - research of two - players of the Russian market of juice. Confirmation of the made hypothesis that in most cases the innovations put on the market, can be considered grocery that is explainable that such innovations are capable to give to consumers essentially new advantages is result of research. The interrelation between stages of commercialization and the tools applied during this period is also confirmed. In the analysis of separate tools the tools informing the consumer on new products showed the greatest importance. Among them the special importance is played by TV advertizing. Practical application of results consists in identification tools for each of stages of commercialization of innovations the FMCG companies, and also those from them which play a paramount role on each of stages are defined.

goods of daily demand, commercialization of innovations, FMCG market, marketing innovations, grocery innovations

O. N. PANKOVA
E-mail:
pankovaolya14@gmail.com

The undergraduate of the program "Management of Innovations and Business" of department of management of Financial University under the Government of the Russian Federation

Assessment of competitive advantages of modeling projects activities companies**E.N. EFIMOV**E-mail:
efimov46@mail.ru

Doctor of Economics, Professor of the Information Technologies and Information Protection Department at the FGBOU VO "Rostov State University of Economics (RINH)". Research interests: methodology of effective company management, assessment of efficiency and quality of information systems and technologies in the economy.

The purpose of research – analysis and assessment of competitive advantages of modeling projects company activities in the framework of the concept Business Process Management. The methodology is based on an expert-statistical approach, allowing to consider qualitative factors of efficiency of projects of business modeling, the uncertainty of the market environment functioning of the company and to perform the simulation of the incoming revenues from the project.

The results of the study include the methodology of evaluating the economic efficiency of the project systems Business Process Management taking into account the variety of factors. The distribution obtained during the simulation of the efficiency factors allow us to expand our understanding about the possible course of the process. Subsequent selection of scenarios takes into account the risks of the project for companies to make a more informed conclusion.

For the first time in the theory and practice of economic evaluation of projects developed unified methodology for the quality factors of effectiveness and uncertainty of the environment of business systems. Its application is not limited to the subject area.

modeling activity, business system, economic efficiency, expert-statistical approach.

Science

Measuring the effectiveness of mergers and acquisitions: features of the application of the DEA method

S.N.VIRABYAN

E-mail:
sofiyavirabyan@gmail.com

economist at OJSC "Severneftegazprom".
Research interests: strategic management,
assessment of efficiency and performance,
nonparametric methods of analysis

With every year, the application of merges and acquisitions strategy becomes more and more topical for Russian companies. One of the most topical issues is carrying out the analysis of efficiency of M&A transactions that is also confirmed by increasing the number of works in the field of assessment of efficiency of M&A transactions of companies.

In this article, the main methods of assessment of efficiency of M&A transactions, and also possibility of use of the DEA method in determining efficiency of transactions of the oil and gas companies are considered for example. The comparative analysis of application of traditional methods and the DEA method using example of an assessment of efficiency of acquisition of JSC Rosneft is carried out. Results of the analysis showed that it is necessary to carry out a complex assessment of productivity of the M&A transaction, using some methods and assessment approaches, since the DEA method not always works in a section of an assessment of efficiency before and after the transaction. So, according to the given calculations, the effect of acquisition in the first year after acquisition was positive (0,001%), but by 2014 became 0,9%. Profitability of assets as started decreasing, and two years later the total change became 5%. Thus profitability of the capital increased in the first year by 26% however in a year this value decreased. At the same time, this method is applicable for an express choice of the companies purposes from a large number of the companies.

The sequence of steps is developed for DEA method application in an assessment of efficiency of carrying out transactions on merges and acquisitions, and also a technique of definition of DMU for an assessment of efficiency of one transaction within DEA method use that gives to research the high practical importance. Recommendations about express selection of the companies purposes for carrying out the transaction of M&A are made.

merge, acquisition, methods of an assessment, DEA method, oil and gas branch, efficiency, productivity.

content

Abstracts

Keywords

Features of business models in the market of payment services

S. V. KRIVORUCHKO

E-mail:
gleb@33.east.ru

Doctor of Economics, Professor, Financial Markets and Banks Department at the FGOBU VO "Financial University under the Government of the Russian Federation". Research interests: monetary policy, payment systems and technologies, electronic money and cryptocurrencies.

Features of business models of participants of the market of retail payment services are considered. An approach based on the allocation of nine elements of the business model is used: consumer segments, value propositions, sales channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partners, cost structure

retail payment services market, business model, consumer segment, value proposition, sales channel, customer relationships, revenue streams, key resource, key activity, key partner, cost structure.

V. A. LOPATIN

E-mail:
valopatin@mail.ru

Ph.D. in Economics, assistant professor, Management Department at the FGOBU VO "Financial University under the Government of the Russian Federation". Research interests: payment systems and technologies, electronic money and cryptocurrencies, digital processes and blockchain.

Corporate governance: inside

S. I. LUTSENKO

E-mail:
scorp_ante@rambler.ru

analyst. Research interests: corporate management, corporate financing.

Features of corporate governance are considered. In modern realities quality of corporate governance is determined by the internal organization (accurate corporate strategy with determination of the purposes and interests of the company). The author offers corporate model which would consider interests not only shareholders, but also other interested participants.

corporate governance, management, shareholder, team production, fiduciary duties, corporate goal, statute.



В. В. БУШУЕВ
 Доктор тех. наук, проф.,
 действительный член
 Инженерной академии
 и РАЕН, лауреат премии
 Правительства РФ в об-
 ласти науки и техники,
 почетный энергетик
 СССР, генеральный
 директор Института
 энергетической стра-
 тегии (ЗАО «ГУ ИЭС»).
 Область научных инте-
 ресов: мировой энерге-
 тический рынок.

E-mail:
 vital@df.ru



Д. П. ЗАМЯТИНА
 Студентка экономи-
 ческого факультета
 ФГБОУ ВОТ «Москов-
 ский государственный
 университет им.
 М. В. Ломоносова».
 Область научных
 интересов: мировые
 цены на нефть.

E-mail:
 zamiatinad@gmail.com

Финансализация рынка нефти приводит к радикальным изменениям процесса ценообразования и увеличению ценовой волатильности. Состояние нормального контанго на финансовых рынках является благоприятным для использования стратегии хеджирования рисков, в том числе на государственном уровне. Выбор оптимальной стратегии зависит от конкретных рыночных условий, при этом рекомендуется использовать вид опциона пут/спрэд. Хеджирование может привести к дополнительным финансовым возможностям для государства вследствие более точного учета цены на нефть при планировании бюджета.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

финансализация рынка нефти, хеджирование рисков, государственное хеджирование, нормальное контанго.

УДК 338.45:620.9 (063)



И. В. БУШУЕВ
 PhD, руководитель от-
 дела деривативов Koch
 Supply & Trading (США).
 Область научных инте-
 ресов: ценообразование
 на рынке деривативов.

E-mail:
 bouchoui@yahoo.com

Финансализация рынка нефти и варианты хеджирования бюджета Российской Федерации

Резкое увеличение зависимости нефтяных цен от финансовых факторов

В настоящее время мировые нефтяные рынки подвергаются радикальным изменениям. Американские производители увеличивают добычу сланцевой нефти, но еще более значимые изменения происходят на финансовых рынках нефтяных деривативов. Ярким примером таких изменений является поведение цен в первой половине 2016 года. Между физическими запасами нефти и ее ценой существует обратная зависимость. Тем не менее мировые запасы нефти продолжали увеличиваться, но цена на нефть удвоилась, что противоречит всем принципам традиционной нефтяной экономики. После того как крупнейшие производители нефти, включая страны ОПЕК и Россию, приняли решение о сокращении производства, в течение последних месяцев запасы начали сокращаться, но неожиданно упали и цены на нефть.

Такое расхождение между ценами и физическими балансами объясняется присутствием значимого финансового фактора. Объемы фьючерсных торгов на нефть марок Brent и WTI уже в 20 раз превышают ежедневное потребление нефтяного сырья на физическом рынке (рис. 1). Значительная часть фьючерсных сделок осуществляется по краткосрочным алгоритмам, что подразумевает мгновенное закрытие позиции и не оказывает большого структурного влияния на долгосрочные факторы ценообразования нефти. В реальности влияние финансовых балансов спроса и предложения сопоставимо по силе с влиянием традиционных физических балансов, но финансовые факторы более волатильны и менее предсказуемы.

В 2015 году физическое перепроизводство действительно было доминирующим фактором и под его воздействием цена на нефть падала. С 2016 года финансовый спрос не только покрыл избыток физического предложения, но и превзошел его в 3–4 раза, что объясняет рост цен (рис. 2).

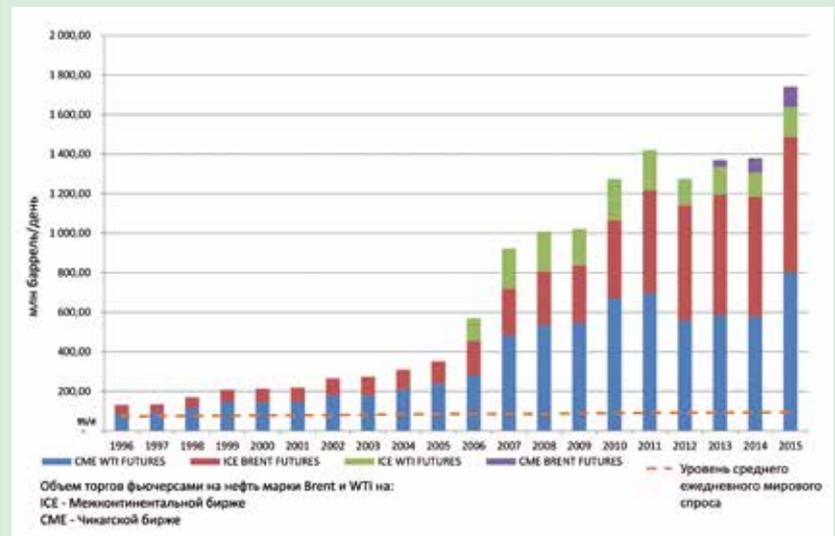
Многие традиционные аналитики, включая экспертов ОПЕК, предполагают, что на спрос на нефть как на финансовый инструмент оказывают влияние спекулянты. Кроме того, многое на бирже зависит от стратегических инвесторов, которые покупают нефтяные фьючерсы не для спекуляции, а для защиты от ожидаемой инфляции. Наиболее значимыми потребителями этой «финансовой» нефти являются пенсионные фонды, которые хеджируют объемный финансовый портфель акций и облигаций, сильно зависящий от ожидаемой инфляции. Таким образом, доля вложений в нефтяные активы игроков, обладающих значительными капиталами и заинтересованных в их защите от инфляции, увеличивается. Этим также объясняется недавнее падение цен на нефть в 2017 году: после прихода к власти Трампа ожидания инвесторов по поводу высокой инфляции оказались неоправданными. Инвесторы стали избавляться от деривативов, которые больше не были необходимы для защиты от инфляции. Таким образом, влияние стратегических инвесторов на рынке нефти растет.

Хеджирование как способ страхования бюджета при волатильности цен

Если экономика страны зависит от экспорта энергоресурсов, то ценовые колебания могут негативно сказываться как на добывающих компаниях, являющихся крупными налогоплательщиками, так и на колебании макроэкономических показателей и инфляционных ожиданий. На обширном рынке производных финансовых инстру-

ментов можно выбрать подходящий инструмент. С целью обеспечить безубыточность при планировании бюджета берут явно заниженные уровни мировых нефтяных цен, что приводит к искусственному занижению возможностей бюджетных ассигнований в развитие экономики. В данной ситуации можно воспользоваться и хеджированием

Рис. 1. Соотношение ежедневного среднего объема торгов по фьючерсам на сырую нефть и мирового спроса [Vouchouev I., 2017]



– страхованием рисков, связанных с неблагоприятными изменениями цены. Для минимизации ценового риска на фьючерсном рынке открывают контрактную позицию, противоположную той позиции, с которой связан риск на спотовом рынке.

Рис. 2. Сравнение физических и финансовых балансов нефтяной торговли и поведения цены. Кумулятивный чистый спрос на фьючерсы со стороны участников физического и финансового нефтяного рынка [Vouchouev I., 2017]:



Например, для минимизации риска падения цен в будущем нефтепроизводитель может заключить фьючерсный контракт на продажу. Если цена упадет, он получит прибыль, поскольку его продукция продана в рамках контракта по более высокой цене. Прибыль от реализации фьючерсных контрактов позволяет компенсировать убытки, обусловленные неблагоприятной конъюнктурой на рынке физического товара.

Аналогичным образом для хеджирования могут быть использованы опционы. Производителю будет выгодно приобрести пут-опцион – опцион на продажу, который позволит ему гарантировать определенный уровень цены (цену страйк) в будущем, стоимость хеджа определяется опционной премией, выплачиваемой при заключении контракта.

Плюсами хеджирования бюджета государства от шоков на мировом рынке нефти являются:

- снижение ценового риска за счет заключения контракта на срочном рынке;
- снижение неопределенности за счет фиксирования цены на определенном уровне, что возможно использовать при планировании бюджета;
- формирование уверенности экономических агентов в стабильности правительства и проводимой экономической политике;
- снижение инфляционных ожиданий;
- стимулирование потребления и инвестиций, что является важными в контексте экономического роста и положительно сказывается на состоянии фондового рынка в стране;
- ограничение рисков и неопределенности, которое снижает уровень странового риска и стимулирует иностранные инвестиции.

Среди негативных последствий хеджирования можно выделить следующие:

- затраты на приобретение инструментов хеджирования и комиссии банкам;
- убыток в случае, если фьючерсный контракт или опцион не реализуется;
- краткосрочное падение цены на нефтяном рынке, вызванное размером проведенной по хеджированию транзакции;
- политический риск, рассматриваемый правительствами стран как результат увеличения расходов.

Убытки от приобретения производных финансовых инструментов компенсируются прибылью от реализации нефти. Таким образом, фактически перед государством стоит вопрос выбора между риском потери политической независимости из-за взаимодействия с международными банками Goldman Sachs Group Inc., Citigroup Inc., JPMorgan Chase & Co. и реальной потерей неза-

висимости, поскольку бюджет и проводимая политика окажутся под влиянием спекулятивной торговли. В случае хеджирования правительство выбирает инструменты, объемы сделок и контрагентов самостоятельно и имеет возможность отказаться от использования хеджа. Отказ от хеджирования приводит к тому, что правительство не имеет возможности повлиять на рыночную цену. Хеджирование можно проводить и в других банках, например в МБРР или в российских банках (например, ВЭБ), контактирующих с международными финансовыми организациями

Успешный пример хеджирования государственного бюджета Мексики

На сегодняшний день в мировой практике существуют успешные примеры хеджирования на уровне государства. Мексика успешно провела первый эксперимент по хеджированию еще в 1991 году. Начиная с 2001 года, когда был принят закон о выделении средств на хеджирование, страна стала активным участником рынка деривативов. По утверждению членов мексиканского правительства, программа была введена в основном для стабилизации бюджета, защиты от волатильности и непредсказуемого поведения цен. Более того, программа хеджирования позволила Мексике уменьшить процентные ставки на государственные облигации, так как снизилась вероятность дефолта страны.

Для мексиканского правительства было неприемлемо продавать нефть по цене форвард в текущих рыночных условиях из-за больших рисков и возможной потери фактически неограниченных средств на хеджировании в случае неожиданного скачка цен вверх. Максимальный возможный ежегодный убыток был зафиксирован при определении суммы на хеджирование. Программа хеджирования была построена по принципу покупки опционов пут. Стоимость опциона пут эквивалентна страховой премии, и в случае падения цен контрагент по деривативному контракту выплачивает разницу между фиксированной ценой страйк и реализуемой ценой.

Пресса публично отметила успех мексиканской программы хеджирования как минимум дважды, в 2008 и 2015 годах, когда после резкого падения цен контрагенты по деривативным сделкам (банки и западные нефтяные торговые компании) выплатили мексиканскому правительству 5,1 и 6,4 млрд долл. соответственно. Тем не менее в те годы, когда нефтяные цены были стабильны или поднимались, инвестиции в покупку опционов пут приносили убыток. В целом, за 2001–2017 годы Мексика инвестировала 11,7 млрд долл.

в покупку путов и получила суммарно 14,1 млрд долл. от контрагентов по дериватам [Blas J., 2017]. В частности, бюджет Мексики на 2017 год был захеджирован из расчета цены на нефть на уровне 38 долл. за баррель. При текущих ценах опцион скорее всего не будет реализован, следовательно, стоимость путов, составляющая примерно 1 млрд долл., принесет убыток, но в целом программа признана успешной. Что касается объемов, то максимум хеджирования достиг 435 млн баррелей в 2007 году. В последние годы программа сократилась до 250 млн баррелей в связи с сокращением объемов экспорта.

Использование опционов на покупку позволило Мексике осуществить хеджирование экспортных поставок в 2016 году по цене 49 долл./баррель, что на 42% превышает среднегодовую цену 34,43 долл./баррель [Blas J., Martin E., 2016] (рис.3).

Текущее состояние рынка деривативов

В настоящее время продолжает расти интерес к хеджированию как со стороны производителей, так и со стороны участников финансового рынка. Американские производители сланцевой нефти стремятся захеджировать как можно большие объемы, чтобы получить дополнительные банковские займы и еще больше увеличить производство. Более того, осуществляя хеджирование, производители, как правило, получают цены выше спотовой (контанго). Согласно теории экономиста Дж. Кейнса, нефтяные рынки должны были находиться в состоянии «нормальной баквардации» [Keynes J., 2011] (спотовая цена выше цены форвард, и ожидается рост форвардной цены с течением времени). После того как на фьючерсный рынок нефти пришли финансовые инвесторы, например пенсионные фонды, ситуация резко изменилась, и большую часть времени рынки находятся в состоянии нормального

контанго [Bouchouev I., 2011] (превышение цены форвард над спотовой и ожидание падения форвардной цены с течением времени до конвергенции со спотовой). В этой ситуации хеджирование становится выгодным.

Соглашаясь сократить производство, страны ОПЕК надеются изменить ситуацию и восстановить выгодный для них рынок баквардации. В настоящее время им это вряд ли удастся, так как на рынке доминируют более мощные участники с другими целями и интересами. Некоторые страны ОПЕК начали понимать, что переход к контанго является структурным и нужно рассматривать варианты хеджирования самим, чтобы не позволить американским производителям хеджироваться по более высокой цене. Хеджирование уже давно рассматривают Катар и Ангола, недавно и Ирак также заявил об интересе к хеджированию. Даже Саудовская Аравия уже торгует нефтяными деривативами через свою торговую компанию, хотя эта торговля еще не получила стратегического значения.

В таблице показаны внебиржевые котировки по состоянию на 15 декабря 2017 года на опционы пут на 2018 год (средняя годовая цена с ежемесячным расчетом) в зависимости от выбора уровней цен хеджирования (цен страйк). Указана компенсация (пэй-офф) от контрагентов по деривативному контракту в случае падения цены до 50 и 40 долл./баррель. Некоторые производители, включая мексиканское правительство, начали ис-

Рис. 3. Соотношение хеджирования на уровне 49 долл./баррель и реальной цены на корзину сортов сырой нефти Мексики [U.S. FOB, 2016]

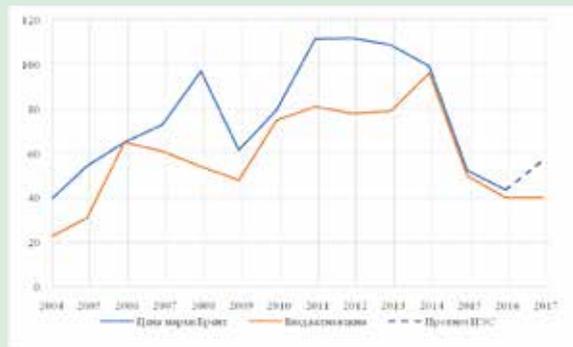


Внебиржевые котировки по состоянию на 15 декабря 2017 года

Возможные цены на опционы при цене на Brent 61,12 долл./баррель в 2018 году	Стоимость дериватива, долл./баррель	Гарантированный бюджет, долл./баррель	Компенсация при разных ценах на 2018 год				
			40	50	60	70	80
60 пут	3,20	56,80	20	10	0	0	0
60/40 пут спрэд	3,05	56,95	20	10	0	0	0
60/50 пут спрэд	2,30	57,70	10	10	0	0	0
55 пут	1,76	53,24	15	5	0	0	0
55/45 пут спрэд	1,36	53,64	10	5	0	0	0
50 пут	0,90	49,10	10	0	0	0	0
50/40 пут спрэд	0,75	49,25	10	0	0	0	0

пользовать стратегию пут спрэд, которая уменьшает стоимость покупки опционов, но ограничи-

Рис. 4. Сравнение рыночной цены и бюджетной и цены на нефть марки Brent при формировании бюджета РФ [Weekly, 2016]



вает максимальную компенсацию размером спрэда. Например, покупка 60/50 пут спрэд позволяет сэкономить 0,90 долл./баррель по сравнению со стоимостью опциона 60 пут, но максимальная компенсация владения 60/50 пут спрэда будет ограничена 10 долл./баррель.

В таблице выделен рекомендуемый вариант хеджирования, который превышает цену пут, зафиксированную мексиканским правительством (45 долл./баррель), что существенно повышает эффективность хеджирования российского бюджета в настоящих

условиях. С нашей точки зрения, цена нефти, закладываемая в бюджет России, должна соответствовать потенциальной стоимости хеджирования. Если нефть марки Brent стоит 61 долл./баррель, а опцион 55 пут – около 2 долл./баррель, то бюджет может быть захеджирован примерно по 53 долл./баррель.

На протяжении последних 10 лет учитываемый уровень цены на нефть, закладываемый при формировании бюджета, существенно отстает от реальных котировок нефти марки Brent (рис. 4). Использование хеджирования позволит выбрать более высокий ценовой показатель при формировании бюджета за счет страхования от понижения цены.

Нынешние условия на мировом рынке нефти наиболее благоприятны для своевременного принятия решения о хеджировании бюджета на случай возможного падения цен на мировом рынке в будущем. Поэтому уже сейчас необходимо принять меры для подготовки соответствующего решения и необходимой инфраструктуры для хеджирования.

Список литературы

1. **Blas J.** (2017) Uncovering the Secret History of Wall Street's Largest Oil Trade // Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/news/features/2017-04-04/uncovering-the-secret-history-of-wall-street-s-largest-oil-trade>
2. **Blas J., Martin E.** (2016) Mexico Set to Receive a \$2.9 Billion Windfall From Oil Hedges // Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-11-22/mexico-set-to-receive-2-9-billion-oil-hedge-windfall-imf-says>.
3. **Bouchouev I.** (2012) The Inconvenience Yield, or The Theory of Normal Contango // Journal of Quantitative Finance. Vol. 12, № 12. P. 1773–1777.
4. **Bouchouev I.** (2017) Measuring Financial Supply & Demand for Oil Derivatives // Energy Risk Europe Conference/Koch Supply & Trading.
5. **Keynes J.M.** (2011) A Treatise on Money: The Applied Theory of Money. Eastford, MartinoFineBooks. 816 p.
6. U. S. FOB Costs of Mexican Mayan Crude Oil (Dollars per Barrel) (2016) // URL: <https://www.eia.gov/dnav/pet/hist/LeafHandler.ashx?n=PET&s=IMX2810004&f=M>.
7. Weekly Cushing OK Brent Spot Price FOB (2017) // URL: <https://www.eia.gov/dnav/pet/hist/LeafHandler.ashx?n=pets=rwtc&f=w>.



АЛРОСА ALROSA

ОАК



Пятая национальная научно-практическая конференция Внутренний контроль и аудит в России



*1 марта 2018 года
"Метрополь" - Москва*

www.conf-audit.ru



В. Л. ДОСТОВ
Кандидат физ.-мат. наук, председатель совета Ассоциации участников рынка электронных денег и денежных переводов «АЭД». Область научных интересов: регулирование розничных финансовых услуг, финансовые технологии, ПОД/ФТ в финансовом секторе.

E-mail:
dostov@npaed.ru



А. Д. КОЗЫРЕВА
аспирант кафедры банковского бизнеса и инновационных финансовых технологий Международного банковского института. Область научных интересов: регулирование розничных финансовых услуг, валютный контроль, валютное регулирование, ПОД/ФТ в финансовом секторе.

E-mail:
annkozyreva@yandex.ru

Проведен анализ мировых практик по осуществлению идентификации клиентов в целях оказания финансовых услуг. Рассмотрено применение риск-ориентированного подхода в контексте повышения доступности финансовых услуг. Анализ показывает, что во многих странах на место идентификации клиента в личном присутствии, с предъявлением оригиналов документов, приходят новые формы подтверждения личности, в том числе при использовании данных третьих сторон.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

надлежащая проверка клиента, биометрия, Группа разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег, ФАТФ, противодействие легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем и финансированию терроризма, ПОД/ФТ, идентификация, банки, риск-ориентированный подход.



П. М. ШУСТ
Кандидат полит. наук, исполнительный директор Ассоциации участников рынка электронных денег и денежных переводов «АЭД». Область научных интересов: регулирование розничных финансовых услуг, финансовые технологии, ПОД/ФТ в финансовом секторе.

E-mail:
paul.shoust@gmail.com

Новые концепции в осуществлении процедур идентификации

В банковской деятельности идентификация клиентов является важнейшим элементом обеспечения противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма (ПОД/ФТ). Минимально достаточные международные стандарты ПОД/ФТ разрабатывает главным образом ФАТФ (Группа разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег), выпустившая свои первые рекомендации в 1990 году. С тех пор они были несколько раз обновлены и актуализированы. Согласно действующей редакции, при реализации мер по ПОД/ФТ обязательно применение риск-ориентированного подхода (РОП) [FATF, 2017]. В его основе лежит идея дифференциации конкретных механизмов ПОД/ФТ в зависимости от уровня рисков: чем выше риски, тем более строгие меры необходимо применять для их минимизации. Рекомендации ФАТФ устанавливают только самые широкие, рамочные требования к идентификации клиентов. На практике

финансовые учреждения обязаны варьировать конкретные механизмы в зависимости от проведенной оценки риска. В данной статье мы приводим наиболее показательные примеры РОП к проверке и идентификации клиентов в странах, где существуют разные экономические условия и законодательство. В терминологии ФАТФ применяются два основных понятия, которые относятся к проверке клиентов, – «надлежащая проверка клиента» (НПК) и «идентификация клиента». Согласно определению, НПК, как более широкое понятие, включает в себя идентификацию как одну из мер установления достоверности сведений, предоставляемых клиентом, с целью ПОД/ФТ [Gelb A., 2016]. В российском законодательстве идентификация клиента используется в качестве основного понятия, которое определяет совокупность всех мероприятий по сбору и проверке сведений о клиентах, их представителях, выгодоприобретателях, бенефициарах [Федеральный закон, 2001].

В рамках общего РОП ФАТФ не определяет конкретных механизмов изучения клиента. В разных странах регуляторы и финансовые организации должны самостоятельно устанавливать меры по ПОД/ФТ (в том числе по идентификации), исходя из характера и уровня рисков. Согласно руководящим документам ФАТФ, на эффективности ПОД/ФТ сказывается не только недооценка, но и переоценка риска. Излишне жесткие процедуры могут устанавливать слишком высокий, непреодолимый порог входа на рынок для ряда потребителей, у которых может вовсе не быть традиционных документов, удостоверяющих личность, или физического доступа к офису финансового учреждения. В результате непропорциональные меры по идентификации ограничивают доступность финансовых услуг, что само по себе повышает риски отмывания преступных доходов и финансирования терроризма, поскольку растет наличный оборот, спрос на неформальные финансовые услуги [FATF, 2013].

Системная переоценка риска приводит к тому, что финансовые учреждения, в том числе в силу консервативного нормативного регулирования процедур идентификации, не могут адекватно оценить свои риски. Чтобы снизить вероятность санкций со стороны регулятора, они отказываются от обслуживания целых сегментов аудитории рынка, отдельных рынков или регионов, предпочитают не разрабатывать новые технологии. Стремление избежать риска оборачивается тем, что целые группы потребителей получают косвенный стимул к наличным расчетам или использованию неофициальных финансовых услуг, что также негативно сказывается на эффективности национальной системы по ПОД/ФТ. Группы населения, которые не имеют доступа к финансовым сервисам или ограничены в их потреблении, будут проявлять финансовую активность, что в конечном счете приведет к использованию нерегулируемых банковских услуг [Collins D., Morduch J., Rutherford S. et al., 2009]. ФАТФ неоднократно отмечала негативные последствия избегания риска и указывала на необходимость внедрения универсального РОП при разработке регулирования и программ внутреннего контроля финансовых организаций [FATF, 2014]. Исходя из актуальных тенденций, сложившихся при проверке клиентов в рамках ПОД/ФТ, мы считаем целесообразным описать новые подходы к НПК с целью повысить доступность финансовых услуг.

На практике идентификация и верификация сведений о клиенте представляют собой непростую задачу для регуляторов и банков: с одной стороны, банковские услуги должны стано-

виться более доступными, чем раньше, с другой – необходима качественная НПК. Согласно рекомендации ФАТФ, при осуществлении идентификации клиентов – резидентов и нерезидентов должны использовать «надежные и независимые источники информации» [FATF, 2017]. При этом необходимо четко разграничивать идентификацию клиентов и верификацию полученной информации. Идентификация – это сбор информации о клиенте из надежных и независимых источников, а верификация – проверка полученных данных. При верификации во многих странах используется консервативный подход: собирают и проверяют такие сведения, как дата рождения, пол, источник дохода, адрес регистрации, рассматривают только одобренные государством официальные источники информации (паспорт или другое удостоверение личности). В такой ситуации для ПОД/ФТ целесообразно использовать два подхода к НПК: альтернативные методы идентификации, которые могут применяться ко всем категориям клиентов, и специфические формы идентификации для целевых групп, например беженцев или людей, ищущих убежище.

Альтернативные методы идентификации

В банковской практике часто складывается ситуация, когда информация, требующаяся для идентификации клиента, недоступна или ограничена в силу целого ряда причин и обстоятельств, например в банк обращается гражданин другого государства или у клиента отсутствует удостоверение личности. С целью обеспечить надлежащую проверку в некоторых странах был законодательно расширен список документов, которые могут использоваться для идентификации. Такие меры позволяют не только обеспечить соблюдение ПОД/ФТ, но и повысить доступность банковских услуг. В качестве источников информации могут быть задействованы данные об уплате налогов, трудовая книжка или записи о трудовой деятельности в других форматах, рекомендательное письмо от человека, который может подтвердить личность клиента. Например, в Швейцарии, если клиент хочет открыть банковский счет, но по объективным причинам не может предоставить официальное удостоверение личности, закон разрешает использовать другую информацию, полученную от государственных органов, например записи о трудовой деятельности (трудовая книжка, трудовой договор), диплом об образовании, рекомендательные письма и т. д. [Commentary, 2016].

С июня 2016 года в Канаде клиенты, желающие воспользоваться финансовыми услугами, могут открывать депозитные счета на основании документа без фотографии, выданного правительством, идентифицирующего личность, или документа с фотографией, выданного неправительственной организацией [Documents, 2017].

В Новой Зеландии к идентификации клиентов могут привлекаться третьи лица, которые должны быть старше 16 лет и принадлежать к числу перечисленных лиц: гражданин страны Содружества наций, действующий сотрудник полиции, мировой судья, врач, старейшина коренного племени Новой Зеландии (маори), практикующий учитель, член парламента, адвокат, нотариус, священнослужитель [Amended Identity, 2013]. Согласно действующему законодательству, допустима биометрическая идентификация, заменяющая удостоверение личности.

С 2007 года на островах Фиджи банки имеют право проводить идентификацию, опираясь на свидетельство о рождении, которое есть у всех граждан, и подтверждающее письмо от доверенного лица, которое должно знать клиента и подтвердить официальную информацию о клиенте (работа, адрес регистрации) [Policy Advisories, 2007]. Например, при идентификации граждан, не достигших совершеннолетия, или студентов доверенным лицом может выступить родитель или опекун, директор школы, арендодатель (если студент снимает жилье).

На Филиппинах послабления касательно идентификации проведены после природной катастрофы. В 2013 году разрушительный тайфун Йоланда фактически уничтожил значительную часть инфраструктуры. Для поддержания восстановительных работ правительство Филиппин изменило законодательство таким образом, что банки получили право принимать от граждан письменные сертификаты, удостоверяющие их личность и факт потери документов [Additional special regulatory reliefs, 2013].

Вводя послабления при идентификации и проверке клиентов, законодатель не должен упускать из виду разную степень риска подделки многих документов. В этом контексте очень показателен пример стран, которые законодательно вводят идентификацию личности по биометрическим данным. Например, Индия применяет инновационную систему Aadhaar. По последним данным, в стране проживает свыше 1,3 млрд человек, и до недавнего времени практически отсутствовал эффективный учет граждан. На практике в финансовой сфере для идентификации граждан допускались документы с разной степенью защиты, от водительского удостоверения

до карточки избирателя (документ, необходимый для регистрации на избирательном участке) или заграничного паспорта. Для снижения рисков клиентов просили предоставить несколько из них, что дополнительно сужало доступность финансовых услуг.

В 2009 году в Индии было создано Управление по выдаче уникальных удостоверений (Unique ID Authority of India, UIDAI) с целью разработать новую систему идентификации граждан и наладить выдачу новых удостоверений личности [Srinivasan J., Johri A., 2013]. К марту 2016 года составлено более 993 млн номеров Aadhaar (охвачено около 82% населения), ежемесячно количество зарегистрированных увеличивается на 14 млн [Aadhaar, 2017]. Номер в системе Aadhaar связан с биометрической информацией (отпечаток пальца, скан радужной оболочки глаза и фотография человека), которая хранится в UIDAI. База данных включает также персональную информацию (имя, адрес, пол, дату рождения). При обращении в любой банк клиент может предоставить свой номер в базе Aadhaar и должен дать банку разрешение на проведение электронной процедуры надлежащей проверки клиента. Банк берет у клиента отпечаток пальца и отправляет его вместе с номером Aadhaar в UIDAI; если данные совпадают, то банк может сразу же открыть клиенту счет [Know, [s.a.]].

В Колумбии банки имеют доступ к Национальному регистру гражданского статуса, правительственной организации, которая хранит отпечатки пальцев более чем 47 млн граждан.

Аналогичные модели используются в Пакистане. Национальная система биометрической идентификации позволяет проводить НПК не только для открытия банковского счета, но и для получения SIM-карты мобильного оператора. В 2016 году законодатель разрешил открывать счета нулевого уровня (счета для населения с небольшим доходом, лимит по операциям: до 250 долл. США в день, 400 долл. в месяц, 2000 долл. в год) при наличии информации о регистрации SIM-карты. Клиенты могут открывать банковские счета прямо с мобильного телефона, отправляя короткие команды. Имея доступ к биометрической информации клиента в Национальной системе биометрической идентификации, банки могут сверять эти данные с данными мобильных операторов для проведения процедуры идентификации.

Процедуры идентификации с использованием биометрической информации требуют создания адекватной и эффективной инфраструктуры, включающей сканеры для сбора биометрических данных, доступ в интернет, сеть агентов, ис-

пользующих сертифицированное оборудование для сбора и обработки данных.

Специфические формы идентификации

Допущение различных форм удостоверения личности при использовании РОП представляет собой гибкое решение, которое может применяться и по отношению к целевым группам населения, которые нуждаются в базовых финансовых услугах, например людям с низким доходом, беженцам, не имеющим удостоверения личности.

Гибкий подход при идентификации личности актуален в Европейском Союзе с учетом последних событий в Сирии и ситуации с беженцами оттуда. В 2016 году Европейская служба банковского надзора (ЕСБН) выпустила официальный документ с разъяснением, как осуществлять НПК, чтобы предложить финансовые услуги беженцам и людям, ищущим убежища и являющимся выходцами из стран с высоким риском ОД/ФТ [ЕВА, 2016]. Например, для идентификации необходимы документы, выпущенные ЕС, подтверждающие статус беженца и дающие право получить официальный вид на жительство в ЕС. ЕСБН рекомендует банкам тщательно подходить к тому, насколько тип документа влияет на риск ОД/ФТ, и лимитировать доступ клиента к банковским продуктам, отдавая предпочтение менее рисковым операциям.

В дальнейшем Бельгия, Франция, Германия, Люксембург и Швеция согласились предоставить доступ беженцам к финансовым услугам на основании рекомендаций ЕСБН. Норвегия пока только рассматривает вопрос о возможности такого решения.

В Швеции соглашение между банковским сектором и официальными учреждениями позволяет банкам получить доступ к сведениям миграционной службы и узнать срок действия миграционной карты, проверить статус беженца по специальной выделенной телефонной линии [FATF, 2017].

Министерство иностранных дел Германии установило правила идентификации беженцев. Если иностранцы прибыли на территорию страны без удостоверяющих документов, власти Германии выдают им специальный документ о подтверждении въезда на территорию страны [FAQ, 2017].

В Бельгии в июле 2016 года Центральный банк выпустил циркуляр, подтверждающий, что банки могут использовать вид на жительство или документ о статусе беженца для идентификации личности [Communication, 2016].

В декабре 2016 года во Франции регулятор выпустил директиву о том, что банки могут ис-

пользовать официальный сертификат ищущего убежища с фотографией и сроком действия для идентификации.

В Нидерландах беженцы могут получить одежду и еду по «денежкой карте», которая выдается Банком Нидерландов и защищена пин-кодом. Карта дает беженцу доступ к предметам первой необходимости, пока идет процесс идентификации его личности.

В Австралии актуальна проблема другого рода: нужно обеспечить доступность финансовых услуг для аборигенов. Правительство предлагает различные сценарии, когда клиенты определенных национальностей могут предоставлять в банк свидетельство о рождении или официальное рекомендательное письмо, выданное главой общины/племени [Aboriginal, [s.a.]]. Примером Австралии могут воспользоваться Канада и США, где коренное население, проживающее в резервациях, не имеет доступа к финансовым сервисам и банкам, что способствует росту коррумпии и незаконных операций.

Иордания использует идентификационные карты, которые выдает Управление верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев. По карте беженец получает доступ к электронным деньгам в рамках сервиса Jo Mo Pay, который позволяет совершать денежные переводы [The long road, 2016].

В некоторых штатах США граждане Мексики получают доступ к финансовым сервисам при предъявлении специального удостоверения налогоплательщика, выдаваемого мексиканским правительством. Эти процедуры осуществляются в рамках интеграции мексиканских иммигрантов в Америке.

В Израиле банки самостоятельно устанавливают лимит по операциям, доступным беженцам при наличии специального сертификата, выдаваемого правительством страны.

Выводы

Поскольку ФАТФ не предоставляет конкретных схем НПК и идентификации клиентов, каждая страна должна учитывать национальные особенности экономической и политической обстановки, разрабатывать свои методы и подходы.

Несмотря на огромное разнообразие возможных подходов к НПК, общим является РОП, который обеспечивает оптимальное принятие решений в каждой ситуации. Здесь особенно ощутима местная специфика: процедуры принятия решений, численность и структура населения и т. д.

В странах, где отсутствуют иные механизмы идентификации клиентов, делают выбор в поль-

зу биометрии. Он обусловлен не столько инновационностью биометрической аутентификации, сколько ее доступностью любым гражданам, вне зависимости от уровня грамотности и образования. Сама по себе биометрия затратна, требует массовой регистрации биометрических данных, их централизованного хранения. Мы пока не можем полностью корректно оценить риски возможной компрометации биометрии. Сравнение отпечатков пальцев, слепка голоса или радужной оболочки глаза – вероятно, перспективные технологии, но настолько разнообразные, что сегодня невозможно определить, какая из них станет общепринятой практикой. Как вариант, можно рассматривать хранение фотографий граждан в единой базе данных. Данное решение имеет и недостатки: внешность человека со временем сильно меняется, а провести именно автоматизи-

рованную верификацию внешности – задача технически сложная (работа с отпечатками пальцев сравнительно проще).

Как ни странно, в странах с высоким уровнем экономического развития, напротив, выбирают значительно более простые и дешевые механизмы аутентификации. Возможно, сказывается высокий уровень институционального доверия, наличие действующей инфраструктуры. Так, в Германии, Швейцарии законодательно разрешена удаленная идентификация с использованием видеосвязи. Она сочетается с весьма дешевыми компенсаторными механизмами, например когда клиенты могут пройти идентификацию в ближайшем отделении связи.

В России идентификация клиентов проводится при личном присутствии и в удаленном формате. В мае 2014 года в силу вступили изменения

Список литературы:

1. Проект Федерального закона № 157752–7 «О внесении изменений в Федеральный закон «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» (ред., внесенная в ГД ФС РФ, текст по состоянию на 24.04.2017) // КонсультантПлюс. URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?base=PRJ&n=158637&req=doc#0>.
2. Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ (ред. от 29.07.2017) «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32834/.
3. Aadhaar Card Status by Name (2017) // Aadhaar Card. URL: <http://aadhaarcad.co.in/aadhaar-card-status-by-name/>.
4. Aboriginal and/or Torres Strait Islander people ([s.a.]) // Australian Government. URL: <http://www.austrac.gov.au/aboriginal-and-or-torres-strait-islander-people>.
5. Additional special regulatory reliefs to banks in areas severely affected by tropical depression «Yolanda» (2013) // Bangko Sentral ng Pilipinas 2013. URL: <http://www.bsp.gov.ph/downloads/regulations/attachments/2013/c820.pdf>.
6. Amended Identity Verification Code of Practice 2013 // Financial markets authority. URL: <https://fma.govt.nz/assets/Reports/131201-identity-verification-code-of-practice-aml-cft.pdf>.
7. **Collins D., Morduch J., Rutherford S. et al.** (2009) *Portfolios of the Poor*. Princeton: Princeton University Press. 20 p.
8. Commentary on the Agreement on the Swiss banks' code of conduct with regard to the exercise of due diligence (CDB 16) (2016) // Swiss Banking. URL: http://www.swissbanking.org/en/topics/current-issues/the-fight-against-money-laundering/20151124-5360-bro_kommentar_vsb_2016-en.pdf.
9. Communication NBB_2016_36: Bossier d'application pour l'utilisation des modèles internes (2016) // National Bank of Belgium. URL: <https://www.nbb.be/en/articles/communication-nbb201636-dossier-dapplication-pour-lutilisation-des-modeles-internes>.
10. Documents to support your identity: adult passport applications (2017) // Government of Canada. URL: <http://www.cic.gc.ca/english/passport/apply/documents-identity.asp>.
11. EBA Opinion on the application of CDD to customers who are asylum seekers from higher risk countries or territories (2016) // EBA. URL: [https://www.eba.europa.eu/documents/10180/1359456/EBA-Op-2016-07+ \(Opinion+on+Customer+Due+Diligence+on+Asylum+Seekers\).pdf](https://www.eba.europa.eu/documents/10180/1359456/EBA-Op-2016-07+ (Opinion+on+Customer+Due+Diligence+on+Asylum+Seekers).pdf)

в Федеральный закон от 07.08.2001 г №115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма», которые регламентировали применение упрощенной идентификации. Для аутентификации используется единая система идентификации и аутентификации (портал государственных услуг) и государственные базы данных (Пенсионный фонд, Фонд обязательного медицинского страхования и т. д.). Сейчас в Госдуме рассматривается проект федерального закона «О внесении изменений в Федеральный закон «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма»», который предполагает введение полноценной удаленной идентификации [Проект Федерального закона, 2017]. В соответствии с законопроектом

с согласия клиента банки смогут собирать биометрическую информацию клиента и направлять в ЕСИА, чтобы впоследствии эти данные были доступны другим кредитным организациям и личное присутствие клиента не требовалось.

В мировой практике вопросы идентификации клиента выходят за рамки проблематики борьбы с отмыванием преступных доходов и финансированием терроризма. Механизмы установления личности напрямую влияют на издержки граждан и частных компаний, уровень конкуренции на банковском рынке. В конечном счете неэффективность механизмов может быть барьером для получения финансовых услуг населением. В силу указанных причин становятся актуальными аудит и модернизация процедур идентификации, предусмотренных российским законодательством.

12. FAQ: Proof of arrival for asylum seekers (2017) // Federal office for Migration and Refugees. URL: <http://www.bamf.de/EN/Infothek/FragenAntworten/AnkunftsnachweisAsylsuchende/ankunftsnachweis-asylsuchende-node.html>.
13. FATF clarifies risk-based approach: case-by-case, not wholesale de-risking (2014) // FATF. Oct. URL: <http://www.fatf-gafi.org/documents/news/rba-and-de-risking.html>
14. FATF Guidance on Anti-Money Laundering and Terrorist Financing Measures and Financial Inclusion (2013) // FATF. June. P. 15–16.
15. FATF Guidance. Anti-Money Laundering and Terrorist Financing Measures and Financial Inclusion (2017) // FATF. URL: <http://www.fatf-gafi.org/media/fatf/content/images/Updated-2017-FATF-2013-Guidance.pdf>.
16. **Gelb A.** (2016) Balancing Financial Integrity with Financial Inclusion: The Risk-Based Approach to «Know Your Customer» // CGD Policy Paper. Vol. 74. P. 1–24.
17. International standards on combating money laundering and the financing of terrorism & proliferation (2017) // The FATF recommendations. Nov. P. 14.
18. International standards on combating money laundering and the financing of terrorism & proliferation (2017) // The FATF recommendations. June. P. 7.
19. Know Your Customer Guidelines ([s.a.]) // Reserve Bank of India URL: <https://www.rbi.org.in/scripts/FAQView.aspx?Id=82>
20. Policy Advisories on the FTR Act (2007) // The Fiji Financial Intelligence Unit URL: <https://www.fjifiu.gov.fj/Pages/Guidelines-and-Policy-Advisories/Policies-advisories-on-the-FTR-Act.aspx>
21. **Srinivasan J., Johri A.** (2013) Creating Machine Readable Men: Legitimizing the ‘Aadhaar’ Mega E-Infrastructure Project in India // Proceedings of the Sixth International Conference on Information and Communication Technologies and Development: Full Papers. Vol. 1. P. 101–112.
22. The long road to interoperability in Jordan. Lessons for the wider industry (2016) // The GSM Association case study Jordan. URL: https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2016/12/GSMA-case-study_Jordan_2016.pdf.



А. Б. МАНВЕЛИДЗЕ
Кандидат экон. наук,
доцент кафедры
«Финансовый
менеджмент»
ФГБОУ ВО «МГТУ
«СТАНКИН».
Область интересов:
экономика транспорта.

E-mail:
a.b.manvelidze@gmail.com

Рассмотрен подход по обоснованию сети внутренних маршрутов для внедрения самолетов в РФ. Методом исследования сети выбрана концепция связности аэропортов пассажирскими потоками.

Анализ пассажирских перевозок по внутренним авиалиниям проводился по федеральным округам начиная с Дальнего Востока. Далее последовательно рассматривались Сибирский, Уральский, Приволжский, Северо-Западный, Центральный, Южный и Северо-Кавказский федеральные округа. Пассажирские перевозки в Крым рассматривались отдельно. Детализация пассажиропотоков проводится для выявления связей между аэропортами внутри округов и за его пределами – в соседние округа, в западном направлении. При отборе маршрутов для самолета определенного типа вводятся ограничения по дальности беспосадочного полета и ограничения на минимальную и максимальную (при больших потоках) частоту выполнения рейсов.

Подход позволяет сконцентрировать внимание на авиалиниях, наилучшим образом подходящих для применения рассматриваемого типа воздушных судов, выявить направления, где пассажиропотоки между городами – недостаточны или слабы, но возможно их наращивание в перспективе. После того как данные по перевозкам дополнены сведениями по доходным ставкам (тарифам), становится возможным предварительное определение наиболее выгодных групп авиалиний для внедрения самолетов. Определены объемы перевозок, факт и прогноз, сводные характеристики выбранных линий, перечни линий для дальнейшего анализа эффективности и конкурентоспособности внедряемого самолета.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

пассажирские перевозки, аэропорт, маршрут, связность сети, федеральный округа, региональный самолет, тариф, перевозчик, конкуренция, конкурентоспособность самолетов.

Алгоритм формирования сети авиалиний

Введение

После экономического кризиса 2009 г. пассажирские перевозки по внутренним воздушным линиям (ВВЛ) росли в среднем на 12–16% до 2015 года включительно. Значительный рост объясняется введением субсидирования на внутренние перевозки, в том числе на региональные пассажирские перевозки, формированием туристического потока на Крым и увеличением вахтовых перевозок в Западной Сибири (Бованенково, Сабетта), Восточной Сибири (Ванкор) и на Дальнем Востоке (Талакан, Восточный). Наибольшие темпы роста наблюдаются на направлениях из центра на юг и Северный Кавказ, в Приволжском федеральном округе.

По сравнению с 2015 годом в 2016 году средний годовой прирост снизился до 7% из-за снижения вахтовых перевозок, а также из-за снижения перевозок из дальневосточных и сибирских

аэропортов в Москву и Симферополь, из Санкт-Петербурга в Симферополь и Минеральные Воды (рис. 1).

Прогнозирование пассажирских перевозок проводится по формулам множественной регрессии, учитывающим экономическое развитие регионов РФ.

Для прогнозирования потребности в самолетах различных типов нужны детальные характеристики сети авиалиний: географическое-пространственное положение, статус аэропортов, протяженность маршрута, величина пассажиропотока, операторы на авиалинии (авиакомпания), тарифы.

Объединение отдельных авиалиний в группы или сети для исследования эффективности применения рассматриваемых типов ВС осуществляется на основе концепции формирования сети. Наиболее распространены концепции формирования

линий от заданных крупных аэропортов, (модель «разлета» от аэропортов) и концепции, учитывающие связи между аэропортами, (модель связности). Модель связности нашла широкое применение в начале 2000-х годов при создании альянсов авиакомпаний.

В данном исследовании сети – выбрана модель связности аэропортов.

Анализ пассажирских перевозок по внутренним авиалиниям проводился по федеральным округам. Прежде всего, рассматривались перевозки в пределах Дальнего Востока и связи дальневосточных аэропортов с аэропортами Сибири, Урала, Приволжья, Северо-Запада, Центра, Юга и Северного Кавказа. Далее последовательно рассматривались Сибирский, Уральский, Приволжский, Северо-Западный, Центральный, Южный и Северо-Кавказский федеральные округа (табл. 1). Пассажирские перевозки в Крым рассматривались отдельно.

При отборе маршрутов введены ограничения по дальности беспосадочного полета (например, для регионального самолета – не более 4000 км) и ограничения на минимальную и максимальную частоту выполнения рейсов.

Детализация пассажиропотоков проводилась с целью выявить связи между аэропортами внутри округов и с соседними округами в западном направлении.

Подход позволяет сконцентрировать внимание на авиалиниях, где было бы оптимальным использование самолетов конкретных типов. Также позволяет выявить направления, где пассажиропотоки между городами недостаточны или слабы, но возможно их наращивание в перспективе.

Предварительная обработка информации

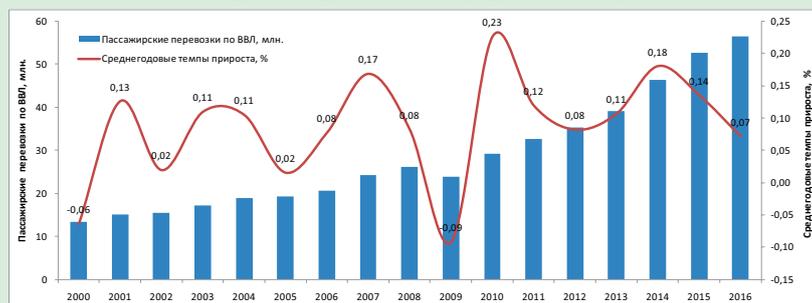
В качестве исходной использована информация Транспортно-клиринговой палаты о пассажирских перевозках между парами городов», сводные данные по авиакомпаниям за 2000–2016 годы, а также информация о перевозках пассажиров по аэропортам за 2015–2016 годы. Исходная информация подвергнута обработке: определена парность перевозок по авиалиниям, определены значения ортодромических расстояний между аэропортами Российской Федерации, названия субъектов и федеральных округов для каждой пары перевозок.

В табл. 1 представлено распределение общего массива данных по пассажирским перевозкам и федеральным округам. Показаны объемы перевозок в пределах каждого федерального округа, в соседние округа в западном направлении. Показано по скольким авиалиниям выполняются пере-

возки, рост перевозок за 2000–2016 годы, средняя дальность и средние перевозки на линии за год.

Строки представляют базы данных по пассажирским перевозкам на авиалинии, аэропорт вылета или аэропорт назначения, которые находятся в заданных федеральных округах.

Рис. 1. Рост пассажирских перевозок по внутренним воздушным линиям



Последовательность исследований по регионам

Таблица 1

Анализируемый регион (федеральный округ)	Перевозки в пределах регионов и на связях с аэропортами
Дальний Восток	Сибирь, Урал, Приволжье, Северо-Запад, Центр, Юг и Северный Кавказ
Сибирь	Урал, Приволжье, Северо-Запад, Центр, Юг и Северный Кавказ
Урал	Приволжье, Северо-Запад, Центр, Юг и Северный Кавказ
Северо-Запад	Приволжье, Центр, Юг и Северный Кавказ
Приволжье	Северо-Запад, Центр, Юг и Северный Кавказ
Центр	Юг, Северный Кавказ
Юг и Северный Кавказ	В пределах федерального округа

Детальная обработка авиалиний, объединенных в сеть по географическим показателям, проводится с учетом связей (табл. 2).

Алгоритм анализа пассажирских перевозок с учетом связей

Анализ пассажиропотоков в регионах

По данным статистики отбираются:

- наиболее крупные аэропорты в каждом федеральном округе: узловые, центры субъектов, крупные промышленные центры, центры добычи углеводородов крупных строек;
- авиалинии между отобранными крупными аэропортами в пределах регионов, данные ранжируются: отдельно линии с крупными, средними и мелкими пассажирскими потоками, также отдельно линии с вахтовыми и нерегулярными перевозками.
- авиалинии между отобранными крупными аэропортами и крупными аэропортами в соседних регионах, за пределами исследуемого федерального округа, находящихся к западу от рассматриваемого региона;

Структура пассажирских перевозок по внутренним авиалиниям. Связи между регионами РФ

Таблица 2

	Перевозки пассажиров																	Средняя дальность в пути	Кол-во линий	Средние перевозки на линии			
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026						
ДВ-ДВ	392	835	838	857	950	988	987	987	1030	1094	1037	1158	1213	1399	1519	1484	1467	1580	1921	921	931	1592	1697
ДВ-Сиб	223	392	508	536	586	544	543	543	481	342	342	405	481	569	646	658	652	749	97	90	6726	8321	
ДВ-Урал	29	38	48	48	60	53	65	72	62	57	57	56	36	34	39	51	65	517	24	24	2146	2702	
ДВ-Центр	11	13	10	12	13	17	14	20	9	4	9	7	4	1	1	3	1	43	22	14	138	50	
ДВ-СЗ	47	51	48	59	81	71	76	81	90	93	132	115	68	69	75	71	43	6,57	11	13	6440	3303	
ДВ-Южн	745	859	884	932	1074	1117	1229	1342	1527	1682	2106	2351	2504	2707	2695	2580	2459	6,62	21	20	122843	122949	
ДВ-СК	53	57	48	55	63	60	60	64	52	57	66	66	32	33	29	25	38	7,14	11	11	2278	3496	
ДВ-ИНЕРЛ.	11	7	8	6	7	5	4	4	3	2	2	1	2	2				7,14					
Сиб-Сиб	1526	2415	2572	2670	3011	3008	3168	3373	3564	3499	4147	4527	4864	5318	5281	5287	5427	4,23	1200	1200	4406	4522	
Сиб-Урал	223	522	554	573	590	529	527	543	558	459	517	596	634	693	756	794	827	1,08	341	341	2327	3521	
Сиб-Центр	69	234	257	256	263	221	217	243	250	181	196	252	261	280	270	289	406	1,34	173	161	1672	2521	
Сиб-СЗ	50	52	57	58	87	48	58	66	59	30	36	47	61	57	56	71	82	2,59	106	106	668	989	
Сиб-СЮжн	124	164	200	232	239	261	257	288	328	237	223	283	340	335	409	406	474	3,47	46	48	8835	9883	
Сиб-СК	1228	1667	1772	1999	2216	2263	2570	2956	3127	3018	3533	3893	4422	4657	4999	4906	4782	3,38	49	51	100115	93774	
Урал-Урал	135	202	219	236	276	286	288	294	249	164	197	248	258	267	260	326	406	3,72	61	51	5350	7969	
Урал-Центр	26	23	25	24	25	23	23	24	24	15	5	6	11	8	9	8	22	3,83	3	4	2782	5892	
Урал-СЗ	35	122	126	128	128	117	133	107	142	160	173	188	229	244	249	241	277	0,93	341	490	708	565	
Урал-СЮжн	1888	2984	3209	3506	3823	3847	4081	4521	4728	4250	4900	5513	6217	6541	7008	7042	7277	2,92	1120	1123	6287	6480	
Урал-ИНЕРЛ.	446	647	696	704	633	602	670	716	715	559	648	734	800	863	819	799	849	0,73	662	620	1207	1369	
Урал-СЗ	64	83	78	76	88	82	85	115	123	87	117	129	175	233	222	190	233	1,29	46	40	4126	5821	
Урал-Центр	81	104	117	138	150	134	172	232	286	213	234	296	331	373	481	535	619	2,12	18	18	29739	34414	
Урал-СЮжн	1257	1572	1686	1783	1968	2025	2218	2790	2934	2668	3220	3670	3886	4379	4705	5075	5213	1,88	40	39	126876	133661	
Урал-СК	204	256	242	242	252	226	265	321	276	198	210	237	182	230	286	367	497	2,57	57	55	6443	9932	
Восток и север из западных ФО	47	45	43	45	53	50	50	55	55	42	49	55	51	61	63	52	68	2,44	10	10	5187	6793	
Total	889	1192	1056	986	953	859	837	905	910	685	697	707	666	691	727	735	906	2,11	324	290	2269	3124	
Total	2989	3899	3918	3974	4096	4008	4298	5135	5299	4453	5175	5828	6191	6849	7304	7754	8385	1,8	1157	1072	6702	7821	
Приволжье	9	46	44	35	34	27	22	26	41	29	47	59	53	123	151	153	178	0,53	186	188	823	945	
Урал-СЗ	66	86	92	102	121	129	153	235	331	208	213	349	443	518	655	658	693	1,56	64	61	10287	11367	
Урал-Центр	672	1085	1084	1278	1541	1712	2085	2493	2735	2487	3309	3756	4110	4618	5302	5812	6332	0,95	61	61	95280	103795	
Урал-СЮжн	98	133	121	135	162	135	133	144	123	101	125	175	128	172	214	305	513	1,57	83	87	3670	5901	
Урал-СК	24	18	17	16	18	12	12	10	7	6	10	13	9	8	5	8	7	1,24	8	10	991	743	
Total	870	1368	1358	1565	1875	2016	2405	2908	3237	2831	3704	4352	4742	5438	6327	6936	7723	1,03	402	407	17254	18976	
Северо-Запад	247	346	337	387	467	551	628	664	723	637	808	970	984	1180	1250	1227	1288	0,84	358	387	3427	3328	
Урал-СЗ	1023	1201	1309	1695	2055	2021	2227	2741	3227	3195	3820	3965	4215	4748	5368	6120	6268	0,93	82	82	74633	76439	
Урал-Центр	164	185	178	206	223	216	222	267	351	301	378	475	516	690	871	943	1105	1,92	62	52	15216	12145	
Урал-СЮжн	34	36	41	47	48	38	39	39	39	47	53	86	99	127	147	235	218	2,1	14	20	16774	10887	
Урал-СК	1469	1768	1865	2335	2792	2826	3117	3711	4340	4180	5059	5966	5814	6744	7636	8525	8878	1,03	516	541	16521	16411	
Total	5	59	58	62	87	114	125	168	208	170	235	326	423	448	491	650	673	0,51	158	136	4117	4949	
СЗ-СЗ	1280	1652	1502	1808	2091	2291	2579	3132	3383	3238	4477	4987	5131	5578	6637	7982	9106	1,24	74	68	107862	133908	
СЗ-Центр	434	577	665	753	802	806	851	1078	1152	1037	1355	1523	1827	2081	2425	2853	3217	1,48	21	30	135855	107238	
СЗ-СЮжн	1718	2268	2225	2622	2980	3211	3555	4378	4744	4445	6067	6835	7381	8108	9553	11485	12996	1,27	253	234	45396	55538	
СЗ-СК	34	36	41	47	48	38	39	39	39	47	53	86	99	127	147	235	218	2,1	14	20	16774	10887	
Total	5	59	58	62	87	114	125	168	208	170	235	326	423	448	491	650	673	0,51	158	136	4117	4949	
Центр-Южн	1280	1652	1502	1808	2091	2291	2579	3132	3383	3238	4477	4987	5131	5578	6637	7982	9106	1,24	74	68	107862	133908	
Центр-СЗ	434	577	665	753	802	806	851	1078	1152	1037	1355	1523	1827	2081	2425	2853	3217	1,48	21	30	135855	107238	
Total	1718	2268	2225	2622	2980	3211	3555	4378	4744	4445	6067	6835	7381	8108	9553	11485	12996	1,27	253	234	45396	55538	
Южн-СЗ	13,7	20,8	18	8,1	18,7	4,3	10,5	46,7	67,5	35,8	56,3	52,8	40,4	73,1	109,7	129,6	99,8	0,31	33	33	3928	2853	
Южн-СЮжн	4,7	14,9	6	7,5	7,9	10,2	7,4	6,3	6,2	4,3	7,5	5,2	4,9	17,8	15,9	12,3	12,4	0,59	32	38	386	327	
Южн-СК	13,7	20,8	18	8,1	18,7	4,3	10,5	46,7	67,5	35,8	56,3	52,8	40,4	73,1	109,7	129,6	99,8	0,31	33	33	3928	2853	
В/из Край (Синдферонья)	18,4	171,1	176,5	197,9	289,9	265,1	236,9	320,1	340,7	265,4	401,9	467,5	564,6	682,9	843,3	916,7	524,7	1,45	185	196	27928	26769	
Total	0,16	0,8		4,44	0,22	1,05	1,09	0,64	1,24	1,24	1,37	1,13	0,79	5,09	2,67	1,75	3,11	0,34	20	11	88	283	
На Сев. Кавказе	С-К	104779	14874	15322	16874	18868	19181	20862	24346	26255	23924	29455	33020	35773	39686	45955	52198	55936	1,98	4853	4784	10756	11692
СУММА	С-К	104779	14874	15322	16874	18868	19181	20862	24346	26255	23924	29455	33020	35773	39686	45955	52198	55936	1,98	4853	4784	10756	11692

- авиалинии между отобранными крупными аэропортами и прочими аэропортами в регионе.

Определяются группы авиалиний, по которым выполняются вахтовые и другие нерегулярные пассажирские перевозки. Формируются массивы авиалиний в регионе между прочими аэропортами, не связанные с крупными аэропортами. По сформированным группам авиалиний прогнозируется объем перевозок на перспективу.

Формирование сетей для самолета исследуемого типа

Для формирования сети для внедрения самолета конкретного типа с заданными характеристиками вводятся ограничения: дальность беспосадочного полета, возможность аэродромов принимать самолеты конкретного типа, минимальная частота рейсов для низкопоточных ли-

ний и максимальная частота для линий с крупными пассажиропотоками. Ограничения позволяют значительно сократить количество рассматриваемых направлений и сконцентрировать внимание на существенных пассажиропотоках.

На сформированных авиалиниях рассчитываются объемы перевозок на перспективу, количество рейсов, которое может быть выполнено внедряемыми самолетами, налеты часов и потребное количество самолетов.

В табл. 3 приведен пример расчета потребности в региональных самолетах вместимостью 113 кресел.

Расчет доходных ставок по авиалиниям

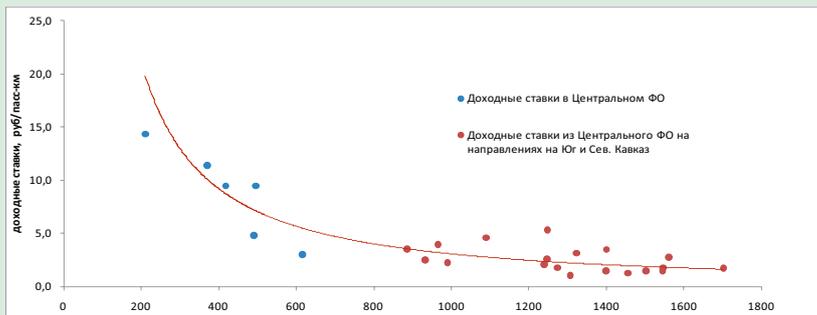
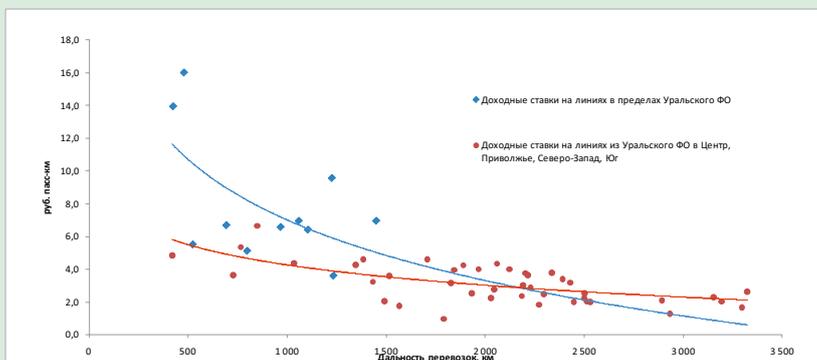
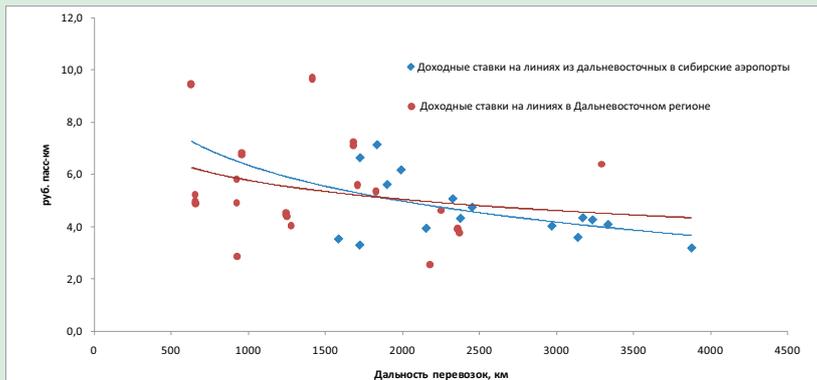
Для отобранных направлений определяются тарифы и средние доходные ставки в расчете на пассажирокилометр (рис. 2). Показатель необходим для предварительного выделения группы

Расчет потребности в региональных самолетах вместимостью 113 кресел

Таблица 3

	Количество линий в 2016 г.	Средние перевозки пасс./год	Прогноз пассажирских перевозок, тыс.						Потребное кол-во региональных ВС					
			2016	2020	2025	2030	2035	2040	2016	2020	2025	2030	2035	2040
Связи крупных аэропортов ДВ с ФО	110	3,20	352	38	457	474	542	615	6	7	8	8	10	11
Аэропорты Д-В (центры субъектов), между собой (крупные потоки)	36	16,62	598	644	772	903	1004	1102	7	7	9	10	11	12
ВСЕГО ПО ДАЛЬНЕВОСТОЧНОМУ ФО	146	6,51	951	1030	1229	1377	1547	1717	13	14	17	18	21	23
Аэропорты Сибири (хабы, центры субъектов) между собой	115	6,85	788	799	908	1017	1127	1238	7	7	8	9	10	11
Аэропорты Сибири (хабы, центры субъектов) с круп. аэр. в западном напр.	124	8,10	1005	1021	1103	1069	1189	1318	18	18	19	18	20	22
ВСЕГО ПО СИБИРСКОМУ ФО	239	7,50	1793	1820	011	2086	2316	2556	24	25	27	27	30	33
Аэропорты Урала между собой	119	2,94	350	425	491	542	620	666	4	5	5	6	7	7
Аэропорты Урала с крупными аэропортами в западном напр.	146	6,95	1015	841	1076	1251	1427	1640	15	13	16	18	21	24
ВСЕГО ПО УРАЛЬСКОМУ ФО	265	5,15	1365	1267	1567	1793	2047	2306	19	18	21	24	28	31
Аэропорты Приволжья между собой	68	2,39	162	151	190	229	268	306	1	1	1	1	1	1
Аэропорты Приволжья с крупными АП в соседних (запад.) ФО	99	10,50	1040	1040	1291	1451	1403	1599	12	12	14	16	15	17
ВСЕГО ПО ПРИВОЛЖСКОМУ ФО	167	7,20	1202	1191	1481	1680	1670	1905	13	13	15	17	16	18
Аэропорты Северо-Запада в ФО (крупные)	68	14,12	960	977	1065	1296	1519	1527	12	13	14	17	20	19
Аэропорты Северо-Запада между собой (крупные)	82	9,07	744	700	871	1034	1124	1173	6	5	6	7	8	8
ВСЕГО ПО СЕВЕРО-ЗАПАДНОМУ ФО	150	11,36	1704	1678	1936	2330	2644	2700	18	18	20	24	28	27
Перевозки из центра на ЮГ и С-К, крупные	32	23,07	738	770	806	864	950	950	7	7	8	8	9	9
ВСЕГО ПО ЦЕНТРАЛЬНОМУ ФО	32	23,07	738	770	806	864	950	950	7	7	8	8	9	9
Перевозки в Южном ФО	35	2,75	96	121	154	188	220	252			1	1	1	1
Перевозки в Симферополь и обратно	115	8,00	921	958	1002	1074	1181	1181	11	12	12	13	14	14
ВСЕГО ПО ЮЖНОМУ ФО	150	6,78	1017	1079	1156	1262	1401	1433	11	12	13	14	15	15
ИТОГО	1149	7,63	8769	8835	10185	11393	12574	13567	106	107	121	132	146	156

Рис. 2 Доходные ставки



а – Дальневосточный ФО; б – Уральский ФО; в – Центральный ФО

Средний уровень доходных ставок

Таблица 4

Направление	Доходная ставка	
	Руб./пасс.-км	%, к средней доходной ставке по стране
В пределах Уральского ФО	7,94	163
Из Уральского ФО в Центр, Приволжье, на Северо-Запад, Юг	3,12	64
В Дальневосточном регионе	5,43	111
Из Дальневосточного в Сибирский регион	4,62	95
Из Центрального ФО на Юг, Северный Кавказ и в пределах ФО	3,27	67
В среднем по стране	4,88	100

авиалиний, где внедрение самолетов конкретного типа может принести прибыль.

Доходные ставки (руб./пасс.-км) определяют как наименьшие (до корректировок) тарифы на направлениях, не включающие налоги на добавленную стоимость, деленные на дальность. Результаты расчетов доходных ставок по регионам приведены на рис. 2.

В пределах Уральского ФО доходная ставка более чем в два раза превышает ставки на направлениях за пределы региона – в центральные, северо-западные и южные регионы. В Дальневосточном ФО доходные ставки на авиалиниях в пределах округа примерно на 20% выше, чем на направлениях в сибирские аэропорты. Уровень доходных ставок на направлениях из Центрального ФО на Юг на 30–40% ниже среднего уровня по стране.

Наименьшие ставки действуют на направлениях, где пассажирские перевозки выполняют крупные российские авиаперевозчики, эксплуатирующие экономически эффективные магистральные самолеты Airbus 320 и Boeing 737 NG. Высокие доходные ставки наблюдаются на авиалиниях в Уральском федеральном округе, что объясняется эксплуатацией региональных самолетов ATR-72, себестоимость перевозок на которых выше, чем на магистральных.

Анализ конкуренции по авиалиниям

Мы определили, какие операторы работают по всем рассматриваемым авиалиниям и каково распределение объемов перевозок между ними. Распределение объемов перевозок на региональных дальневосточных линиях по данным за 2016 год показано в табл. 5. Авиакомпании «Аврора», «Сибирь», «Якутия», «Глобус» и «Ираэр» обеспечивают более 99% объема пассажирских перевозок на направлениях в пределах округа и на направлениях Дальний Восток – Сибирь.

Распределение объемов на региональных линиях Уральского ФО показано в табл. 6. Авиакомпании «Аэрофлот», «ЮТэйр», «Победа», «Уральские авиалинии», «Сибирь», «АТК Ямал», «Россия», «Глобус» и «Газпром Авиа» обеспечивают 94% объема пассажирских перевозок в пределах Уральского округа и на направлениях с Урала в Центр, на Северо-Запад, Юг и Северный Кавказ.

В рассмотренных регионах крупными перевозчиками обслуживаются 94–99% потенциально возможных перевозок пассажиров на региональных линиях.

Оставшиеся 1–6% – это перевозки небольших компаний на тех же направлениях, где рейсы выполняют основные операторы, вахтовые рейсы

или перевозки транзитных пассажиров операторов из других регионов на рейсах с промежуточными посадками. Например, перевозки компании «Аэрофлот» на линиях Красноярск – Хабаровск, Благовещенск – Южно-Сахалинск и др. (см. табл. 5).

Запланированы массовые поставки самолетов российского производства. С целью обеспечить

объемы работы для них проводятся многофакторные расчеты для определения показателей пассажироместимости, расхода топлива, стоимости самолетов, себестоимости перевозок и прибыли авиакомпаний, при которых самолеты российского производства становятся конкурентоспособными.

Конкуренция на региональных дальневосточных линиях, %, по данным за 2016 год

Таблица 5

Авиакомпания	Кол-во компаний	Перевозки пассажиров	Аврора	Сибирь	Якутия	Глобус	ИрАэро	Ангара	Уральские Авиалинии	Сибирская Легкая Авиация	КрасАвиа	Аэрофлот	Бурятские авиалинии	Газпром авиа, АТК Ямал, Полярные авиалинии, НордСтар, Грозный Авиа, Икар, Компания МЧС, АД-РОСА, Нордавиа, Аэро-лимузин, Хабаровские авиалинии, Амур и др.
Якутск-Красноярск	2	5342			100									0,2
Якутск-Новосибирск	4	97495		7	27	65,9								0,0
Якутск-Иркутск	8	31476			51	15,6	3,8	25,9				0,4	1,7	1,3
Якутск-Чита	1	4618			100									
Якутск-Улан-Удэ	2	5706			99								0,6	
Хабаровск-Красноярск	4	47371	100								0,1			0,0
Хабаровск-Иркутск	7	66611	92				5,1	0,1	3,0		0,0			0,2
Чита-Хабаровск	2	7655			70		30,3							
Хабаровск-Улан-Удэ	3	5968	1		11		88,1							
Красноярск-Владивосток	10	16054	94					3,1						3,1
Иркутск-Владивосток	6	21655		51			6,0	12,6	30,2					0,2
Чита-Владивосток	2	6668					23,0	77,0						
Новосибирск-Благовещенск	7	26446		80		1,2	0,9	17,4						0,4
Иркутск-Благовещенск	5	3824					92,8	0,5						6,6
Магадан-Иркутск	2	7570		87			12,7							
Хабаровск-Мирный	2	4542			92							8,3		
Хабаровск-Нерюнгри	3	9974	99		1			0,1						
Якутск-Хабаровск	5	30805			100						0,0			0,1
Хабаровск-П-Камчатский	6	93640	88	11	0,3									0,0
Хабаровск-Владивосток	12	128825	99		0,1		0,4							0,7
Хабаровск-Благовещенск	6	9398	97		3		0,1	0,3						0,1
Хабаровск-Магадан	5	56562	92		5		2,1							0,0
Хабаровск-Анадырь	3	10307			99									1,4
Южно-Сахалинск-Хабаровск	7	202441	86	11	3									0,0
Якутск-Владивосток	2	24386	35		65									
Якутск-Благовещенск	3	5375			100									0,2
Якутск-Магадан	4	2490			98		0,3							1,9
П-Камчатский-Владивосток	5	113127	72	18	0,5				9,5					0,0
Владивосток-Благовещенск	4	11515	41				58,7							0,4
Магадан-Владивосток	3	16848	98		2									0,0
Южно-Сахалинск-Владивосток	4	164963	62	38										0,1
П-Камчатский-Магадан	4	1843							84,7		14,9			0,4
Южно-Сахалинск-Благовещенск	3	20203	95							5,5				0,0
Итого	31	1261703	64	12,8	11,4	5,5	2,2	1,7	1,5	0,1	0,1	0,06	0,0	0,2
от суммы			64	77	88	94	96	98	99	99,6	99,7	99,7	99,8	100,0

Конкуренция на региональных линиях Уральского региона, %, по данным за 2016 год

Таблица 6

Авиакомпания	Кол-во компаний	Перевозки пассажиров	Аэрофлот	ЮТэйр	Победа	Уральские Авиалинии	Сибирь	АТК Ямал	Россия	Глобус	Газпромavia	РусЛайн	Газпромavia, РусЛайн, Ред Вингс, АИ ФЛАЙ, Икар, Северный Ветер, Саравиа, КрасАвиа, Норд-Стар, Комнавиатранс, Ижавиа, Нордавиа и др.
Нижневартовск Тюмень	4	11652		94,8				0,3					4,9
Сургут Тюмень	6	56809		97,1				0,4				0,1	2,5
Ханты-Мансийск Тюмень	8	22906		95,5				0,0			0,1	0,1	4,3
Надым Тюмень	4	26911						95,4			3,2	1,3	0,1
Новый Уренгой Тюмень	6	101300		19,7				69,9			10,3	0,0	0,0
Салехард Тюмень	3	123999					19,0	81,0					0,0
Тюмень Ямбург	1	10499									100,0		
Екатеринбург Сургут	4	31548		99,7							0,0		0,3
Екатеринбург Новый Уренгой	5	15399						13,3			15,9	70,4	0,5
Екатеринбург Салехард	4	13409						99,8					0,2
Новый Уренгой Салехард	2	13014						99,4			0,6		
Нижневартовск Ханты-Мансийск	5	11084		84,4				0,9					14,6
Москва Тюмень	19	713839	34,7	28,2	17,9		13,8	5,0		0,3	0,1	0,0	0,1
Санкт-Петербург Тюмень	4	89397			0,2			10,4	89,4		0,0		
Уфа Тюмень	4	14853						7,9			26,8	65,3	0,1
Самара Тюмень	3	9056						6,1				93,9	0,0
Анапа Тюмень	3	17846		54,1				43,0			2,9		
Краснодар Тюмень	4	12285		40,3				0,4				59,2	0,0
Сочи Тюмень	6	48582		30,0	11,8			23,8	3,6			0,1	30,7
Москва Нижневартовск	11	345402	51,4	0,1	10,8	1,6	31,2	0,5		4,1			0,3
Москва Советский [ТЮМ]	4	10974						91,2			8,7		0,1
Москва Сургут	9	560394	30,7	46,3	22,9						0,0		0,1
Москва Ханты-Мансийск	9	96786		84,3				15,2	0,0		0,4		0,1
Санкт-Петербург Сургут	5	129506		45,8				0,0	54,2		0,0		0,0
Уфа Нижневартовск	6	63423				58,7		18,4					22,8
Уфа Сургут	7	90862		75,4		10,4	0,2	5,1					8,8
Анапа Нижневартовск	3	10666		57,2				42,6					0,2
Анапа Сургут	2	16909		90,0							10,0		
Сочи Нижневартовск	2	11181		62,2									37,8
Сочи Сургут	4	23989		66,4		3,8							29,8
Сургут Минеральные Воды	1	7957		100,0									
Москва Надым	7	72385	0,2				23,9	58,1			17,7	0,1	0,1
Москва Новый Уренгой	13	466679	21,7	9,1			9,1	18,2		36,2	5,0		0,7
Москва Ноябрьск	5	95312		62,5		4,0		33,4			0,1		0,0
Москва Салехард	11	98441					24,2	75,4			0,3	0,0	0,0
Ямбург Москва	2	16586									100,0		0,0
Москва Ямбург	1	16295									100,0		
Уфа Новый Уренгой	7	63679		19,3				51,4			13,3		16,0
Екатеринбург Москва	26	1696791	38,2	0,0	19,8	24,0	15,1	0,0		1,1	0,2	0,0	1,6
Санкт-Петербург Екатеринбург	9	290527			29,7	32,8		2,3	35,2		0,0	0,0	0,0
Сыктывкар Екатеринбург	3	10135											100,0
Екатеринбург Уфа	11	16185		0,8		1,0					1,0	96,6	0,6
Самара Екатеринбург	12	36636		43,9		0,3		0,2			0,1	54,3	1,2
Екатеринбург Казань	8	12059	1,2			1,0		0,3				94,8	2,7
Анапа Екатеринбург	12	70870			16,3	50,5		1,2	16,0				16,0
Геленджик Екатеринбург	3	16737		0,0		94,9						5,0	
Краснодар Екатеринбург	7	32736				45,9			37,7		0,4		16,0
Сочи Екатеринбург	16	251321			13,7	33,5		0,2	11,7			0,0	40,8
Ростов-на-Дону Екатеринбург	6	17664				0,3						44,5	55,2
Екатеринбург Минеральные Воды	3	19954				99,8							0,2
Магнитогорск Москва	11	116398	47,6	51,6		0,3		0,3					0,2
Москва Челябинск	23	889016	40,3	1,1	10,2	14,9	30,6	0,0			0,0	0,1	2,8
Санкт-Петербург Челябинск	5	88252				1,6			98,4		0,0		0,0
Сочи Челябинск	9	45116			24,5				2,0				73,5
Когалым Москва	2	10413	1,5	98,5									
Махачкала Сургут	2	29230		17,6	82,4								
Москва Курган	5	61133		99,9									0,1
Итого	49	7369385	24	16	12	12	11	8	5	3	2	1	5,6
от суммы			24	40	52	64	75	83	89	92	93	94	100

Заключение

- В результате работы определены: объемы перевозок, факт и прогноз, сводные характеристики выбранных линий, перечни линий для дальнейшего анализа эффективности и конкурентоспособности внедряемого самолета.
- Представлена методология исследования пассажирских перевозок по направлениям ВВЛ с целью выделить группы линий для внедрения региональных самолетов с известными технико-экономическими характеристиками.
- Принята концепция, учитывающая связность крупных региональных аэропортов между собой в пределах федерального округа, а также с крупными аэропортами в соседних федеральных округах.
- Средняя доходная ставка на рассмотренных региональных линиях – 4,88 руб./пасс-км. Доходные ставки на региональных линиях

в пределах федеральных округов выше среднего уровня в 1,2–2,0 раза. На линиях в Центр, на Юг, где рейсы выполняют несколько крупных перевозчиков, тарифы составляют не более 2,0–2,5 руб./пасс-км.

- В изученной группе линий 90–95% пассажирских перевозок выполняются крупными российскими перевозчиками, эксплуатирующими экономически эффективные Airbus-320 и Boeing-737NG, себестоимость перевозок которыми значительно ниже себестоимости перевозок региональными самолетами.
- Для внедрения региональных самолетов российского производства следует провести оценку эффективности самолетов с целью установить технико-экономические показатели (в том числе цену владения и затраты на поддержание летной годности), при которых самолеты российского производства будут прибыльными в эксплуатации.

Список
литературы:

1. Перевозки пассажиров (2017) // Федеральное агентство воздушного транспорта. URL: <http://www.favt.ru/dejatelnost-vozdushnye-perevozki-perevozki-passazhirov>.
2. Система формирования тарифной информации в режиме онлайн (TAR-LINE) (2017) // Транспортно-клиринговая палата. URL: <http://cstweb2.tch.ru>.
3. Статистика для авиакомпаний – участников СБВТ ([б.г.]) // Транспортно-клиринговая палата. URL: <https://www.tch.ru/ru/Stat-and-statistics/Statistics/Pages/Statistics-for-airlines.aspx>.
4. Фридлянд А. А. Кузьмин А. В. (2017) Анализ тенденций и мониторинг ценовой политики авиакомпаний на внутренних воздушных линиях РФ // Aviation Explorer. URL: <https://www.aex.ru/docs/2/2017/4/17/2596/>.
5. Allroggen F., Wittman M. D., Malina R. (2015) How air transport connects the world: a new metric of air connectivity and its evolution between 1990 and 2012 // Transportation Research Part E 80. P. 184–201. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2015.06.001>.
6. Bonnefoy P.A. Hansman R.J. (2007) Scalability and evolutionary dynamics of air transportation networks in the United States // International Center for Air Transportation, Department of Aeronautics & Astronautics/Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA. P. 2–9. URL: <http://hdl.handle.net/1721.1/39092>.
7. Bonnefoy P.A., Hansman R.J. (2005). Emergence of secondary airports and dynamics of regional airport systems in the United States // International Center for Air Transportation, Department of Aeronautics & Astronautics/Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA. P. 8–102. URL: <http://hdl.handle.net/1721.1/34908>
8. Brathen S., Eriksen K. S. (2016) Regional aviation and the PSO system – Level of Service and social efficiency // Journal of Air Transport Management. P. 1–9. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2016.10.002>.
9. Burghouwt G., Redondi R. (2013) Connectivity in Air Transport Networks: An Assessment of Models and Applications // Journal of Transport Economics and Policy. Vol. 47, N 1. P. 35–53.
10. Global airport connectivity monitor (2000)/International Air Transport Association, Hague Consulting Group. Middlesex, U. K.: IATA Aviation Information and Research Department. 96 p.



К. И. ЛАВРОВ
 Финансовый аналитик
 по капитальным
 вложениям ООО
 «ПепсикоХолдингс».
 Область научных
 интересов: стратегия
 и управление развитием
 компаниями реального
 сектора.

E-mail:
 lavrof@mail.ru

Цель работы – выявить основные направления трансформации бизнес-моделей компаний телекоммуникационного сектора в кризисные годы и разработать предложения по управлению процессом внедрения изменений в бизнес-модель телекоммуникационных компаний. В качестве основного метода исследования был выбран качественно-сравнительный анализ. На основании полученных результатов сформулированы пять стратегических направлений трансформации бизнес-моделей компаний телекоммуникационного сектора. На их основе построена авторская модель, какими могут быть поведенческие паттерны российских телекоммуникационных компаний в условиях сокращающегося рынка.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

бизнес-модель, телекоммуникации, качественно-сравнительный анализ

Трансформация бизнес-моделей компаний телекоммуникационного сектора в условиях сокращающегося рынка

Введение

Растущий интерес к концептуализации систем управления бизнесом привел исследователей к необходимости дать определение понятия «бизнес-модель». Сам термин появился во второй половине XX века, но до сих пор не имеет общепризнанного толкования. К. Зотт и соавторы указывают, что в выборке из 103 исследований, посвященных бизнес-моделям, 37% работ не содержат их определения, 44% дают выборочное

представление о сути изучаемого объекта (например, с помощью перечисления основных компонентов, входящих в понятие) и лишь оставшиеся 19%, переключаясь друг с другом, дают собственное толкование термина [Zott Ch., Amit R., Massa L., 2011].

Мы рассматриваем бизнес-модель как процесс стратегического управления деятельностью с целью создать и увеличивать стоимость компании посредством использования имеющихся ре-

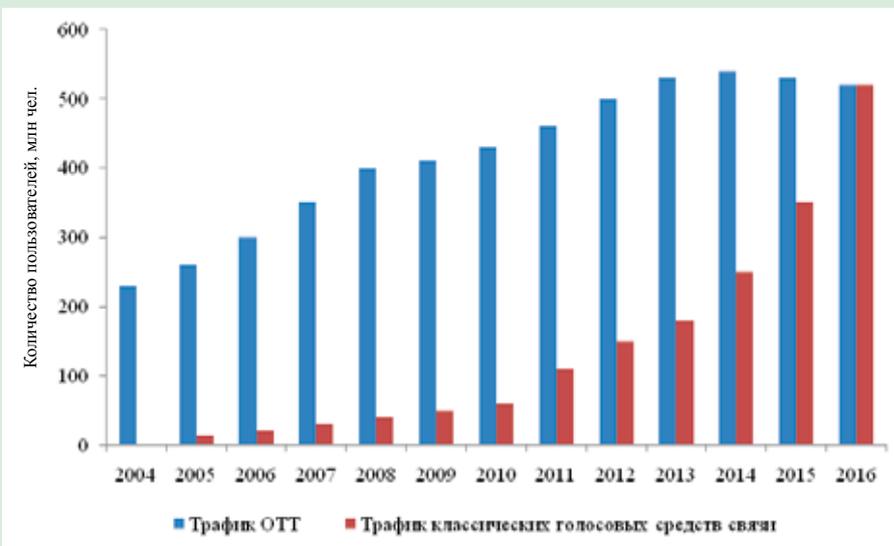
сурсов, в результате чего создается устойчивое конкурентное преимущество на определенных рынках.

Модели любого вида (включая бизнес-модели) косвенно или явно затрагивают внутренние компетенции, составляющие основу конкурентного преимущества фирмы [Morris M., Schindehutte M., Allen J., 2005; Трачук А. В., Линдер Н. В., Антонов Д. А., 2014; Трачук, Линдер, Убейко, 2017]. Это утверждение близко к ресурсному подходу, согласно которому фирма рассматривается как совокупность ресурсов и возможностей [Barney J., 1991; Трачук А. В., Линдер Н. В., 2016; Трачук А. В., 2013]. В типичном объяснении бизнес-модели на основе ресурсного подхода [Hedman J., Kalling T., 2003] бизнес-модель ИКЕА имеет такие ресурсы, как навыки проектирования, взаимоотношения с поставщиками, источники поставок и культурные факторы (например, сильная приверженность или лидерство).

Сам по себе ресурсный подход не дает полного понимания, что такое бизнес-модель, так как ценностное предложение генерируется посредством транзакций, выполненных с использованием ресурсов [Трачук А. В., 2012]. Например, только технология (ресурс) не имеет практически никакой ценности. Посредством транзакций фирма должна создать и использовать такую технологию, благодаря которой возникнет ценность

для потребителей [Трачук А. В., Корнилов Г. В., 2013; Трачук А., Тарасов И., 2015]. Важность объединения ресурсного подхода и теории транзакционных издержек отмечал Р. МакАйвор [McIvor R., 2009]. Поскольку стоимость бизнеса создается из уникальных комбинаций

Рис. 1. Динамика международного голосового трафика в классических телекоммуникационных и ОТТ сетях [Перспективы, 2017]



ресурсов, эффективность транзакций определяется как источник ценности [Трачук А. В., 2014; Трачук А. В., Линдер Н. В., 2014].

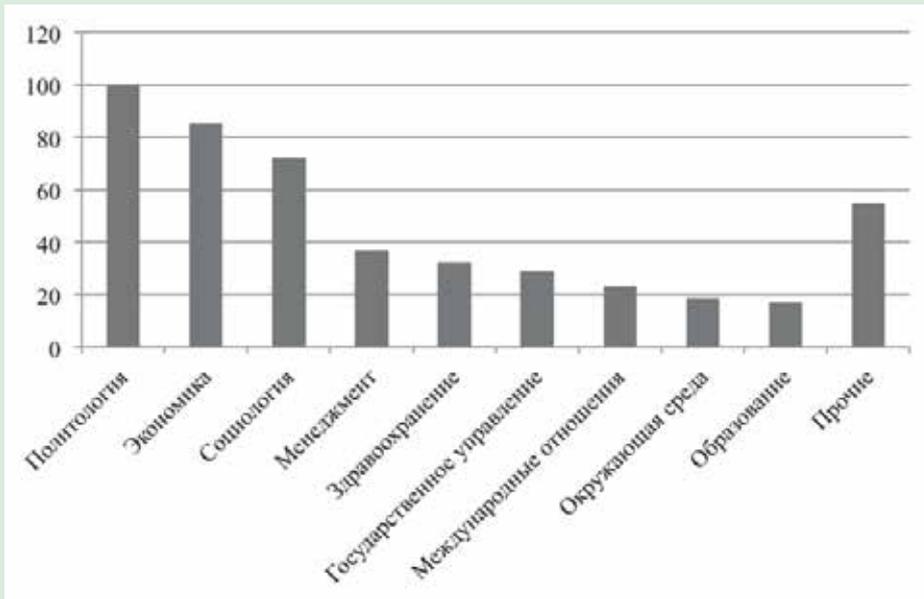
Мы рассматриваем бизнес-модели телекоммуникационных компаний, поскольку потребность в выработке инструментария по управ-

Таблица 1

Оценка динамики объема рынка связи и телекоммуникационных услуг в России за 2011–2015 гг. [Балашова А., 2015]

Показатель	2011	2012	2013	2014	2015
Всего	1 425	1 531	1 609	1 651	1 672
Почтовая и спецсвязь	116	126	132	134	143
Документальная электросвязь	165	202	214	317	390
Междугородная, внутризоновая и международная телефонная	93	89	79	72	65
Местная телефонная и услуги таксофонов всех типов	156	158	143	138	131
Радиосвязь, радиовещание, телевидение и спутниковая связь; проводное вещание; услуги радиочастотных центров	68	65	78	88	97
Подвижная станция связи	629	679	719	637	576
Присоединение и пропуск трафика	196	212	243	263	270
Связь как взаимодействие операторов почтовой связи с операторами электросвязи	—	—	—	0	0
Телекоммуникации (без учета почтовой и спецсвязи)	1 309	1 405	1 477	1 516	1 529
Доля в общем объеме услуг связи, %	92	92	92	92	91
Темп роста к предыдущему году, %	1,04	1,07	1,05	1,03	1,01

Рис. 2. Количество публикаций с использованием КСА [Roig-Tierno N., Gonzalez-Cruz T. F., Llopis-Martinez J., 2017]



лению бизнес-моделью связана с кризисными явлениями, настигшими мировой рынок телекоммуникаций примерно шесть лет назад. Основной причиной сокращения телекоммуникационного рынка является развитие приложений, обеспечивающих полный спектр телекоммуникационных услуг посредством передачи трафика.

Согласно отчету консалтинговой компании J'son & Partners Consulting [Перспективы, 2017], в 2016 году трафик международных голосовых вызовов через системы доставки видеосигнала от провайдера контента на устройство пользователя через интернет (Over the Top, OTT) впервые сравнялся с аналогичными данными, прошедшими через классические телекоммуникационные сети (рис. 1).

Ежемесячный охват активных пользователей двух самых популярных мировых сервисов What'sup и Facebook Messenger, использующих технологию OTT, доходит до 1 млрд пользователей (около 20% потребителей мобильной связи и около 50% потребителей, имеющих доступ в интернет с мобильного устройства) [Statista, [s.a.]].

Согласно исследованию консалтинговой компании Ernst & Young [Телекоммуникационная отрасль, 2015], 36% руководителей высшего звена компаний телекоммуникационной отрасли отметили, что распространение OTT-сервисов является серьезной угрозой бизнесу. Для сохранения рыночных позиций потребу-

ются различные инновационные технологии, например в сфере облачного хранения данных [Трачук А.В., Линдер Н.В., 2017а]. Однако многие продукты, появляющиеся в линейке телекоммуникационных компаний, не отличаются высокой рентабельностью по сравнению с традиционными услугами.

Мировой рынок телекоммуникаций имеет неоднородное региональное распределение. По состоянию на 2015 год мировой рынок телекоммуникаций стагнирует: небольшой рост (порядка 1%) достигается за счет активного развития телекоммуникационных технологий в наименее развитых странах Африки и Азии, а также стабильного роста в странах Северной Америки. Падение рынка в Европе, СНГ и Латинской Америке связано с высоким уровнем проникновения мобильной связи, которое привело

к перенасыщению рынка.

Развитие отечественного рынка телекоммуникаций – одно из приоритетных направлений национальной экономики. Предусмотрена поддержка телекоммуникационной сферы путем ее стимулирования на государственном уровне [Распоряжение, 2013]. Рынок характеризовался снижением темпов роста в 2012–2014 годах, практически достигнув стагнации в 2015 году (табл. 1). В первую очередь эта тенденция была связана со снижением объемов подвижной (мобильной связи) на 10% по сравнению с 2014 годом по причине перенасыщения рынка [Годовой отчет, 2015б]. Наиболее быстрый рост отмечен в секторе услуг документальной электросвязи – 136% за пять лет.

В последние годы отмечается стремительный рост OTT-сервисов на российском рынке телекоммуникаций. В 2015 году в качестве головного способа связи их использовали на 10% чаще, чем в остальных европейских странах [Сальманов О., 2016]. Высокий уровень потребления цифровых технологий практически не сказывается на росте выручки отечественных мобильных операторов. Широкое распространение современных способов связи также подтверждается отчетами участников рынка. Так, мобильное приложение Telegram, использующее технологию прямой передачи трафика, в январе 2017 года показало трехкратное увеличение базы активных пользователей по сравнению с аналогичным периодом прошлого

года [Серьгина Е., 2017]. В настоящий момент крупнейшие телекоммуникационные компании России не рассматривают популярность OTT-сервисов как угрозу своему текущему положению на рынке, однако отмечают необходимость делать больший акцент на услугах по предоставлению трафика при формировании пакета услуг как ценностного предложения.

По мнению аналитиков «ТМТ Консалтинг» [Годовой отчет, 2015а], следующий прорыв на российском рынке телекоммуникаций будет связан с внедрением технологии сетей 5G, однако ее коммерческий запуск ожидается не ранее 2020 года.

Описание методологии исследования

Трансформация бизнес-модели – сложный процесс, предполагающий изучение большого количества сложных взаимосвязей. Мы выбрали метод качественно-сравнительного анализа (КСА), основой которого выступает анализ взаимосвязей условий с использованием основ математической логики.

Впервые метод был описан в 1987 году американским социологом Чарльзом Рагином [Ragin С., 1987]. В 2003 году возникло сообщество ученых и практиков, которые изучают, развивают и оказывают методологическую поддержку КСА.

Как показывает статистика публикаций с использованием КСА (рис. 2), около 54% статей с использованием КСА было опубликовано по трем тематикам: политология, экономика и социология. На четвертом месте – направление «Менеджмент», основные исследования в этой области связаны с моделированием закономерностей, влияющих на финансовые и операционные результаты компаний.

КСА отличается от количественных методов, его особенности являются преимуществом при изучении трансформационных процессов в бизнес-моделях:

- сочетание количественного и качественного анализа позволяет сделать общие выводы, не упустив особенности отдельных кейсов;
- поиск сложных причин, которые представляют собой сочетание отдельных условий и рассматриваются в составе конфигураций;
- возможность учесть ситуации, когда различные сочетания условий приводят к одному и тому же решению (различные группы факторов приводят к трансформации бизнес-модели);

- метод позволяет эффективно работать с совокупностью средних размеров (5–50 случаев), что упрощает процесс формирования выборки в условиях невысокой изученности концепции бизнес-модели.

Одна из ключевых процедур в основе КСА – булева минимизация: сведение сложных выражений к более простому виду согласно формуле: если два булевых выражения, отличающихся только одним условием, приводят к одному и тому же значению результата, это условие может быть признано нерелевантным и для простоты опущено в выражении. Главная цель исследователя, использующего КСА, – наиболее простые сочетания условий, описывающих интересующий результат так, чтобы при этом они отражали общие закономерности данных.

Таким образом, используя КСА для анализа трансформации бизнес-моделей телекоммуникационных компаний, мы получим конфигурации условий, реализация которых была характерна для каждого вида трансформации.

Формирование выборки и факторов для модели анализа

Основой формирования выборки для проведения анализа стали допущения:

- Под телекоммуникационной компанией в данной работе подразумевается предприятие, создающее ценностное предложение путем передачи информации на расстоянии. Таким образом, из выборки будут исключены компании, в структуре выручки которых производство и реализация телекоммуникационного оборудования занимает более 20%;
- Региональный анализ объемов мирового рынка показал снижение объемов продаж в трех кластерах: Западная Европа, Центральная и Восточная Европа, Латинская Америка. Поскольку целью работы является изучение трансформации бизнес-моделей в условиях сокращающегося рынка, в выборку включены компании именно этих макрорегионов.

Для формирования выборки компаний были использованы средства отраслевого анализа аналитической программы Bloomberg Terminal (Bloomberg Professional, [s.a.]). Система позволяет устанавливать региональный фильтр по пяти кластерам: Европа, Америка, Ближний Восток и Африка, Азия и Тихоокеанский регион. Таким образом, сформировать отдельную выборку для стран Латинской Америки на основе данных не представляется возможным. Анализ европейской телекоммуникационной

Таблица 2

Показатели, отобранные в качестве влияющих факторов для модели

Краткое наименование	Полное наименование	Группа по классификации BCG [Perspectives, [s.a.]]	Элемент бизнес-модели по классификации А. Остервальдера [Остервальдер А., 2016]
MCLIENTP	Изменение процента мобильных клиентов в структуре клиентской базы	Эффективность использования капитала/Выручка	Ключевые виды деятельности/Потребительские сегменты
ACT	Относительное изменение среднего возраста активов	Эффективность использования капитала/Выручка	Ключевые ресурсы
OPX	Изменение отношения операционные затраты/выручка	Сокращение затрат	Структура издержек
RVNP	Изменение процента доходов от неголосовых услуг в структуре выручки	Выручка/Эффективность использования капитала	Потоки поступления доходов/Ценностные предложения
AVS	Относительное изменение средней заработной платы по компании	Сокращение затрат/Организационная структура	Ключевые ресурсы/Структура издержек/Ключевые партнеры

отрасли позволил выделить для анализа 28 компаний. Страны Западной Европы лидируют по количеству телекоммуникационных компаний (74%). Больше всего компаний отмечено в Германии (четыре компании), следом идут Великобритания, Франция, Нидерланды и Швеция (по две компании). В Центральной и Восточной Европе действуют семь компаний, которые распределены по странам следующим образом: Россия (МТС, Мегафон, Ростелеком), Турция (Turkcell), Эстония (Telia), Греция (Hellenic Telecommunications), Польша (Orange Polska).

Из выборки были исключены компании, имеющие крупную долю на российском телекоммуникационном рынке (МТС, Мегафон, Ростелеком, Tele²). Также в финальную выборку не была принята немецкая телекоммуникационная компания Drillisch AG, поскольку в системе BloombergTerminal нет большого количества необходимых для анализа данных. Таким образом, выборка была сокращена до 22 компаний, или 86% суммарного объема рынка, сформированного европейскими телекоммуникационными операторами.

Углубленный географический анализ показал, что многие европейские телекоммуникационные компании занимают лидирующие позиции на рынках Латинской Америки. В данном случае показателен пример шведской компании MillicomInternational, у которой 87,4% выручки получено в странах Латинской Америки. Таким образом, используемая выборка релевантна для выделения факторов, влияющих на трансформацию телекоммуникационных компаний на сокращающихся европейском и латиноамериканском рынках.

Для КСА прежде всего был выбран результирующий показатель. Комплексный фактор

оценки создания стоимости должен отвечать следующим критериям:

- отражение различных аспектов хозяйственной деятельности;
- долгосрочная ориентация;
- включение в оценку факторов времени, риска и неопределенности;
- научная обоснованность и объективная измеримость [Лукаевич И. Я., 2013; Трачук А. В., Линдер Н. В., 2015].

В одной из наиболее цитируемых статей [Zott C., Amit R., 2007] по построению дизайна бизнес-модели и оценке ее влияния на эффективность компании в качестве результирующего показателя использована рыночная капитализация компании. Для многих компаний рыночная стоимость как фактор оценки создаваемой стоимости подходит не для всех компаний, так как отражает не текущую эффективность, а ожидания рынка от вложения средств в развитие деятельности предприятия [Luo X., Bhattacharya C. B., 2006; Трачук А. В., Линдер Н. В., Антонов Д. А., 2014].

В качестве исследуемого периода были выбраны 2012–2016 годы, данный промежуток отвечал следующим параметрам:

- исследуемые рынки перешли в фазу сокращения объемов;
- пятилетний промежуток отвечает критерию долгосрочной ориентации предприятия на создание стоимости, с большой долей уверенности позволяет говорить о случившейся реакции компаний на внутренние и внешние изменения и, следовательно, произошедшей трансформации бизнес-моделей;
- актуальные тенденции телекоммуникационной отрасли по-прежнему развивались либо проявились именно на этом отрезке.

Таким образом, в модели КСА анализа результирующим показателем трансформации бизнес-моделей будет выступать относительное изменение рыночной капитализации компании в 2012–2016 годах.

Оценка всех факторов, используемых в модели, была проведена на основе данных аналитической системы BloombergTerminal. В качестве влияющих факторов были отобраны следующие показатели (табл. 2), рассматривающие динамику процессов в организации в 2012–2016 годах.

Основой выбора влияющих показателей послужили следующие особенности трансформации телекоммуникационного рынка:

- Исследуемые рынки характеризуются высоким уровнем проникновения мобильной связи, но интерес пользователей к услугам стационарной связи продолжает падать. Повышение доли клиентов, использующих мобильную связь, говорит о том, что компания отказывается от не востребованных на рынке продуктов.
- Востребованность передачи данных по сравнению с голосовыми услугами в первую очередь связана с развитием мобильных телекоммуникационных устройств и сервисов [Трачук А. В., Линдер Н. В., 2017б]. Ставший популярным в 2016 году термин «уберизация» (по наименованию американской компании Uber, одной из первых предложившей сервис заказа такси через мобильное приложение) распространяется на все сферы жизни. В данном контексте перед телекоммуникационными компаниями встает вопрос, как компенсировать падение доходов от предоставления голосовых услуг доходами от передачи данных.

- Операторы уделяют большое значение качеству своих основных активов – сетей стационарной и мобильной связи [Perspectives, [s.a.]]. В данном случае показатель качества – увеличение пропускной способности и возможность предоставлять потребителю наиболее востребованные услуги.
- Во многих отчетах телекоммуникационных компаний люди рассматриваются как основной ресурс. Талантливые сотрудники модернизируют бизнес, выводят новые ценностные предложения на рынок, обеспечивают лучшую сервисную поддержку клиентам, стимулируют желание акционеров инвестировать в компанию. Относительное изменение средней заработной платы показывает, рассматривает ли компания свои вложения в персонал как долгосрочную инвестицию с высоким уровнем доходности.
- Повышение операционной эффективности – наиболее распространенное направление трансформации. Снижение доли операционных затрат в выручке демонстрирует желание компании развиваться и увеличивать стоимость для акционеров.

Таким образом, в исследовании представлен КСА описанной выборки с использованием модели:

$$CAP = MCLIENT \times ACT \times OPX \times RVNP \times AVS.$$

Формулирование гипотез и проведение качественно-сравнительного анализа

Гипотеза 1. Ориентация на наиболее перспективные ценностные предложения повышает конкурентоспособность бизнес-модели. В данном случае наиболее перспективное ценностное предложение – сочетание роста доли

Таблица 3

Дихотомизация факторов модели

Фактор	Порог дихотомизации	Описание
CAP	Медиана	7 компаний выборки имеют отрицательное значение показателя (капитализация снизилась), однако среднее значение выборки показывает рост на 35%. Медиана позволяет сбалансировать количество положительных и отрицательных случаев
MCLIENTP	0	Увеличение доли мобильных клиентов (показатель>0) выступает индикатором ориентации компании на перспективное ценностное предложение
ACT	0	Снижение среднего возраста активов (показатель>0) способствует адаптации инноваций в структуру бизнес-модели
OPX	0	Снижение доли операционных затрат в выручке (показатель>0) создает потенциал для успешной трансформации бизнес-модели
RVNP	0	Увеличение доли выручки от неголосовых услуг (показатель>0) выступает индикатором ориентации компании на перспективное ценностное предложение
AVS	0	Рост средней заработной платы (показатель>0) способствует адаптации инноваций в структуру бизнес-модели

мобильных клиентов и доли неголосовых услуг в структуре выручки, то есть конфигурация, которую в терминах КСА можно описать: $CAP1 = MCLIENT \{1 \times RVNP1$.

Гипотеза 2. Повышение операционной эффективности создает потенциал для успешной трансформации бизнес-модели.

Гипотеза 3. Развитие внутренних ресурсов, таких, как активы и персонал, создает условия для успешной адаптации инноваций в структуру бизнес-модели.

В табл. 3 представлены пороги дихотомизации факторов модели для конвертации показателей в форматы операторов булевой алгебры $[0;1]$. На основе выбранных порогов дихотомизации программное обеспечение TOSMANA

бизнес-моделей на европейском и латиноамериканском рынках.

На данном этапе возникает три пути развития:

- изменить пороги дихотомизации;
- увеличить/снизить количество факторов в модели;
- создать минимальные решения с условием включения противоречивых конфигураций.

Так как пороги дихотомизации отвечают требованиям КСА и следуют определенной логике, их изменение не является оптимальным выходом из сложившейся ситуации. Увеличение количества факторов должно привести к росту выборки, которая на текущий момент включает все компании из списка отраслевого анализа BloombergTerminal за исключением кейсов отечественных операторов и немецкого оператора, для которого не удалось сформировать требуемый набор факторов. Снижение количества факторов также невозможно, так как текущий набор наиболее полно описывает классификацию компании VCG и учитывает основные элементы бизнес-модели в классификации А. Остервальдера. Следовательно, предстоит построить минимальные решения с условием включения противоречивых конфигураций.

Одним из основных достоинств метода КСА является отсутствие казуальной симметрии в минимальном наборе решений. Во-первых, каждый случай будет рассмотрен и учтен в отдельности. Во-вторых, будут сформированы объективные конфигурации как для положительного, так и для отрицательного результата.

Минимальные решения для положительного результирующего показателя:

$CAP1 = MCLIENTP1 \times ACT \{0 \times AVS \{1 + ACT \{1 \times RVNP \{1 \times AVS 0.$

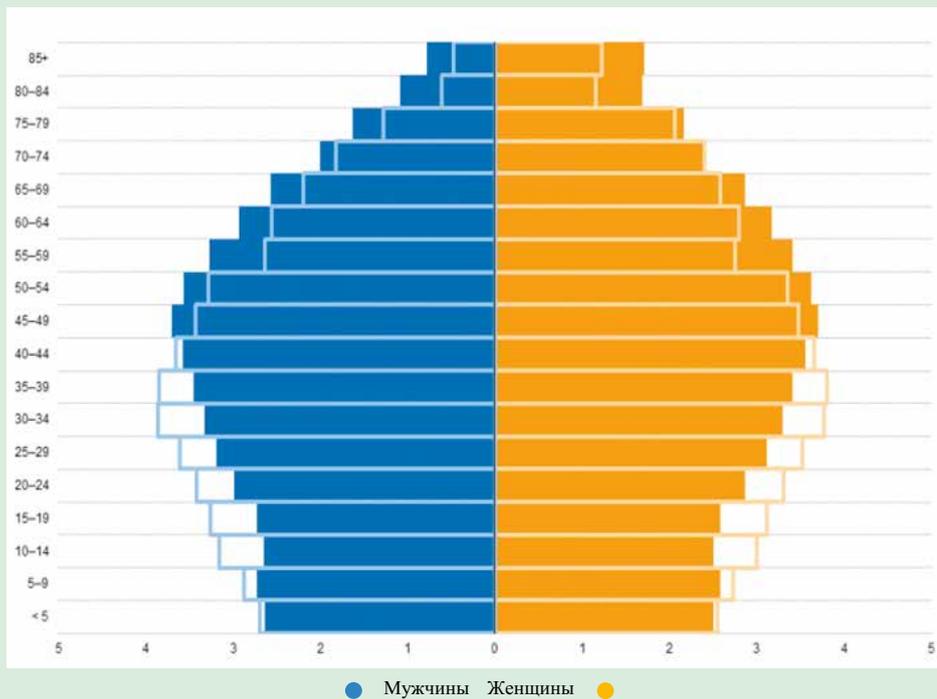
Полученное минимальное решение приводит нас к двум конфигурациям:

- рост доли мобильных клиентов в сочетании с ростом среднего возраста активов (сетей) и ростом средней заработной платы

ИЛИ

- снижение среднего возраста активов (сетей) в сочетании с ростом доли выручки от не-

Рис. 3. Половозрастной состав европейского региона в 2015 году (цветной фон) в сравнении с 2001 годом (белый фон) [Eurostat, [s.a.]]



выстраивает таблицы истинности, в которых показатели представлены в формате операторов булевой алгебры. Полностью идентичные конфигурации формируются в группы в зависимости от значения результирующего показателя и приводят к однозначно положительному/отрицательному или противоречивому результату.

В результате дихотомизации были образованы девять групп: шесть групп приводят к противоречивому результату, две – к положительному и одна – к отрицательному. Всего в группах насчитывается 18 компаний, что говорит об определенных закономерностях в трансформации

голосовых услуг и снижением средней заработной платы.

Первая конфигурация представляет собой консервативный подход к трансформации бизнес-модели. Так как необходимая инфраструктура для обеспечения мобильной связи была сформирована задолго до рассматриваемого периода, компания может позволить себе использовать далеко не самое современное оборудование и при этом наращивать долю клиентов, использующих мобильную связь, за счет ценностных предложений, не связанных с инновационными технологичными продуктами. Скорее всего, подобные ценностные предложения формируются за счет активного маркетингового продвижения, агрессивной ценовой политики. Рост затрат на персонал показывает, что компания делает ставку на перспективных сотрудников, которые смогут поддерживать интерес потребителей к продуктам, без существенного роста затрат на капитальные вложения.

Вторая конфигурация предполагает новаторский подход. Компания стремится предоставить клиентам последние телекоммуникационные разработки с акцентом на неголосовые услуги. Предполагается, что компания может диверсифицировать свою деятельность путем выпуска продуктов, не связанных напрямую с телекоммуникационной сферой (например, облачных решений). Затраты на персонал снижаются, так как ценностное предложение не требует дополнительных инициатив по продвижению.

Приведем минимальные решения для отрицательного результирующего показателя:

$$CAP 0 \rightarrow MCLIENTP 1 \times ACT \{1 \times OPX \{0 \times RVNP \{1 + MCLIENTP 0 \times OPX \{1 \times RVNP \{1 \times AVS 1;$$

$$CAP 0 \rightarrow MCLIENTP 1 \times ACT \{1 \times RVNP \{1 \times AVS \{1 + MCLIENTP 0 \times OPX 1 \times RVNP 1 \times AVS 1 .$$

Для отрицательного результата было получено два минимальных решения и три конфигурации. Первое минимальное решение описывается конфигурациями:

- рост доли мобильных клиентов в сочетании со снижением среднего возраста активов (сетей), ростом доли операционных затрат в выручке и ростом доли доходов от неголосовых услуг

ИЛИ

- снижение доли мобильных клиентов в сочетании со снижением доли операционных затрат в выручке, ростом доли доходов от неголосовых услуг и ростом средней заработной платы.

Второе минимальное решение описывается конфигурациями:

- рост доли мобильных клиентов в сочетании со снижением среднего возраста активов, ростом доли доходов от неголосовых услуг и ростом средней заработной платы

ИЛИ

- снижение доли мобильных клиентов в сочетании со снижением доли операционных затрат в выручке, ростом доли доходов от неголосовых услуг и ростом средней заработной платы (повторяет вторую конфигурацию).

Первая конфигурация для отрицательного значения результирующего показателя демонстрирует несбалансированность элементов бизнес-модели: компания стремится к лучшему предложению на рынке, однако рост операционных затрат не позволяет успешно трансформировать бизнес-модель.

Вторая конфигурация представляет собой попытку трансформировать телекоммуникационный бизнес в гибрид – поставщика услуг стационарной связи и высокотехнологичную компанию. Конкуренция на данном рынке достаточно высокая, и перспективы такого рода развития остаются неясными.

Третья конфигурация характеризует компанию, использующую рыночную стратегию дискаунтера. Об этом свидетельствует подобное сочетание факторов в конфигурации, практически полностью соответствующее нашему изначальному представлению о том, каким образом должна выглядеть успешная трансформация бизнес-модели телекоммуникационной компании. Однако в отрасли идет крайне острая конкурентная борьба, заставляющая операторов снижать цены на основные услуги. На подобном рынке крайне сложно реализовывать услуги по ценам ниже среднерыночных. В 2017 году о смене стратегии объявил Tele2, единственный дискаунтер на российском телекоммуникационном рынке. В настоящий момент рыночное предложение компании звучит как «лучшая цена и качество».

Полученные минимальные решения для положительного и отрицательного результирующих показателей полностью опровергают гипотезу 1, так как искомое сочетание роста доли мобильных клиентов и роста доли неголосовых услуг в выручке было получено только в половине конфигураций, приводящих к отрицательному результирующему показателю. В первую очередь это может быть связано с тем, что перспективное ценностное предложение ориентировано на наиболее продвинутых пользователей мобильных устройств.

Медианное значение возраста населения Европы (рис. 3) – 42 года, то есть большая часть населения старше 30 лет. Таким образом, ценностное предложение должно соответствовать предпочтениям основной доли потребителей.

Гипотеза 2 также была опровергнута полученными минимальными решениями. Рост и снижение операционной эффективности выступают влияющими факторами только при отрицательном результирующем показателе, что противоречит гипотезе. Подробные описания конфигураций с участием операционной эффективности приведены выше.

Гипотеза 3 была подтверждена частично, так как:

- гипотеза не предполагала сочетание снижения среднего возраста активов и рост средней заработной платы в рамках одной конфигурации;
- действуя по отдельности в рамках различных конфигураций, факторы могли приводить как к положительному, так и к отрицательному результату.

Концепция трансформации бизнес-моделей компаний телекоммуникационного сектора

Сегодня концепция бизнес-модели рассматривается как совокупность ресурсного подхода и теории транзакционных издержек. Полученное теоретическое обоснование позволяет говорить, что бизнес-модель представляет собой конкретную комбинацию ресурсов, которая посредством транзакций создает ценность для клиентов и организации. Данный подход послужил основой для выработки рекомендаций по трансформации бизнес-моделей телекоммуникационных компаний в условиях сокращающегося рынка.

Полученные конфигурации объясняют успешность трансформационных процессов в бизнес-моделях компаний европейского и латиноамериканского телекоммуникационного сектора. Две стратегии, приводящие к росту капитализации компании, были описаны следующими факторами:

- изменение доли мобильных клиентов в общем числе клиентов (MCLIENTP);
- изменение доли доходов от неголосовых услуг в структуре выручки (RNVP);
- изменение среднего возраста активов (сетей) (ACT);
- изменение средней заработной платы (AVS). Эффективность транзакции описывается как минимизация издержек, возникающих

при передаче права владения. Изменение рыночного предложения, описывающееся первыми двумя факторами, приводит к минимизации издержек на передачу права владения (согласно теории транзакционных издержек).

Два последних фактора рассматриваемых конфигураций нацелены на объяснение отношения компаний к своим основным ресурсам – сотрудникам и средствам производства. Разные результаты у телекоммуникационных операторов, попавших в выборку, объясняются различными подходами к управлению составом источников функционирования предприятия. Данная идея соответствует ресурсному подходу к деятельности фирмы.

Для анализа трансформаций бизнес-моделей использовался КСА, который не предполагает выделение отдельных факторов, влияющих на результат. Все дихотомизированные значения факторов должны рассматриваться в совокупности, полученной в ходе выделения минимального решения. В качестве инструмента, позволяющего описать рекомендации в виде конфигураций факторов, была выбрана модель сценарного анализа (рис. 4).

При использовании авторской сценарной модели на практике следует придерживаться следующих этапов:

- Выбор стратегического направления развития. Описаны два стратегических направления трансформации бизнес-модели в кризисных условиях: консервативное и инновационное. Цель первого – на сохранение рыночных позиций компании, цель второго – их развитие и укрепление. Для выбора стратегического направления менеджменту необходимо определить набор рыночных предложений, обеспечивающих наибольшую эффективность транзакций. Пока у компаний телекоммуникационного сектора требуемым параметрам отвечают два предложения: мобильная связь и неголосовые услуги.
- Анализ деятельности компании с точки зрения ресурсного подхода. Использование аналитических инструментов (например, SWOT-анализа) для описания основных характеристик таких ресурсов, как персонал и активы.
- Описание стратегий управления ресурсами. Характеристики ресурсов могут как улучшаться (значение показателя 1), так и ухудшаться (значение показателя 0) (рис. 4). Для каждого ресурса должны быть разработаны стратегии активного и пассивного управления.

- Определение ресурсов первого и второго порядка. Каждое сочетание ресурсов, приводящее к росту рыночной капитализации, подразумевает их приоритетное распределение внутри конфигураций. Включение ресурса в группу первого порядка подразумевает долгосрочную ориентацию компании на этот ресурс. Так как для ресурсов первого порядка предусмотрена возможность пассивного управления, следует оценивать возможности органического роста данных ресурсов до требуемого уровня в конкретный момент времени. Высокое развитие ресурса первого порядка в момент внедрения авторской сценарной модели – наиболее предпочтительный вариант, его недостаточное развитие в сочетании с пассивной моделью управления может создать риски, которыми необходимо управлять на протяжении всего периода трансформации. Ресурсы второго порядка ориентированы на среднесрочную перспективу и в случае использования активной стратегии управления требуют значительного внимания.

Перед менеджментом также стоит задача не только внедрить авторскую сценарную модель, но и обеспечить управление и контроль за показателями, определяющими стратегию трансформации бизнес-модели.

Группа показателей, определяющих эффективность транзакции, идентифицируется на уровне рыночных тенденций, поэтому является наиболее гибкой частью сценарной модели. Критерии отнесения нового телекоммуникационного продукта в группу «консервативных», «инновационных» или потенциально неэффективных (с точки зрения теории транзакционных издержек) могут варьироваться, однако, по нашему мнению, должны отвечать на ряд базовых вопросов:

- Является ли продукт принципиально новым на рынке или может быть описан характеристиками уже имеющихся продуктов?
- Обеспечивает ли новый продукт высокий уровень эффективности транзакций?
- Требуется ли новый продукт внесения серьезных изменений в производственный процесс?

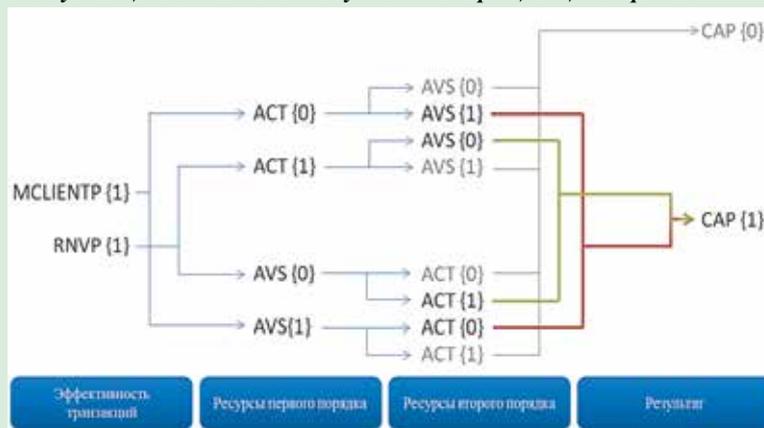
Если на первые два вопроса были получены утвердительные ответы, значит, на рынке действительно возник новый продукт, который может быть вписан в авторскую сценарную модель. Как было сказано, в зависимости от требований к изменению производственного процесса продукт можно отнести к группам консервативных либо инновационных и определить, соотносит-

ся ли он с выбранной стратегией трансформации бизнес-модели. Мониторинг продуктового портфеля, обеспечивающего эффективные транзакции, может производиться путем анализа внутренних данных отдела продаж.

Разработка активных и пассивных стратегий управления каждым видом ресурсов – одна из наиболее важных задач ресурсного блока сценарной модели. Для каждой стратегии мы предлагаем шаблоны:

- АСТ {1} – активная стратегия управления средствами производства предполагает наиболее быстрое внедрение инновационных разработок при условии партнерских отношений с компаниями-разработчиками;
- АСТ {0} – пассивная стратегия управления средствами производства с учетом текущих потребностей бизнеса в части внедрения того или иного оборудования;

Рис. 4. Авторская сценарная модель построения бизнес-модели телекоммуникационной компании в условиях сокращающегося рынка



- AVS {1} – стратегия с акцентом на материальном поощрении сотрудников: заработная плата выше среднерыночного уровня, ежегодные индексации, премирование;
- AVS {0} – стратегия, в соответствии с которой нематериальное поощрение повышает эффективность сотрудников.

Выводы

Мировой телекоммуникационный рынок находится в состоянии турбулентности: стремительное развитие новых средств связи требует быстрой реакции компаний, стремящихся сохранить конкурентоспособность. Одним из инструментов, способных обеспечить необходимый эффект в короткие сроки, является трансформация бизнес-модели, то есть структурное изменение системы, направленной на создание стоимости. В результате проведения качествен-

но-сравнительного анализа были получены пять минимальных решений, описывающих стратегии трансформации бизнес-моделей:

- консервативная стратегия: развитие мобильного бизнеса с фокусом на маркетинговые активности и качество сервиса;
- инновационная стратегия: компания стремится выпускать инновационную продукцию и снижать затраты на персонал;
- несбалансированная стратегия: компания выпускает перспективное ценностное предложение, однако рост операционных затрат снижает потенциальную прибыль;

- высокотехнологичная стратегия: компания отказывается от наиболее быстрорастущего сегмента телекоммуникационных услуг – мобильной связи и акцентирует внимание на неголосовых сервисах;
- стратегия дискаунтера: компания развивает перспективное ценностное предложение и внутренние ресурсы, однако не выдерживает ценовой конкуренции, что приводит к низкому уровню прибыли.

Мы построили сценарную модель, описывающую процесс трансформации бизнес-модели с точки зрения ресурсного подхода и теории

Список литературы:

1. **Балашова А.** (2015) Россия нарисовала себе цифру. Но сотовым операторам не удастся на этом заработать // ICT-online. URL: <http://ict-online.ru/news/n125985/>.
2. Годовой отчет (2015) // ПАО «Мегафон». URL: https://corp.megafon.ru/investoram/shareholder/year_report/.
3. Годовой отчет (2015) // ПАО «МТС». URL: http://www.company.mts.ru/comp/ir/control/data/annual_reports/.
4. **Лукаевич И. Я.** (2013) Финансовый менеджмент: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Эксмо. 412 с.
5. **Остервальдер А.** (2016) Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер. 456 с.
6. Перспективы рынка мобильных мессенджеров в России и мире на период до 2020 г. (2017) // J'son&Partners Management Consultancy. URL: http://json.tv/ict_telecom_analytics_view/perspektivy-rynka-mobilnyh-messendjеров-v-rossii-i-mire-na-period-do-2020-g-20170310011457.
7. Распоряжение Правительства РФ от 01.11.2013 № 2036-р «Об утверждении Стратегии развития отрасли информационных технологий в Российской Федерации на 2014–2020 годы и на перспективу до 2025 года» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_154161/22444572fce92dd3d63da856c260fb49e8f921dc/.
8. **Сальманов О.** (2016) Рынок мобильной связи в 2016 году впервые сократится, прогнозирует топ-менеджер «Вымпелкома» // Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2016/05/31/643003-rinok-mobilnoi-svyazi>.
9. **Серьгина Е.** (2017) База активных пользователей Telegram в России за год выросла в 3 раза и достигла 6 млн // Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2017/02/08/676588-telegram-rossii>.
10. Телекоммуникационная отрасль наращивает инвестиции в основной капитал, стараясь не отставать от развития прорывных технологий (2015) // Ernst&Young. URL: <http://www.ey.com/ru/ru/newsroom/news-releases/news-ey-global-telecommunications-industry-sees-rise-in-capital-spending-as-companies-try-to-keep-pace-with-disruptive-competitors>.
11. **Трачук А., Тарасов И.** (2015) Исследование эффективности инновационной деятельности организации на основе процессного подхода // Проблемы теории и практики управления. № 9. С. 52–61.
12. **Трачук А. В.** (2012) Инновации как условие долгосрочной устойчивости российской промышленности // Эффективное Антикризисное Управление. № 6 (75). С. 66–71.
13. **Трачук А. В.** (2013) Формирование инновационной стратегии компании // Управленческие науки. № 3. С. 16–25.
14. **Трачук А. В.** (2014) Бизнес-модели для гиперсвязанного мира // Управленческие науки в современной России. Т. 1, № 1. С. 20–26.
15. **Трачук А. В., Корнилов Г. В.** (2013) Динамика процессов внедрения инноваций в области производства банкнот // Деньги и кредит. № 9. С. 3–9.
16. **Трачук А. В., Линдер Н. В.** (2014) Стратегия формирования устойчивых конкурентных преимуществ инновационно-ориентированными промышленными компаниями // Стратегическое планирование и развитие предприятий: Матер. Пятнадцатого всерос. симпозиума/Под ред. Г. Б. Клейнера. М.: ЦЭМИ РАН. С. 181–183.
17. **Трачук А. В., Линдер Н. В.** (2015) Трансформация бизнес-моделей электронного бизнеса в условиях нестабильной внешней среды // Эффективное Антикризисное Управление. № 2. С. 58–71.

транзакционных издержек. Компаниям предлагается сформировать пакет продуктов, обеспечивающий наибольшую эффективность транзакций, и поддерживать его актуальность путем активного развития одного из ресурсов: персонала или инфраструктурных активов.

Предложенная модель может быть использована менеджментом российских телекоммуникационных компаний для успешного внедрения процесса трансформации бизнес-модели и принятия управленческих решений в кризисные периоды.

Дальнейшие исследования могут проводиться по следующим направлениям:

- добавление в модель структурного блока «Взаимоотношения с клиентами», который может быть оценен показателем NPS (англ. NetPromoterScore – индекс потребительской лояльности, не был добавлен в текущую модель по причине отсутствия необходимых данных);
- добавление в модель структурного блока «Каналы сбыта», который позволит отслеживать активность компаний на различных продуктовых площадках (не был добавлен в текущую модель по причине сложности количественной оценки).

18. **Трачук А. В., Линдер Н. В.** (2016) Адаптация российских фирм к изменениям внешней среды: роль инструментов электронного бизнеса // *Управленческие науки*. № 1. С. 61–73.
19. **Трачук А. В., Линдер Н. В.** (2017а) Распространение инструментов электронного бизнеса в России: результаты эмпирического исследования // *Российский журнал менеджмента*. Т. 15, № 1. С. 27–50.
20. **Трачук А. В., Линдер Н. В.** (2017б) Перспективы применения мобильных платежных сервисов в России: теоретический подход к пониманию факторов распространения // *Вестник факультета управления СПбГЭУ*. № 1–1. С. 322–328.
21. **Трачук А. В., Линдер Н. В., Антонов Д. А.** (2014) Влияние информационно-коммуникационных технологий на бизнес-модели современных компаний // *Эффективное Антикризисное Управление*. № 5. С. 60–69.
22. **Трачук А. В., Линдер Н. В., Убейко Н. В.** (2017) Формирование динамических бизнес-моделей компаниями электронной коммерции // *Управленец*. № 4. С. 61–74.
23. Федеральная служба государственной статистики ([б.г.]). URL: <http://www.gks.ru>.
24. **Barney J.** (1991) Firm resources and sustained competitive advantage // *Journal of Management*. Vol. 17, № 1. P. 99–120.
25. Bloomberg Professional ([s.a.]). URL: <https://www.bloomberg.com/professional/>.
26. COMPASS ([s.a.]). URL: <http://www.compass.org>.
27. Cronqvist L. (2016) Tosmana [Version 1.521]/University of Trier. URL: <http://www.tosmana.net>.
28. Eurostat ([s.a.]). URL: <http://ec.europa.eu/eurostat>.
29. **Hedman J., Kalling T.** (2003) The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations // *European Journal of Information Systems*. Vol. 12, № 1. P. 49–59.
30. **Luo X., Bhattacharya C. B.** (2006) Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value // *Journal of Marketing*. Vol. 70, № 4. P. 1–18.
31. **McIvor R.** (2009) How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation // *Journal of Operations Management*. Vol. 27, № 1. P. 45–63.
32. **Morris M., Schindehutte M., Allen J.** (2005) The entrepreneur's business model: toward a unified perspective // *Journal of Business Research*. Vol. 58, № 6. P. 726–735.
33. Perspectives. Transformation: Delivering and Sustaining Breakthrough Performance // BCG. URL: <https://www.bcgperspectives.com/transformation-breakthrough-performance>.
34. **Ragin C.** (1987) *The comparative method*. Berkeley: University of California Press. 216 p.
35. **Roig-Tierno N., Gonzalez-Cruz T. F., Llopis-Martinez J.** (2017) An overview of qualitative comparative analysis: A bibliometric analysis // *Journal of Innovation & Knowledge*. Vol. 2, № 1. P. 15–23.
36. Statista ([s.a.]). URL: <https://www.statista.com>.
37. **Zott C., Amit R.** (2007) Business model design and the performance of entrepreneurial firms // *Organization Science*. Vol. 18, № 2. P. 181–199.
38. **Zott Ch., Amit R., Massa L.** (2011) The Business Model: Recent Developments and Future Research // *Journal of Management*. Vol. 37, № 4. P. 1019–1042.



Е. В. АРСЕНОВА
Кандидат экон. наук,
профессор департа-
мента менеджмента,
декан факультета
менеджмента ФГОБУ
ВО «Финансовый уни-
верситет при Прави-
тельстве Российской
Федерации». Область
интересов: управление
инновациями и пред-
принимательство,
электронный бизнес.

E-mail:

Earsenova@fa.ru

Исследование проведено на основе двухэтапной методологии, включаю-
щей на первом этапе проведение анкетирования среди сотрудников, заня-
тых в процессе коммерциализации в крупных компаниях на рынке FMCG,
а на втором этапе – исследование двух игроков российского рынка соков.
Подтверждена гипотеза о том, что в большинстве случаев инновации могут
считаться продуктовыми, поскольку имеют принципиально новые преиму-
щества для потребителей. Также подтверждена взаимосвязь между этапами
коммерциализации и инструментами, применяемыми в данный период.
При анализе отдельных инструментов наибольшую значимость показали
инструменты, информирующие потребителя о новых продуктах. Среди них
особую значимость имеет телевизионная реклама.
Определены основные инструменты, участвующие в процессе коммерциа-
лизации продуктовых и маркетинговых инноваций на основе расширения
и углубления существующей теории и методологии коммерциализации, разра-
ботаны рекомендации по совершенствованию инструментов, что в конечном
итоге будет способствовать повышению эффективности процесса принятия
новинки рынком.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

товары повседневного спроса, коммерциализация инноваций, рынок FMCG,
маркетинговые инновации, продуктовые инновации



О. Н. ПАНКОВА
Магистрант про-
граммы «Управление
инновациями и предпри-
нимательство» депар-
тамента менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый
университет при Пра-
вительстве Российской
Федерации». Область
научных интересов:
управление инновациями
и предприниматель-
ство.

E-mail:

pankovaolya14@gmail.com

Инструменты коммерциализации инноваций: эмпирическое исследование рынка FMCG¹

¹ Рынок FMCG (англ. Fast Moving Consumer Goods) – рынок товаров повседневного спроса – продуктов, которые предлагаются по относительно низкому ценам и быстро уходят с полки, так как люди покупают их ежедневно, еженедельно или ежемесячно.

Введение

В настоящее время основой экономического развития и роста компаний и рынков являются инновационные процессы, которые находят свое воплощение в новых продуктах, услугах и технологиях [Трачук А. В., Линдер Н. В., 2017а; Трачук А. В., Линдер Н. В., 2014]. Сами по себе инновационные товары не отличаются успешностью: три из четырех новых товарных позиций не приносят производителю значительной прибыли за первый год продаж, и часто ритейлеры отказываются от дальнейшей торговли ими.

Анализ литературы по коммерциализации показал недостаток узкоспециальных работ по коммерциализации инноваций. В большинстве имеющих работ по этому вопросу прослеживается технический линейный подход к коммерциализации, который не способствует раскрытию системообразующей роли коммерциализации и ин-

ституционального потенциала в современных условиях. Можно также отметить преобладание сбытового смысла коммерциализации в маркетинговой литературе.

В данной статье мы попытались проанализировать большое количество идей по коммерциализации, описанных в работах зарубежных и российских ученых. Они находят новое развитие при изучении проблем коммерциализации рыночных инноваций, а также дают возможность осуществлять междисциплинарный синтез целой совокупности научных школ, где на первый план выходят теория инноваций, инновационный менеджмент и стратегический маркетинг, управление инвестиционными проектами, управленческая экономика, а также эволюционная теория. Основное внимание будет уделено инновациям на рынке потребительских товаров.

Цель статьи – определение основных инструментов, участвующих в процессе коммерциализации продуктовых и маркетинговых инноваций на основе расширения и углубления существующей теории и методологии коммерциализации, а также разработка рекомендаций к совершенствованию инструментов, что в конечном итоге будет способствовать повышению эффективности процесса принятия новинки рынком.

Теоретический обзор литературы

Особенности инноваций на рынке FMCG

В современной экономике большинство экспертов отмечают важность скорости внедрения нововведений. Сегодня по сравнению с предшествующим периодом требуется гораздо меньше времени на то, чтобы на рынок попали и были приняты или нет новые стиль, дизайн, функции, технологии или материалы [Трачук А. В., 2012], эта тенденция характерна и для рынка потребительских товаров. К особенностям данного рынка отнесены:

- Высокая оборачиваемость продукции. Товары FMCG приобретаются каждый день или каждую неделю, в отношении этих товаров у покупателей сформировалась устоявшаяся модель потребления;
- Невысокий уровень чистой прибыли. Продукция широкого потребления, как правило, реализуется по невысоким ценам и имеет низкий уровень маржинальности;
- Высокий спрос. На товары повседневного потребления постоянно высокий уровень спроса, за счет этого компании могут использовать эффект экономии на масштабах производства;
- Низкая степень вовлеченности потребителей. Приобретение товаров FMCG является рутинным занятием, покупатель не проявляет внимания и интереса, часто стремится сократить время на такие покупки и приобретает их по привычке;
- Взаимозаменяемость товаров. На рынках FMCG предлагается большое количество продукции, не имеющей существенных различий, в результате рынок перенасыщается, один бренд легче заменить другим.

Особенности функционирования рынка FMCG предопределили особенности инноваций на данном рынке. Принято выделять продуктовые, процессные, маркетинговые и организационные инновации [Руководство Осло, 2010]. На рынках FMCG компании чаще внедряют продуктовые и маркетинговые инновации [Роганян О. А., 2012], поэтому они и рассматриваются в данной статье.

Продуктовая инновация представляет собой

внедрение новой продукции или существенное усовершенствование старой. Новая продукция произведена по новым технологиям, с учетом исследований и разработок. Продукцию можно считать новой, если она новая для конкретного производителя, а сама по себе уже существует на рынке. Усовершенствованная продукция имеет улучшенные качественные характеристики: изменение конструкции изделия, изменение параметров и технических характеристик (например, вес изделия, форма, размер, диапазон применимости), использование других материалов и компонентов и т. д.

К продуктовым инновациям не принято относить:

- только эстетические изменения (цвет, дизайн и т. п.);
- незначительные изменения технического решения, внешнего вида, конструкции, параметров, свойств и стоимости;
- временное расширение ассортимента продукции.

Маркетинговые инновации направлены на то, чтобы более полно удовлетворить потребительские потребности, открыть новые рынки сбыта, расширить аудиторию, имеющуюся базу потребителей конкретной продукции и услуг, что впоследствии приведет к повышению объемов продаж компании [Белоцерковская Н. В., Иванченко О. П., 2014].

В литературе известны следующие варианты разновидностей инноваций на рынке потребительских товаров:

- изменение внешнего дизайна при сохранении существующих потребительских свойств (псевдоинновации);
- частичное изменение потребительских свойств, которое происходит при помощи усовершенствования основных технических характеристик, при этом технология изготовления остается принципиально такой же;
- существенное изменение потребительских свойств, которое принципиально меняет способ, которым удовлетворяет соответствующая потребность;
- появление товара, не имеющего аналогов на рынке [Роджерс Л., 2010].

Сегодня постоянные изменения рынка потребительских товаров ведут к появлению новых потребностей и создают благоприятные условия для маркетинговых инноваций как новых способов удовлетворения уже существующих нужд [Демченко А., 2009; Трачук А. В., Линдер Н. В., 2016в].

Сами инновации по-разному воспринимаются потребителями и производителями товаров [Тра-

чук А. В., Линдер Н. В., 2016а]. С точки зрения потребителя инновации отражают новую идею, удовлетворяют потребность, предполагают совокупность действий, которые осуществляют компании для реализации инновации. С точки зрения производителя, инновация должна иметь определенную степень новизны и концепцию и быть удобной для быстрой реализации [Трачук А. В., 2013].

Инструменты коммерциализации на рынке потребительских товаров

Коммерциализация завершает разработку нового продукта и является особой функцией маркетинга, которая направлена на разработку и продвижение (диффузию) инноваций, востребованных рынком. Процесс диффузии инноваций на различных рынках и соответствующие инструменты, используемые на российском рынке, рассмотрены в немногих работах [Трачук, Хасанов, 2016; Трачук, Линдер, 2017б; Трачук А. В., Корнилов Г. В., 2013; Курятников А. Б., Линдер Н. В., 2015; Дашенко Э. А., 2014; Погосян А. М., 2016; Линдер Н. В., Арсенова Е. В., 2016].

Приведены наиболее успешные методы продвижения инноваций на рынок:

- раздача образцов продукции на безвозмездной основе (таким образом компания 3М (США) формировала спрос на клейкие листочки

для записей, которые сегодня широко известны);

- разработка приложений, нуждающихся в постоянном обновлении (новые программные продукты, компьютерные игры);
- вовлечение будущих пользователей в разработку новых продуктов (Э. Тоффлер даже сформулировал понятие «прозьюмеры» (сокращение от proactive consumer);
- создание истории для нового товара для стимулирования спроса, которое в экономике впечатлений создает повышенный интерес к новому продукту (книги о Гарри Поттере, смартфон, iPod) [Дашенко Э. А., 2014].

В качестве инструмента предложена система для тестирования новинок (концептуальное тестирование, альфа- и бета-тесты, пробный маркетинг и другие тесты, использование которых повышает вероятность коммерческого успеха новинки) [Погосян А. М., 2016].

У каждого инструмента коммерциализации есть преимущества:

- реклама направлена на формирование долгосрочного имиджа продукции и предприятия, а также на распространение информации о продукции на значительные территории;
- средства стимулирования сбыта играют особую роль в ситуации, когда усилия компании направлены на создание нового предприятия

Таблица 1

Инструменты на различных этапах коммерциализации инноваций

Этап	Содержание этапа	Инструмент
Выяснение возможностей реализации проекта коммерциализации	Формирование бюджета на коммерциализацию инновации; проведение маркетинговых исследований (рынка, потребителей, конкурентов, среды, продукции); выяснение причины негативного отношения потребителей к планируемой инновации перед проведением работ по продвижению инновации	Аудит розничной торговли; фокус-группы; серия интервью; тестирование (онлайн и офлайн)
Определение целевой аудитории инновационной продукции	Создание портрета целевой аудитории инновационной продукции	Фокус-группы; серия глубинных интервью; распространение пресс-релизов
Разработка маркетинговой стратегии проекта коммерциализации	Формирование мероприятий, направленных на информирования потребителей, узнаваемость бренда	Интернет-маркетинг; PR
Информирование потребителей об инновации	Если основная масса потребителей знает только название товара, продвижение предполагает формирование знаний о продукте (характеристики, качество, условия реализации, цена и т. д.)	Интернет-маркетинг; PR; телевидение; реклама в магазине
Стимулирование спроса	Большинство потребителей хорошо осведомлено об инновации, но отдает предпочтение привычной продукции конкурентов. Следует формировать потребительские предпочтения путем убеждения в преимуществах по цене, качеству, свойствам и т. д.	Интернет-маркетинг; PR; телевидение; транзитная реклама; реклама в магазине; BTL-реклама
Стимулирование повторных покупок	Потребители могут быть хорошо осведомлены о продукте и о его преимуществах, но не торопятся с покупкой. Нужно постоянно подталкивать потребителей к покупке, сохранение намерения совершить покупку, информировать о дополнительных стимулах (скидках, подарках за покупку, дополнительных свойствах продукта и т. д.)	Программы лояльности; промо-акции; реклама в магазине; BTL-реклама

и на завоевание рыночной ниши, так как они обеспечивают повышение информированности среди будущих потребителей;

- использование прямого маркетинга и личных продаж дает возможность удовлетворить потребности клиентов максимально полным образом, так как одновременно оптимизирует затраты на дополнительные коммуникации по перемещению запросов конечных потребителей к производителю [Каленская Н. В., 2010].

Для продвижения новинок на рынке потребительских товаров могут быть использованы:

- инструменты, направленные на конечного потребителя: купоны, снижение цен, бесплатные образцы, скрэтч-карты и различные комбинации (например, пакет каналов к новому ТВ);
- инструменты, направленные на стимулирование сбыта.

В зависимости от того, на каком этапе находится проект коммерциализации, используются разные инструменты коммерциализации [Трачук, Тарасов, 2015] (табл. 1).

Аудит розничной торговли необходим в первую очередь при первичном выяснении возможностей реализации продукта на рынке FMCG продуктов. Инструмент дает полную информацию о существующих игроках на рынке: дистрибуция, доля рынка, цена на полке, скорость «убывания» с полки топов ассортиментных позиций и т. д. Аудит розничной торговли не дает информации о силе брендов представленных игроков на рынке. С точки зрения маркетинга в широком понимании существенным недостатком является отсутствие объяснения, какие факторы формируют рейтинг продаж.

Фокус-группа – последовательное обсуждение ведущего с группами из 6–8 человек. Инструмент используется для изучения отношения потребителей к категории товаров в целом и к конкретному продукту в частности. Он необходим на этапе, когда нет базовых сведений о рынке и целевой аудитории. Фокус-группа позволяет сформировать большое количество рабочих гипотез. Для их тестирования следует опросить не менее 400 респондентов. Во время участия в фокус-группе люди склонны приукрашивать свои воспоминания, добавлять лишние факты [Ядов, 2007]. Возможно, в надежде порадовать ведущего, чтобы показаться более способными или оправдать свое присутствие. Так, например, были случаи, когда людям предлагали вспомнить рекламу, которая никогда нигде не выходила, но оценки узнавания были крайне высокими. Фокус-группа дает основные сведения об игроках, которые уже присутствуют на рынке,

или о потребителях, которые потенциально могут купить ваш продукт, но не определяет, будет ли успешен новый продукт и насколько.

Опрос проводится устно, письменно, в интернете с привлечением большого количества респондентов. Для рынка потребительских товаров такие опросы проводятся обычно с участием не менее 400 человек в каждом городе с населением, где 500 тыс. жителей и более [Голубков Е. П., 2005, с. 168]. Это важный этап для проверки гипотез, которые были получены в рамках фокус-групп. Это позволяет избежать неверных выводов, расхода бюджетов на то, чтобы поддержать и продвинуть товары, которые не имеют рыночной перспективы.

Интернет-реклама. *Текстовая реклама* – текстовое объявление с гиперссылкой, которая позволяет перейти к основному источнику информации (веб-ресурсу) о продукте или услуге. Данное объявление, как правило, выглядит как часть общего содержания веб-страницы и выглядит как ее составная часть. Показ данного формата рекламы может быть как статичным, так и динамичным.

Контекстная реклама – платное интерактивное и неличное коммерческое обращение, которое осуществляется через электронные СМИ и отвечает текущим запросам и интересам потребителей; такая реклама показывается только тем, кто проявляет намерение купить товар (запросы в поисковиках, посещение аналогичных сайтов и т. д.) [Контекстная реклама [б.г.]];

Медийная реклама – графическое изображение (баннер) с гиперссылкой, отсылающее к источнику основной информации (веб-ресурсу) о товаре или услуге. Возможное содержание – статичная информация, статичное изображение, анимированные элементы, видео, интерактивные объекты [Медийная реклама 2015].

Тизерная реклама – короткое рекламное объявление с интригующим текстом и привлекающей картинкой. Текстово-графический рекламный элемент (тизер) совмещает в себе признаки контекстной, медийной и текстовой рекламы, содержит только ограниченное количество информации о продукте или услуге с целью побудить человека узнать больше и перейти по гиперссылке. Данный формат рекламы имеет хорошие возможности для привлечения аудитории, так как стимулирует природную любознательность человека [Тизерная реклама [б.г.]].

Промо-сайт – сайт, который представляет собой презентацию рекламного предложения товара или услуги в интернете. Чаще всего данный формат используется как дополнительный маркетинговый инструмент коммерциализации с со-

вокупности с другими. Обычно он сфокусирован на конкретном продукте, целевой аудитории и периоде времени. Для того чтобы пользователь переходил на промо-сайт, используются указанные выше инструменты.

E-mail рассылка – массовая рассылка сообщений рекламного характера с помощью электронной почты. В последнее время эффективность рассылки сильно снизилась. Кроме того, современные почтовые сервисы предлагают своим пользователям качественную фильтрацию входящих писем, что автоматически складывает все рекламные сообщения в один «черный ящик».

PR – создание благоприятного отношения к товару-новинке как потенциальных клиентов, так и широких масс публики на разных уровнях: от местного сообщества до правительственного уровня.

ВТЛ-реклама объединяет:

- *прямой маркетинг*, включающий рассылку рекламы, рассчитанной на отклик, по почте и e-mail, и рекламу в каталогах и телемагазинах, интернет, SMS и другие средства коммуникации;
- *стимулирование продаж* конечным потребителям;
- *стимулирование сбытовой сети* – дистрибьютеров;

- *событийный маркетинг* – организацию специальных мероприятий с целью продвинуть продукцию;
- *выкладка продукта* – мерчендайзинг;
- *реклама в магазине* – дизайн и производство рекламных материалов для их последующего использования в местах продаж [Голубкова Е. Н., 2017].

Таким образом, компании применяют различные инструменты коммерциализации на различных стадиях развития жизненного цикла товара. Каждый инструмент коммерциализации имеет свои специфические особенности, влияя на которые можно повышать их эффективность. Наша гипотеза состоит в том, что скорость распространения новинок на рынках FMGG и достижение лучших результатов по узнаваемости товара и объему продаж зависят от использования определенных инструментов на конкретных этапах коммерциализации инноваций.

Методология исследования

Исследование предполагало два основных этапа:

- анкетирование сотрудников отделов и департаментов маркетинга FMCG-компаний с целью выяснить, какие инструменты продвижения инноваций они используют, от чего зависит данный выбор и какие условия необходимо учесть, чтобы новинка была принята рынком и позволила добиться целей, которые компания поставила перед собой, выпуская данный товар;
- анализ на основе метода кейсов с целью установить взаимосвязи между уровнем восприятия проблемы участниками процесса и реальным процессом принятия определенных решений.

На первом этапе были разосланы анкеты 559 участникам подразделений FMCG-компаний, среди которых: «Марс», «Данон», «Хайнц», «Крафт», «Кэдбери», «РекиттБенкизер», «Колгейт», «Проктер энд Гембл», «Юнилевер», «Хенкель», «Кока-кола» «Пепси», «Нестле». Было опрошено 54% сотрудников отдела маркетинга, 31% сотрудников отдела по исследованиям рынка и 15% сотрудников по исследованию и разработке продукции (табл. 2).

Респондентам нужно было ответить на 12 вопросов о себе, о процессе запуска новых продуктов и об инструментах коммерциализации, используемых для этого. В зависимости от типа вопроса предлагалось выбрать один из готовых ответов, нескольких возможных вариантов или дать свой ответ.

На втором этапе выбрано две наиболее крупные компании – «Мултон» (холдинг The CocaCola

Таблица 2

Характеристика респондентов

Характеристика	Кол-во респондентов	Доля в выборке, %	Распределение по отделам		
			Маркетинг	Исследования рынка	Разработка продукции
<i>Пол</i>					
Мужской	252	45,1	150	51	51
Женский	307	54,9	189	78	40
<i>Стаж работы в компании</i>					
1–3 года	155	28	124	25	6
4–7 лет	226	40	129	55	42
7–10 лет	128	23	56	34	38
Более 10 лет	50	9	30	15	5
<i>Должность</i>					
Специалист и старший специалист подразделения	150	26,8	77	43	30
Менеджер подразделения	236	42,2	167	43	26
Руководитель подразделения	115	20,5	60	30	25
Руководитель отдела	58	10,5	35	13	10

Companу) и компания PepsiCo. Им принадлежат известные бренды J7, «Я», «Любимый», «Фруктовый сад» (компания PepsiCo), «Добрый», Rich, «Добрый Pulru», «Моя Семья» (компания Мултон). По данным компании Nielsen за 2017 год, данные производители занимают более 64% рынка [Ганенко И., 2017].

Выбранные компании «Мултон» и «PepsiCo» уже более 20 лет разрабатывают и выпускают продовольственные продукты на фруктовой основе: соки, нектары, морсы, сокосодержащие напитки и пюре (табл. 3).

Выбор рынка и компаний обусловлен следующими причинами:

- Рынок сока является одним из самых крупных и массовых: более 97% жителей нашей страны хотя бы раз в год употребляли продукт;
- Выбранные компании являются крупнейшими игроками данного рынка, во многом определяют тенденции развития данной отрасли;
- Сокращение объема продаж на данном рынке способствует активному выпуску инноваций на данном рынке: в последние 2–3 года на рынок производители ежегодно выпускают 2–3 новых продукта, постоянно предлагаются новые вкусы, дизайн упаковок и др.;
- За последние 5 лет обе компании выпустили как минимум один новый продукт, запуск которого можно проанализировать методом кейсов.
- Новый продукт в категории «содержащие напитки». Данная категория во многом последние годы остается единственным драйвером всего сокового рынка.

В процессе анализа компаний или историй компаний определены:

- тип инновации в каждой компании, особенности запуска продукции;
- весь жизненный цикл нового продукта;
- инструменты коммерциализации, использованные на каждом этапе;
- роль маркетинговых исследований на этапе выяснения возможностей реализации, позиционирования инновации; взаимосвязь между полнотой и эффективным использованием данного инструмента и коммерческим успехом инновации.

Описание инноваций

Для использования кейс-метода были выбраны два запуска инноваций в категории сокосодержащих напитков Pulru и J7 Frutz в компаниях «Мултон» и PepsiCo. В настоящий момент категория сокосодержащих напитков является единственным сегментом рынка соков, который растет, для сравнения: в отрасли в целом существует негативная тенденция.

Pulru – один из самых известных брендов Coca-Cola в мире. В 2012 году было принято решение выпустить напиток на российский рынок под известным брендом «Добрый». Напиток был представлен как «Добрый Pulru Свежая мякоть». «Добрый. Pulru» – легкий освежающий соко-

Таблица 3

Краткая характеристика компаний

Параметр	Мултон	Пепсико
Год основания	1995	2008 (до этого ОАО «Лебедянский»)
Крупнейший бренд	«Добрый», Rich, Pulru, «Моя семья»	«Я», J7, «Фруктовый сад», «Любимый»
Доля рынка, % (2016 год)	30,3	34,5
Инновации (за последние 5 лет)	Содержащий напиток Pulru, компоты «Моя Семья», «Уголки России», «Добрый»	J7 Frutz, «J7 Тонус», компоты «Фруктовый сад»

держащий напиток, который представляет собой микс артезианской воды и цельной мякоти цитрусовых [О продукте Pulru [б.г.]].

J7 Frustyle – линейка сокосодержащих напитков, которая присутствовала на рынке с 2010 года, затем в 2016 году компания «Пепсико» изменила название, упаковку и позиционирование продукта. J7 Frutz – новая линейка натуральных сокосодержащих напитков от премиального бренда J7. В основе продукта – чистая природная вода и натуральный сок с мякотью цитрусовых. Вместе они создают идеальный баланс рецептуры, созданной специально для любителей летних фруктовых напитков. Новый продукт такой же освежающий, как лимонад, приготовленный самостоятельно дома на кухне или заказанный в баре или ресторане. [J7 освежит [б.д.]].

Ограничения исследования

Исследование проведено с участием 559 респондентов. Им задали 12 вопросов, которые не могли охватить все аспекты инновационной деятельности в компаниях. Опрос был безличным, и респонденты не имели возможности уточнить смысл вопросов и могли неверно толковать их смысл.

Второй важный факт – это то, что опрошиваемые, отвечая на вопросы относительно их деятельности, как правило, демонстрируют стремление к «желательным ответам», и, как следствие, эти ответы не являются беспристрастными.

В-третьих, в качестве инноваций в компаниях мы определили активности, которые являются новыми для компаний, ограничены во времени и направлены на конкретный результат. В частности, к таким инновациям отнесены новые рекламные кампании, проведенные промо-кам-

Рис. 1. Распределение респондентов по отделам

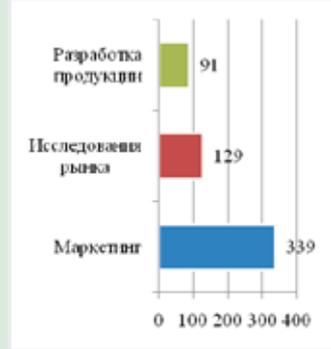


Рис. 2. Распределение респондентов с учетом стажа работы в компании

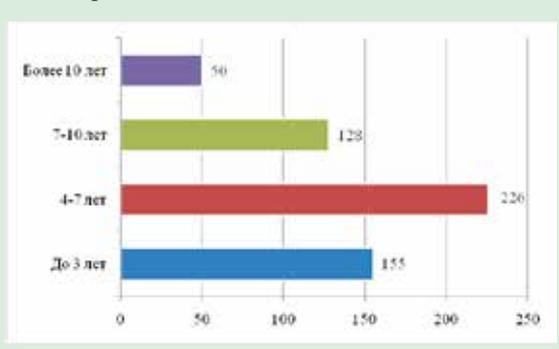


Рис. 3. Распределение респондентов по должности

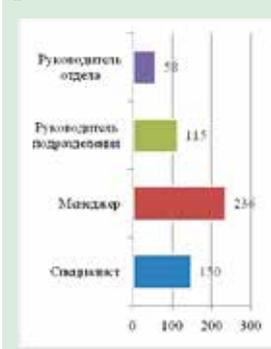


Рис. 4. Дата последнего запуска инновации

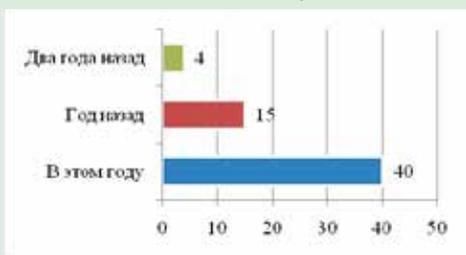
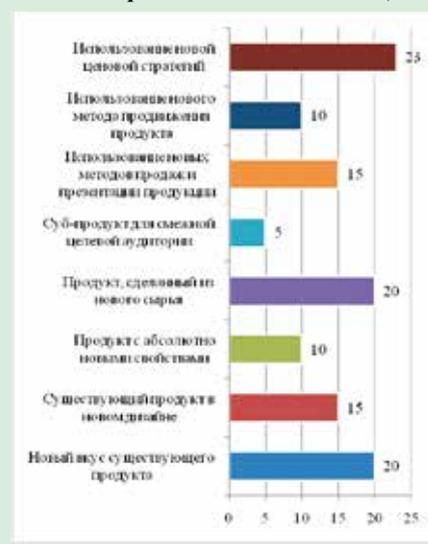


Рис. 5. Распределение видов инноваций



пани, программы, носящие бонусный или мотивационный характер, внедрение новых систем и т.д. Так как результат проекта, как правило, является уникальным в широком толковании термина, ответы на вопросы могут различаться в зависимости от проекта.

Результаты исследования

Первый этап

Среди опрошенных большинство составили сотрудники отдела маркетинга (61%), который практически всегда отвечает за коммерциализацию продукта. В меньшинстве оказались сотрудники отдела по разработке продукции (16%), которые в основном участвуют в разработке продуктовых инноваций (новые формулы, новые вкусы и прочее), но не все инновации связаны с данным отделом (рис. 1). В среднем респонденты работают в компании около пяти лет (рис. 2). За это время, как правило, они успевают поучаствовать

в нескольких запусках инноваций. Распределение по уровню должности (рис. 3) позволит в дальнейшем более-менее точно представлять общую структуру занятых в процессе коммерциализации в компаниях FMGG и делать обобщенные выводы о процессе коммерциализации.

Следующий блок вопросов был посвящен инновационному процессу в компании. Больше половины респондентов (более 65%) ответили, что в их компании инновации были выпущены в этом году (рис. 4). Рыночные обстоятельства практически заставляют крупные современные компании FMGG регулярно выпускать новые продукты, чтобы быть устойчивыми в высококонкурентной среде.

По словам примерно 60% опрошенных, в их компании имели место продуктовые инновации, связанные с новыми вкусами, новым форматом упаковки или использованием нового сырья (рис. 5). 30% отметили маркетинговые инновации: внедрены новые способы продвижения продукции, новые способы ценообразования. 25% указали на псевдоинновации: инновации были связаны исключительно с новым дизайном.

100% опрошенных согласились с тем, что от типа инновации, выпускаемой на рынок, могут быть использованы различные инструменты коммерциализации. Респонденты, которые участвовали в реализации продуктовых инноваций, в качестве инструментов коммерциализации выбирали практически все представленные вари-

Рис. 6. Инструменты коммерциализации инновации

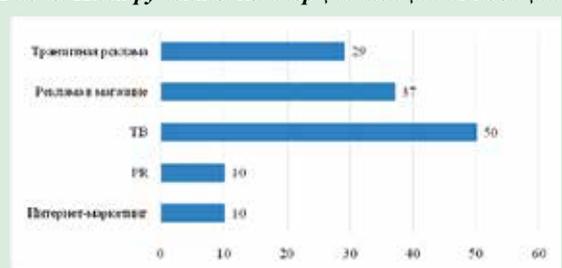
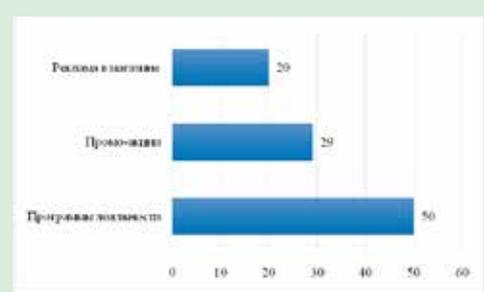


Рис. 7. Отношение респондентов к методам стимулирования уже пробной покупки инновационного продукта



анты. При выборе маркетинговых инноваций респонденты обращали внимание на рекламу в магазине, а также различные промо-акции. Таким образом, можно сделать вывод, что от типа инноваций зависят инструменты, которые выбирают компании для коммерциализации инноваций, что подтверждает нашу гипотезу.

Далее в анкете следовали вопросы на выявление взаимосвязей между стадиями жизненного цикла инновации и выбираемыми для этого инструментами. На вопрос о том, видят ли сотрудники взаимосвязь между видом выпускаемой инновации и инструментами, которые были использованы в ходе ее запуска, все сотрудники ответили утвердительно. В дальнейшем респондентам предложили сосредоточиться на конкретных этапах и указать инструменты коммерциализации, наиболее релевантные этапам. Респонденты выбирали наиболее эффективные, по их мнению, инструменты коммерциализации:

- Большинство респондентов (более 80%) выбрали телевидение как действенный инструмент на стадии стимулирования спроса.
- Большинство респондентов (более 60%) выбрали рекламу в магазине как эффективное средство для того, чтобы рассказать о новом продукте.
- Также более половины респондентов (более 50%) отметили, что для привлечения потенциальных потребителей их компания применяет наружную рекламу.

На вопрос о том, как стимулировать уже пробную покупку инновационного продукта (можно было выбрать несколько вариантов ответа), 80% респондентов выделили промо-акции как основной драйвер пробных покупок, причем 70% отметили приоритет ценовых промо-акций, 50% респондентов отметили программы лояльности, особенно национальные промо-кампании и бонусные кампании.

По результатам анкетирования сделаны выводы:

- На рынке потребительских товаров инновации выпускаются ежегодно, что подтверждает высокую динамику в этой отрасли, а значит, процесс коммерциализации остается актуальным для исследования;
- В 60% случаев инновации, выпущенные на рынок, могут считаться продуктовыми, имеют принципиально новые преимущества для потребителей;
- Все опрошенные сотрудники видят взаимосвязь между применяемыми инструментами и этапом коммерциализации.

Такая оценка была получена при ответе на прямой ответ, а также при выборе инструментов для отдельных этапов.

Второй этап

От типа запускаемой инновации напрямую зависит жизненный цикл, инструменты для запуска и характер их использования на каждом из этапов. Жизненный цикл инновации и набор инструментов на каждом этапе мы рассмотрели на примере продуктовых инноваций:

- запуск сокодержавшего напитка Pulru на российский рынок компанией «Мултон»;
- перезапуск сокодержавшего напитка J7 Frutz компанией PepsiCo (табл. 4).

Оба бренда изначально использовали в своем названии уже известные потребителю торговые марки – «Добрый», J7, что существенно ускорило их выход на рынок. По внутренним данным компаний, 30% потребителей, которые отметили, что знают бренд Pulru, но не пробовали продукт, в случае с J7 Frutz – 20%.

Таблица 4

Сравнение основных параметров запусков

Параметр	Pulru	J7 Frutz
Год запуска	2012	2016 (перезапуск)
Ассортимент	Апельсин, тропик, грейпфрут	Лимон, апельсин
Объем, л	0,45; 0,9	0,385; 0,9
Позиционирование	Сочетание сока и мякоти цитрусовых	Освежающие цитрусовые лимонады
Целевая аудитория, лет	16–40 (в основном 16–32)	16–40

Таблица 5

Инструменты коммерциализации Pulru и Frutz

Этап жизненного цикла	Pulru	J7 Frutz
Выяснение возможностей реализации коммерциализации: аудит розничной торговли и экспертная оценка изучение других рынков использование данных продукта фокус-группа с широкой целевой аудиторией Количественные измерения в городах с населением, млн Используемый бренд	+ + — 8 Не менее 0,5 «Добрый»	— — J7 Frustyle 4 Не менее 1,0 J7
Определение целевой аудитории инновационной продукции: серия глубинных интервью	+	+
Информирование потребителей об инновации: ТВ поддержка уровень дистрибуции 1 год, % интернет-реклама	2 мес., целевой рейтинг — 2109 25 пре-роллы и баннеры	1,5 мес., целевой рейтинг — 1542 15 —
Стимулирование спроса: дегустации, млн контактов транзитная реклама	1,5 +	0,5 —
Стимулирование повторных покупок: ценовое промо	+	+

Таблица 6

Инструменты коммерциализации

Стадия	Pulpy	J7 Frutz
Выяснение возможностей реализации проекта коммерциализации: фокус группы с широкой целевой аудиторией Количественные измерения во всех городах с населением, млн	8 0,5 и более	4 1,0 и более
Информирование потребителей об инновации: ТВ поддержка уровень дистрибуции 1 год, %	2 месяца, целевой рейтинг — 2109 25	1,5 месяца, целевой рейтинг — 1542 15
Стимулирование спроса (дегустации, контакт), млн	1,5 млн	0,5

Рис.8. Позиционирование Pulpy и J7 Frutz спустя год после запуска

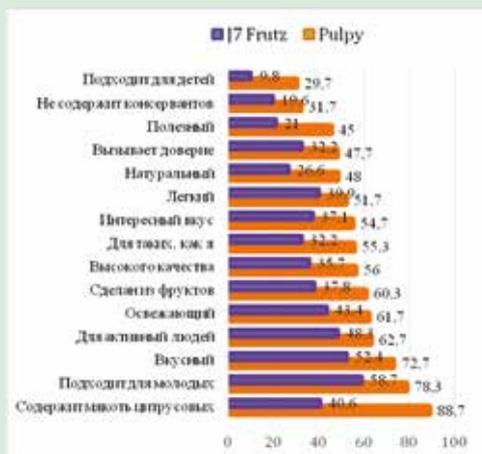
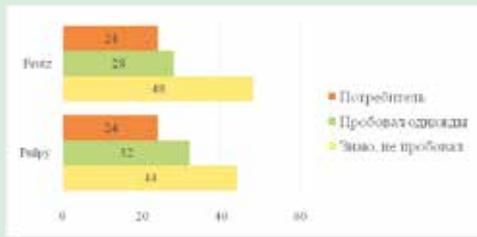


Рис. 9. Пирамида распределения потребителей спустя год после запуска



ват целевой аудитории, большее региональное покрытие), что позволило оптимально учесть интересы и предпочтения потенциальной целевой аудитории на стадии выяснения возможностей реализации;

Компания «Мултон» добилась следующих результатов:

- название Pulpy нравится 82,5% потребителей (для сравнения: у конкурента 64%);
- апельсиновый вкус Pulpy нравится 91% опрошенных (для сравнения: у конкурента 82%);
- маленькая упаковка Pulpy больше привлекает потребителей – 83% (для сравнения: у конкурента 74%), упаковку обоих продуктов в равной степени потребители признали удобной.

Таблица 7

Анализ продаж первого года запуска

Объем продаж	Pulpy	J7 Frutz
В натур. выражении, млн усл. л	203,0	182,7
В денеж. выражении, млн руб.	2992	2543,2

Рекламу Pulpy дольше показывали по телевидению

и на более популярном канале, чем это делал конкурент. Таким образом удалось обеспечить больший охват потребителей и их информирование, что крайне важно для нового продукта. В первый год запуска в три раза больше потребителей имели возможность попробовать новый продукт Pulpy; у компании «Мултон» показатель дистрибуции был на 110% выше, а значит, потребителям «легче» было найти новый продукт в магазине (рис. 8).

Практически по всем ключевым показателям компания «Мултон» опережает своего конкурента (рис. 9).

Такого высокого результата удалось достигнуть благодаря, во-первых, фокусу в ТВ-коммуникации на этом достаточном основании (Reason to Believe), а во-вторых, продукт рекламировали на полтора месяца дольше, целевой рейтинг почти на 600 ед. больше.

Для анализа эффективности запуска важно учесть реальные рыночные показатели, запуск нацелен на получение дополнительного объема продаж и прибыли (табл. 7).

Таким образом, по результатам анализа можно сделать следующие выводы:

- При планировании запуска инновации обе компании использовали проектный подход, последовательно подбирая инструменты для каждого этапа. В результате оба продукта «преодолеть пропасть» и успешно завоевали определенную долю потребителей на своем рынке.
- Так как компания «Мултон» более активно использовала инструменты коммерциализации, показатели знания ее продукта выше по некоторым параметрам, а значит, объемы продаж выше в натуральном и денежном выражении.
- Более глубокие маркетинговые исследования, проведенные для продукта Pulpy, позволили выпустить продукт, который наилучшим образом соответствует требованиям и предпочтениям целевой аудитории, а значит, и удовлетворяет их потребности.

Выводы и предложения

Результаты опроса подтвердили гипотезу о том, что инструменты коммерциализации инноваций различаются в зависимости от стадии жизненного цикла продукта. Наибольшее влияние на коммерциализацию инноваций оказывает информирование потребителей о новинках, поступающих на рынок FMCG. На этапе информирования потребителей о новом продукте наиболее эффективна телевизионная реклама, данный метод выбрали более 80% респондентов, теле-реклама во многом обеспечила успешный запуск

Pulpy. Действительно, телереклама по-прежнему остается лидером по привлечению потребительского внимания.

Выбор отрасли «производство соков» позволил сделать определенные выводы о процессе коммерциализации на рынке потребительских

товаров. Вместе с тем анализ только рынка соков является недостаточным, поэтому сделанные рекомендации не могут считаться исключительно верными и не могут быть применимы без учета особенностей каждой конкретной группы товаров на рынке FMCG.

1. Белоцерковская Н. В., Иванченко О. П. (2014). Маркетинговые инновации: подходы, виды, содержание и внедрение // Вестник ОГУ. №4 (165). С.207–213.
2. Ганенко И. (2017) Производство соков в 2016 году снизилось почти на 12% // Агроинвестор. URL: <http://www.agroinvestor.ru/markets/news/26309-proizvodstvo-sokov-v-2016-godu-snizilos-pochti-na-6/>.
3. Голубков Е. П. (2008) Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. М.: Финпресс. 496 с.
4. Голубкова Е. Н. (2016). Интегрированные маркетинговые коммуникации: учебник и практикум для академического бакалавриата. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт. 344 с.
5. Дашенко Э. А. (2014) Формирование эффективной системы распределения на рынке инновационной продукции // Экономика и менеджмент инновационных технологий. № 1. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/01/3689>.
6. Демченко А. (2009). Маркетинговые инновации в условиях кризиса // Маркетинг. № 1. С. 44–50.
7. Каленская Н. В. (2012). Маркетинг инноваций: Учеб. пос. Казань, Изд-во КФУ. 186 с.
8. Киселев Б., Дегтярева В. (2007). Стратегические факторы успеха маркетинговых инноваций // Маркетинг. № 5. С. 50–59.
9. Контекстная реклама [б.г.] // Академик. URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/134265>.
10. Курятников А. Б., Линдер Н. В. (2015). Использование парадигмы «открытых инноваций» при построении корпоративных инновационных систем холдинга: эмпирическое исследование // Стратегии бизнеса. № 7 (14). С. 44–51.
11. Линдер Н. В., Арсенова Е. В. (2016). Инструменты стимулирования инновационной активности холдингов в промышленности // Научные труды Вольного экономического общества России. Т. 198. С. 266–274.
12. Маркетинг ре-микс: эффективные вложения в продвижение (2016). URL: <http://www.nielsen.com/ru/ru/insights/reports/2016/marketing-remix.html>.
13. Медийная реклама в Интернете (2015) // Lpgenerator. URL: <http://lpgenerator.ru/blog/2015/05/06/medijnaya-reklama-v-internete-vidy-preimushhestva-effektivnost/>.
14. О продукте Pulpy [б.г.] // Pulpy. URL: <http://pulpy.ru>.
15. Погосян А. М. (2016). Факторы, влияющие на распространение и принятие инноваций в сфере платежных технологий // Эффективное Антикризисное Управление. № 3 (96). С. 86–93.
16. Роганян О. А. Формирование инновационных маркетинговых методов создания конкурентного преимущества фирмы: Автореф. дис.... канд. экон. наук. М., 2012. 19 с. URL: http://www.dissers.info/abstract_581432.html.
17. Роджерс Л. (2010). Маркетинг в малом бизнесе/Пер. с англ. М.: Аудит;Юнити, 2006. 247 с.
18. Руководство Осло (2010). Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям/Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) и Статистическое бюро европейских сообществ (Евростат); пер. Центра исследований и статистики науки. М.
19. Тизерная реклама [б.г.] // Академик. URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/134265>.
20. Трачук А., Тарасов И. (2015). Исследование эффективности инновационной деятельности организаций на основе процессного подхода // Проблемы теории и практики управления. № 9. С. 52–61.
21. Трачук А. В. (2012). Инновации как условие долгосрочной устойчивости российской промышленности // Эффективное Антикризисное Управление. № 6 (75). С. 66–71.
22. Трачук А. В. (2013). Формирование инновационной стратегии компании // Управленческие науки. № 3. С. 16–25.
23. Трачук А. В., Корнилов Г. В. (2013). Динамика процессов внедрения инноваций в области производства банкнот // Деньги и кредит. № 9. С. 3–9.
24. Трачук А. В., Линдер Н. В. (2017а). Инновации и производительность российских промышленных компаний // Инновации. № 4 (222). С. 53–65.
25. Трачук А. В., Линдер Н. В. (2017б). Распространение инструментов электронного бизнеса в России: результаты эмпирического исследования // Российский журнал менеджмента. Т. 15. № 1. С. 27–50.
26. Трачук А. В., Линдер Н. В. (2014). Стратегия формирования устойчивых конкурентных преимуществ инновационно-ориентированными промышленными компаниями // Стратегическое планирование и развитие предприятий: Матер. Пятнадцатого всерос. симпозиума/Под ред. Г. Б. Клейнера. М.: ЦЭМИ РАН. С. 181–183.
27. Трачук А. В., Линдер Н. В. (2016а). Адаптация российских фирм к изменениям внешней среды: роль инструментов электронного бизнеса // Управленческие науки. № 1. С. 61–73.
28. Трачук А. В., Линдер Н. В. (2016 б). Влияние ограничений ликвидности на вложения промышленных компаний в исследования и разработки и результативность инновационной деятельности // Эффективное Антикризисное Управление. № 1. С. 80–89.
29. Трачук А. В., Линдер Н. В. (2016 в). Методика многофакторной оценки инновационной активности холдингов в промышленности // Научные труды Вольного экономического общества России. Т. 198 С. 298–308.
30. Хасанов А. Р., Трачук А. В. (2016). Эволюция теорий вывода на рынок новых продуктов // Стратегии бизнеса. № 1. С. 24–28.
31. Ядов В. А. (2007) Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. 3-е изд., испр. М.: Омега-Л. 567 с.
32. J7 освежит это лето «новинкой с кислинкой» ([б.д.]) // Вимм-Билль-Данн. URL: <http://wbd.ru/news/archive/2016/2814/>



Е. Н. ЕФИМОВ
 Доктор экон. наук, профессор кафедры информационных технологий и защиты информации ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)». Область научных интересов: методология эффективного управления компаниями, оценка эффективности и качества информационных систем и технологий в экономике.

E-mail:
 efimov46@mail.ru

Цель исследования – анализ и оценка конкурентных преимуществ проектов моделирования деятельности компаний в рамках концепции Business Process Management. Методология исследования базируется на экспертно-статистическом подходе, позволяющем учесть качественные факторы эффективности проектов бизнес-моделирования, неопределенность рыночной среды функционирования компании и выполнить имитационное моделирование поступающих доходов от проекта.

Результаты исследования включают методологию оценки экономической эффективности проектов систем Business Process Management с учетом всего многообразия факторов. Распределения, получаемые в ходе моделирования факторов эффективности, позволяют расширить наши представления о возможном ходе процессов. Последующий выбор сценариев позволяет учесть риски проекта для компаний и сделать более обоснованный вывод по расчету.

Впервые в теории и практике оценки экономической эффективности проектов разработана единая методология учета качественных факторов эффективности и неопределенностей среды функционирования бизнес-систем. Ее применение не ограничивается рассматриваемой предметной областью.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

моделирование деятельности, бизнес-система, экономическая эффективность, экспертно-статистический подход.

Оценка конкурентных преимуществ проектов моделирования деятельности компаний

Введение

Проекты бизнес-моделирования (моделирования деятельности) в рамках концепции Business Process Management (BPM) реализуются с помощью программных продуктов класса Orgware (ARIS, Oracle Designer, Business Studio, Оргмастер, FoxManager, ELMA, Бизнес-инженер и др. [Толковый словарь 2003]. Системы данного типа включают следующие основные компоненты (подсистемы):

- формирование системы целей и показателей компании; разработка моделей БП компании;
- проектирование организационной структуры компании;
- разработка бюджетной структуры компании;
- разработка системы менеджмента качества компании (СМК);

- интеграция корпоративных приложений и систем и другие задачи [Решаемые задачи: [s.a.]]. Отметим конкурентные преимущества и факторы эффективности проектов моделирования деятельности в разрезе их основных компонент [Efimov E. N., 2017].

Формирование системы целей и показателей компании согласует действия сотрудников при реализации стратегии, информация о целях, согласованная со стратегическими и тактическими аспектами деятельности, превращается в знание, доступна для всех исполнителей [Преимущества ССП, 2011]. Подсистема обеспечивает менеджмент данными о деятельности компании для улучшения качества процесса принятия решений [HTML-публикация, [б.г. (а)]]. Компания превращается

в гибкую структуру, где участники понимают поставленные цели при вовлечении в процесс реализации решений. Работники получают возможность улучшать работу компании посредством участия в реализации стратегии и определении ключевых показателей.

Разработка системы управления БП способствует пониманию корпоративных процессов, идентификации критически важных недостатков текущих практик и определению путей их устранения. Компания начинает работать четко по заданному алгоритму, повышается исполнительская дисциплина, превращая организацию в отлаженный механизм (Репин В., 2013). Это, в свою очередь, обеспечивает ускорение БП и использование новых практик ведения бизнеса и бенчмаркинга БП. Подсистема обеспечивает сбор ключевых корпоративных бизнес-знаний, расширение сотрудничества с участниками процесса, контроль над процессами, возможность их автоматизации и быстрой адаптации к условиям изменяющейся среды [Свод, 2016]. Объективная информация о процессах и операциях позволяет оптимизировать процессы на основе имитационного моделирования и функционально-стоимостного анализа [HTML-публикация, [б.г. (а)]].

Система бизнес-моделирования вовлекает в свою работу не только традиционных пользователей – бухгалтеров и финансистов, но и всех других участников: менеджеров, конструкторов, снабженцев, производственный персонал и прочее. С ее помощью корпоративная информационная система (КИС) становится активной: раздает задания исполнителям в соответствии со схемами БП, контролирует этапы процессов, ресурсы, сроки и т. п. В рамках процесса все действия отражаются в соответствующих объектах единой базы данных. В результате вместо «склада корпоративных данных» получаем эффективный инструмент быстрого реагирования на изменяющиеся условия ведения бизнеса, повышения качества услуг, увеличения продаж. Чтобы повысить отдачу от инвестиций в ИТ, проекты системы планирования ресурсов предприятия и систему управления бизнес-процессами надо рассматривать совместно. Если вкладывать только в систему планирования ресурсов предприятия, то вы получите информационный канал, «не дотягивающийся до потребителей», а если вкладывать только в управление бизнес-процессами, то для ее функционирования не будет достаточно данных от системы планирования ресурсов предприятия [Балайчук А., 2009].

Программы Ofgware – средства поддержки именно организации деятельности, что радикаль-

но отличает их от других компонентов КИС [Джестон Д., Нелис Й. 2008].

Проектирование организационной структуры позволяет создать высокоадаптивную организационно-функциональную модель компании. В процессе моделирования структуры удается выявить проблемы и недостатки, изучить факторы, обуславливающие ее совершенствование, определить начало смены модели компании [Королева А., 2008], а сами преобразования делает быстрыми, прозрачными и эффективными [Мухиев Ж., [б.г.]].

Разработка бюджетной структуры позволяет выразить цели компании в конкретных финансовых терминах ликвидности, рентабельности и стоимости, отражающих то состояние, к которому оно придет при осуществлении всех решений по достижению поставленных целей. Подразделения вносят вклад в общий финансовый результат – доли доходов или затрат, которые определяются в зависимости от вида функциональной деятельности. Распределение ответственности и бюджетов позволяет использовать ресурсы наиболее эффективно. В системе бизнес-моделирования имеются приложения для бюджетирования, моделирования и анализа с более эффективным функционалом [Менеджмент, 2013].

Разработка СМК обеспечивает улучшение качества продукции компании, является фактором ее экономического роста и эффективности производства, а следовательно, обеспечивает повышение ее конкурентоспособности, выход на международные рынки. СМК использует мировую практику лучших компаний, поэтому внедрение стандартов управления качеством гарантирует компании рост эффективности бизнеса [Пендюрин А.Ю., [б.г.]]. СМК ориентирована на выявление инициативных работников, позволяет исключать дублирование функций, способствует повышению общего уровня управляемости компании.

Системы бизнес-моделирования как комплекс решений обеспечивает интеграцию корпоративных приложений и систем, различных версий и платформ, имеющихся в компаниях. Система становится интеграционной платформой за счет организации выполнения БП в различных функциональных областях с учетом правил взаимодействия приложений, обеспечивая «бесшовную» интеграцию между различными БП и бизнес-приложениями предприятия. Благодаря этому система бизнес-моделирования становится центральной частью сервис-ориентированной архитектуры КИС. Данная архитектура создает три вида сервисов, каждый из которых способствует получению максимальной отдачи от ИТ в бизне-

се [SOA, 2010]. Прежде всего, это сервисы бизнес-функций, обеспечивающие автоматизацию компонентов конкретных бизнес-функций, необходимых потребителю. Далее сервисы инфраструктуры, выполняющие проводящую функцию платформы, через которую поставляются сервисы бизнес-функций. И далее сервисы жизненного цикла, которые отвечают за дизайн, внедрение, управление, изменение сервисов инфраструктуры и бизнес-функций.

Среди прочего следует отметить, что в системе моделирования возникает два уровня бизнес-аналитики. На первом уровне находится инструментальный мониторинг бизнес-активности: управление БП и реагирование на важные события проводятся посредством анализа ключевых показателей результативности процесса в реальном времени. На втором уровне анализируются автоматизированные БП для их постоянного совершенствования [Business, 2010].

По своей сути системы бизнес-моделирования уникальны, так как они играют главенствующую роль в совершенствовании деятельности компаний, а в этом случае экономическое обоснование инвестиций в них как никогда актуально.

Постановка проблемы оценки эффективности конкурентных преимуществ

Проблематику оценки эффективности проектов бизнес-моделирования можно охарактеризовать следующим образом: «Как сформировать [и оценить] эффективную модель бизнеса? Возможно, есть секреты, которые позволяют достигнуть идеальных форм в управлении бизнесом? Такого рецепта, который могла бы применить любая компания на рынке, – не существует. Есть только чужой опыт, положительный или отрицательный, знания и компетенции консультантов, которые владеют...» [Бортник А., 2014]. С тех пор фактическое положение проблемы не имело сколько-нибудь успешного решения и продолжает сводиться к традиционному инвестиционному анализу затрат и выгод [Волков А. С., 2017], который не учитывает ряда обстоятельств, сформулированных ниже.

Эффективность – это относительный показатель, который характеризует соотношение между достигнутыми или ожидаемыми конечными результатами деятельности и необходимыми для этого затратами или ресурсами: $E = R/Z$, где R – результаты; Z – затраты на получение результата. Повышение эффективности возможно, если максимальный результат получен при неизменных или минимальных затратах, заданный результат – при минимальных затратах. Для реальных

расчетов довольно сложно применить формулу эффективности, так как в большинстве случаев числитель не поддается количественному измерению или результаты и затраты не могут быть исчислены в общих единицах. Сам результат может измеряться как количественными, так и качественными значениями [Ананьин В. И., 2009; Виленский П. Л., Лившиц В. Н., Смоляк С. А., 2008]. Факторы эффективности инвестирования в BPM-систему могут быть выражены и количественно, и качественно. При этом не все они имеют детерминированные значения. В составе расходов нематериальная составляющая мала, а в составе выгод именно нематериальные преимущества играют ведущую роль, игнорирование последних понижает оценку общей эффективности проекта [Ефимов Е. Н., 2014].

Реальная неопределенность факторов эффективности также связана с внешней и внутренней средой компаний и их функционирования в рыночных условиях. В результате показатели деятельности компаний не могут быть выражены детерминированными значениями (цены реализации продукции, стоимость комплектующих, сырья и материалов, расходные коэффициенты и прочее), если показатели выражены только как интервалы вариации, это приводит к неопределенности ключевых показателей оценки работы (объем реализации, прибыль) [Ефимов Е. Н., 2015]. При анализе ИТ-проектов рекомендуется разделять инвестиции на те, эффективность которых легко оценить количественно, соотнеся затраты с прибылью, и те, что дадут новое качество (Strassmann P. A., 1996). Соответственно, нужны совершенно различные методики расчета. Важно выделить роль качественной составляющей, иначе все расчеты общей эффективности могут стать бессмысленными [Pisello T., Strassmann P., 2003].

Таким образом, на оценки эффективности проектов бизнес-моделирования оказывают влияние два обстоятельства. Во-первых, в данных проектах есть качественные факторы эффективности, которые имеют значительную долю и достаточно трудно учитываются традиционными способами. Во-вторых, при функционировании бизнес-систем в рыночной среде возникают факторы неопределенности. Входные и выходные характеристики деятельности бизнес-систем не являются строго детерминированными показателями, а имеют вид интервалов вариации различных показателей. В предлагаемой методике эти два обстоятельства предлагается учесть с помощью экспертно-статистического подхода.

Прежде всего, производится оценка возможных начальных характеристик законов распределения участвующих в расчете показателей

(факторов эффективности), на основе которых выполняется имитационное моделирование факторов. Суммируя случайные величины, получаем итоговое распределение результата внедрения проекта бизнес-моделирования, которое соотносится с произведенными затратами. Итоговое распределение позволяет учесть неопределенность внешней и внутренней среды функционирования бизнес-систем и использовать оценку качественных факторов эффективности проектов бизнес-моделирования в расчете. Благодаря этому расширяются наши представления о возможном ходе процессов. Выбор сценариев и расчет показателей эффективности по ним позволяет в определенной степени учесть риски и увеличить обоснованность расчетов эффективности проектов бизнес-моделирования.

Учет качественных факторов эффективности проекта

Накоплен достаточно большой опыт оценки количественных факторов. С нематериальными выгодами ситуация значительно сложнее, так как моменту их измерения предшествует процесс перевода качественных значений факторов в количественные. Желательно, чтобы эти измерения количественных величин имели денежное выражение. Возможное поступление денежных средств по результатам внедрения компонент проекта бизнес-моделирования можно рассчитать, например, как экономию текущих затрат до и после ее внедрения или как упущенную выгоду, если бы не применялись те или иные мероприятия. Источником данных для расчета может быть либо статистика, либо экспертные методы оценки экономии текущих затрат. В первом случае статистика может отсутствовать или она недостаточна и даже недоступна для принятия решений. При использовании экспертных методов обычно превалирует субъективизм оценок, что не повышает достоверность расчетов [Ефимов Е. Н., 2014].

- Нематериальные выгоды проекта бизнес-моделирования можно оценить следующим образом:
- нематериальные выгоды сопоставляются с факторами, критическими для успеха компании, и соотносятся с поддержкой и увеличением объема продаж A , увеличением цены B , снижением затрат C или созданием нового бизнеса D , возможно и другими.
- выявленные возможности $A - D$ описываются в единицах, которые могут быть измерены. При этом определяются значения данных величин, используя маркетинговые исследования, экспертные оценки, бенчмаркинг и др.

- описанные ранее величины переводятся в показатели, связанные с поступлением денежных средств, т.е. увеличением доходов или уменьшением расходов. Рекомендуем сформировать три значения фактора для получения треугольного распределения: a – минимальное, c – наиболее вероятное (модальное), b – максимальное [Эффективность, 2006].

Данные значения соответствуют представлению о возможном распределении переменной, которая трансформирована из качественной характеристики данного процесса. Принятие гипотезы о треугольном распределении, как правило, означает недостаточную степень изученности процесса или малое (порой полностью отсутствующее) число наблюдений случайной величины, но сама гипотеза может оказаться лучшей из всех, которые могут быть использованы при выборе.

Функция плотности вероятностей треугольного распределения:

$$p(x) = \begin{cases} \frac{2(x-a)}{(b-a)(c-a)}, & x \in [a, c] \\ \frac{2(b-x)}{(b-a)(b-c)}, & x \in [c, b]. \end{cases}$$

Треугольное распределение является подходящим приближением к реальному распределению при следующих нежестких условиях:

- диапазон вариации случайной величины x заключен между значениями a и b , каждое из которых имеет интерпретацию в терминах исследуемого процесса;
- есть основания считать, что при $x < a$ и при $x > b$ плотность вероятности случайной величины x стремится к нулю;
- известно модальное значение случайной величины, равное c ;
- фактическое (моделируемое) среднее значение несущественно отличается от ее теоретической величины: $(a + b + c)/3$;
- дисперсия исследуемой случайной величины несущественно отличается от ее теоретической величины: $[(a^2 + b^2 + c^2) - (ab + bc + ac)]/18$.

Получение таких характеристик качественно-го показателя (min, mid и max) предоставляет нам возможность сгенерировать распределение данного фактора эффективности проекта, что в свою очередь открывает возможности имитационного моделирования поступления денежных средств по компонентам и в целом по системе.

Рассмотрим последовательность трансформации качественного фактора «увеличение степени удовлетворения клиентов компании» в количественное значение. Он обеспечивается, например, за счет улучшения процесса постпродажного сер-

виса клиентов (возможность D – создание нового бизнеса). Благодаря ему можно своевременно предотвратить претензии и конфликты, повысить лояльность покупателей и в некоторых случаях сделать дополнительные продажи. Это приводит к увеличению клиентской базы, а также доли компании на рынке, например, в пределах 3–5%, что уже достаточно просто трансформируется в количественное значение.

Методика оценки конкурентных преимуществ проектов бизнес-моделирования

- Выбор внедряемых компонент проекта, например: K_1 – формирование системы целей и показателей компании; K_2 – моделирование основных БП компании; K_3 – проектирование организационной структуры компании; K_4 – разработка бюджетной структуры компании; K_5 – разработка системы менеджмента качества компании.
- Оценка значения величины поступления денежных средств по факторам эффективности (\min , mid и max) для каждой компоненты экспертным путем (эксперты – сотрудники компании, используется любой приемлемый экспертный метод, например метод Дельфи, анализа иерархий и прочее) или на основа-

нии статистики (из оперативных, бухгалтерских или статистических отчетов). Данные для распределений рекомендуется получить как для количественных, так и качественных факторов эффективности проекта.

- Моделирование значений величины поступления денежных средств по факторам эффективности на основе определенных выше характеристик.
- Расчет суммарных значений поступления денежных средств по факторам эффективности на основании моделируемых значений по компонентам, а затем и всему проекту: $R_i = \sum_{j} f_{ij}$, $R = \sum_{i} R_i$, где R_i – возможное поступление денежных средств по i -му компоненту; f_{ij} – возможное поступление денежных средств по j -му фактору i -го компонента. Суммирование производится для случайных значений моделируемых величин.
- Определение статистических характеристик распределения суммарных поступлений денежных средств по проекту и выбор сценариев расчета: пессимистический сценарий; наиболее вероятный сценарий; оптимистический сценарий.
- Определение суммарных затрат по внедряемым компонентам ($Z = \sum Z_i$). Расходы на обеспечение проекта традиционно могут включать:

Список литературы:

1. **Ананьин В. И.** (2009) В поисках эффективности ИТ. Часть 1, 2. // IntelligentEnterprise. № 7, 8, 10. URL: <http://www.management.com.ua/ims/ims153.html>.
2. **Балайчук А.** (2009) О возврате инвестиций в проектах BPM и ERP // Главное не результат, главное процесс. URL: <http://mainthing.ru/ru/item/208/>.
3. **Виленский П. Л., Лившиц В. Н., Смоляк С. А.** (2008) Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика. 4-е изд., испр. и доп. М.: Дело. 1103 с.
4. **Джестон Д., Нелис Й.** (2008) Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов / Пер. с англ. СПб.: Символ-Плюс. 512 с.
5. **Ефимов Е. Н.** (2014) Инвестиционный анализ проекта информационных технологий в условиях неопределенности // Известия ЮФУ. Технические науки. Вып. 8 (157): Комплексная безопасность сложных систем. С. 66–74.
6. **Ефимов Е. Н.** (2015) Анализ факторов эффективности ИТ-проектов предприятий // Финансовые исследования. №2. С. 136–143.
7. **Королева А.** (2008) Моделирование организационной структуры управления хлебопекарного предприятия с использованием SADT-методологии // Управление персоналом. № 23 (201). С. 50–53. URL: <http://hr-portal.ru/article/modelirovanie-organizacionnoy-struktury-upravleniya-hlebopekarnogo-predpriyatiya-s>.
8. Менеджмент по нотам: Технология построения эффективных компаний / Под ред. Л. Ю. Григорьева. М.: Альпина Паблшерз, 2010. 692 с.
9. **Мухиев Ж.** ([б.г.]) Стандарты качества — требование времени // quality.eup.ru. URL: http://quality.eup.ru/MATERIALY12/requirement_time.htm.
10. **Пендюрин А. Ю.** ([б.г.]) Моделирование системы менеджмента качества // Реши домашку. URL: <http://reshebniiki-online.ru/node/206538>.

затраты на проектирование, разработку (приобретение), внедрение системы; дополнительные затраты на организацию подразделений компании, приобретение аппаратно-программных и иных средств для реализации проекта, затраты на подготовку и обучение персонала и др.

- Расчет экономической эффективности проекта по сценариям. Например, если расчет выполняется методом анализа затрат и выгод (Cost Benefit Analysis, CBA), то рассчитываются показатели эффективности: индекс рентабельности (PI), дисконтированный срок окупаемости проекта (DPB), чистый приведенный доход (NPV), модифицированная внутренняя норма доходности (MIRR), внутренняя норма доходности (IRR) и др. Одобрение проекта бизнес-моделирования происходит при наличии следующих условий: $NPV > 0$; $PI > 1$; $MIRR > r$, где r – норма дисконта.
- Выбор окончательного сценария расчета зависит от целей, которые преследует инвестор и величины риска. Количественная мера риска может определяться абсолютным (максимальная сумма убытка) или относительным уровнем потерь с помощью коэффициент риска: $K_p = U_{max}/Z$, где U_{max} – максимально возможная сумма убытков; Z – затраты инвестора (сумма собственных средств).

- Настоящая методика прошла апробацию при обосновании проектов внедрения системы бизнес-моделирования (Business Studio) на нескольких предприятиях и в организациях Южного федерального округа.

Выводы

На оценку эффективности проектов бизнес-моделирования оказывают влияние качественные факторы эффективности в данных проектах, которые имеют значительную долю и достаточно трудно учитываются традиционными способами, и факторы неопределенности при функционировании бизнес-систем в рыночной среде. Входные и выходные характеристики деятельности бизнес-систем не являются строго детерминированными, а имеют вид интервалов вариации значений показателей. В предлагаемой методике эти два обстоятельства предлагается оценивать с помощью экспертно-статистического подхода. Выбор сценариев и расчет показателей эффективности по ним позволяет в определенной степени учесть риски проектов. До настоящего времени подобных исследований не выполнялось. Реализация указанных положений позволяет увеличить степень обоснованности расчетов эффективности проектов бизнес-моделирования.

11. Преимущества ССП (2011) // Gadge.ru. URL: <http://gadge.ru/12553/preimushhestva-ssp/>.
12. Репин В. (2013) Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. М.: Манн, Иванов и Фербер. 512 с.
13. Решаемые задачи: Стратегия, KPI, Бизнес-процессы, CMK ([s.a.]) // Businessstudio URL: <http://www.businessstudio.ru/description/functional/>.
14. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0. (2016) М.: Альпина Паблишер. 480 с.
15. Толковый словарь для читателей журнала (2003) // Методы менеджмента качества. № 1. URL: http://www.ria-stk.ru/mmq/for_readers/.
16. Эффективность информационных технологий. Конспект лекций (2006) / Сост.: А.П.Сериков, А.В. Сизов. М.: ГУ ВШЭ. URL: http://new.hse.ru/sites/infospace/podrazd/facul/facul_bi/kuirp/DocLib3/УМК/Эффективность%20ИТ_КонспектЛекций.doc.
17. BusinessProcessManagement, BPM (2010) // TADVISER, Государство, Бизнес, ИТ. URL: <http://www.tadviser.ru/index.php>.
18. Efimov E.N. (2017) The evaluation of the efficiency factors of business modeling projects // Modern Science. N 2. P. 69–72.
19. HTML-публикация [б.г. (а)] // Консалтинговая компания «Правила бизнеса» URL: <http://www.prabiz.by/businessstudio/functional-possibilities/html.html>.
20. HTML-публикация ([б.г. (б)]) // Businessstudio. URL: <http://www.businessstudio.ru/wiki/docs/v4/doku.php/ru/manual/html>.
21. Pisello T., Strassmann P. (2003) IT Value Chain Management — Maximizing the ROI from IT Investments. New Canaan: Information Economics Press. URL: <https://courses.cs.ut.ee/2010/se/uploads/Main/ITValueChain.pdf>.
22. SOA Архитектурные особенности и практические аспекты // TADVISER. Государство, Бизнес, ИТ. (2010/04/14). URL: <http://www.tadviser.ru/index.php/>.
23. Strassmann P. A. (1996) The Squandered Computer — Evaluating the Business Alignment of Information Technologies. New Canaan: Information Economics Press, 232p. URL: <http://www.infoeconomics.com/squandered.php>.



С. Н. ВИРАБЯН
 Экономист ОАО «Севернефтегазпром».
 Область научных интересов: стратегический менеджмент, оценка эффективности и результативности, непараметрические методы анализа

E-mail:
 sofnyvirabyan@gmail.com

С каждым годом для российских компаний все более актуальным становится применение стратегий слияний и поглощений. Одним из наиболее важных вопросов является анализ эффективности сделок по слиянию и поглощению, что также подтверждается возрастающим числом работ в области оценки эффективности сделок по слияниям и поглощениям компаний. В статье рассматриваются основные методы оценки эффективности сделок по слияниям и поглощениям, а также возможность использования метода DEA в определении эффективности сделок на примере нефтегазовых компаний. Проведен сравнительный анализ применения традиционных методов и метода DEA на примере оценки эффективности поглощения ОАО «НК «Роснефть». Результаты анализа показали, что необходимо проводить комплексную оценку результативности сделки M&A, используя несколько методов и подходов оценки, т.к. метод DEA не всегда подходит в разрезе оценки эффективности до и после сделки. Согласно приведенным расчетам, эффект поглощения в первый год после поглощения оказался положительным (0,001%), но к 2014 году составил 0,9%. Рентабельность активов также начала снижаться, и спустя два года общее изменение составило –5%. При этом рентабельность капитала увеличилась в первый год на 26%, однако через год это значение уменьшилось. Вместе с тем данный метод применим для экспресс-выбора компаний-целей из большого количества компаний.

Разработана последовательность шагов для применения метода DEA в оценке эффективности проведения сделок по слияниям и поглощениям, методика определения DMU для оценки эффективности одной сделки в рамках использования метода DEA, что придает исследованию высокую практическую значимость. Даны рекомендации по экспресс-выборке компаний-целей для проведения сделки M&A.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

слияние, поглощение, метод оценки, метод DEA, нефтегазовая отрасль, эффективность, результативность.

Измерение эффективности сделок по слиянию и поглощению: особенности применения метода DEA

¹ M&A (от англ. merger – слияние; acquisition – поглощение) – все виды деятельности по слияниям и поглощениям.

Введение

В современной экономике компании зачастую не могут позволить себе долгосрочные перспективы развития, проекты длиной в десятилетия, и им приходится придумывать способы более быстрого расширения и роста в условиях глобализации [Трачук А. В., 2017]. В данной ситуации стратегия M&A¹ дает возможность не тратить время и деньги на дорогостоящие исследования и разработки, будь то деятельность в области научно-технического прогресса или же развитие клиентской базы кредитных организаций. К числу достоинств стратегии отнесены рост производства, более быстрый темп развития национальных экономик развивающихся и развитых стран.

Проблемы, связанные со сделками M&A, активно дискутируются в научной литературе. Существуют противоположные точки зрения относительно эффективности и опасности, целесообразности

и угроз реструктуризации данного типа. Некоторые исследователи считают, что слияния – это важный источник, повышающий результативность предприятия; другие рассматривают их только как проявление агрессивной политики, которая не всегда может способствовать повышению эффективности.

В целом сделки M&A требуют исследования, анализа и подведения соответствующих выводов, с тем чтобы не повторять ошибки, неоднократно совершенные в прошлом. Данные интеграционные процессы сложны и неоднозначны как в теории, так и на практике. Последствия слияний распространяют свое влияние не только на игроков в отрасли или сферу деятельности, в которых они проводятся, но и на более крупные субъекты, например на национальные экономики и даже мировую экономическую систему.

В данной статье рассматриваются возможности использования непараметрического метода DEA

(анализа сверстки данных) для оценки эффективности сделок M&A.

M&A как область исследований

Рынок слияний и поглощений имеет особенности, обусловленные страновыми факторами, к которым отнесены степень развитости экономики, совершенство законодательной базы, развитость финансовых рынков и т.д. По ним российский рынок слияний и поглощений существенно уступает рынкам M&A США или Европы. У нас он сформировался значительно позже, положительная динамика по количеству и стоимости наблюдалась до 2012 года, когда произошел экономический кризис, были введены санкции, с тех пор ограничен доступ к денежным ресурсам для осуществления сделок M&A в прежних объемах.

В первой половине 2016 года активность на российском рынке M&A была высокой, но в июле-августе снизилась: в июле проведено 36 сделок на 2,4 млрд долл., что в 2,3 раза меньше, чем в июле 2015 года (5,55 млрд долл.), в августе объем сделок снизился на 15%, до 1,7 млрд долл. против 2,0 млрд долл. за тот же месяц годом ранее.

Российский рынок слияний и поглощений имеет ряд особенностей. Сложилась тенденция к укрупнению хозяйственных активов, подконтрольных государству [Карлик А.Е., Кармазинова Я.Ф., Трачук А.В., 1999]. В последние годы слияния и поглощения часто обусловлены реструктуризацией бизнеса в сочетании с уменьшением доли государства в экономике [Трачук А.В., 2011].

Главенствующее место на рынке слияний и поглощений по-прежнему занимают сделки нефтегазовой отрасли, несмотря на снижение цен на нефть и санкции. В 2015 г. сокращение количества сделок в нефтегазовом секторе на 43%, до 15,6 млрд долл., отчасти стало результатом резкого снижения цены на нефть и влияния санкций.

Также наблюдается тенденция к повышению доли трансграничных сделок (на 20% в 2015 году по сравнению с 2013 годом). Из-за девальвации рубля трансграничные сделки обходятся дороже, их количество уменьшилось на 3%, стоимость – на 10%. В общей сложности сумма трансграничных сделок составила 19,7 млрд долл. Одновременно существенно уменьшилась сумма внутренних сделок M&A (на 61%) на фоне снижения суммы трансграничных сделок (на 15%).

Следует рассмотреть основные причины динамики сделок M&A. Во-первых, компания-покупатель оплачивает приобретение компании-цели авансом, до сделки. Любые временные задержки при реализации синергии могут оказывать

и оказывают существенное влияние на выгоды от сделок M&A [Трачук А.В., 2009]. Во-вторых, сами по себе сделки являются сложными, в дальнейшем компании-покупателю нужно провести интеграцию приобретения [Линдер Н.В., 2014]. В-третьих, компании-покупатели всегда платят премии акционерам компании-цели. В состав премии входит премия за контроль компании и премия за ожидаемые выгоды, за ожидаемый синергический эффект. В большинстве случаев компании-покупатели переплачивают за компании-цели, снижая, таким образом, собственные выгоды. В-четвертых, эффективность сделок M&A снижается из-за того, что компания-покупатель не учитывает расходы, необходимые для реализации запланированной синергии. В итоге оценка эффективности сделок M&A является сложным, многоаспектным процессом.

Оценка эффективности сделок по слиянию и поглощению

Как правило, для оценки эффективности сделок по слияниям и поглощениям используются традиционные перспективные и ретроспективные методы [Колмаков В.В., Коокуева В.В., Чапкина Е.Г. и др., 2013] (табл. 1).

Таблица 1

Традиционные методы оценки

Перспективные методы	Ретроспективные методы
Сравнительный подход – оценка на базе компаний-аналогов	Бухгалтерский подход – сравнение финансовых показателей до и после сделки
Затратный подход – оценка с точки зрения имеющихся у компании активов	Рыночный подход – сравнение доходности акций до и после сделки
Доходный подход – прогнозирование денежных потоков и приведение их к настоящему времени по ставке дисконтирования	Комбинированный подход – корреляция между изменениями финансовых показателей и доходности акций компании

Ретроспективные методы с использованием фактических данных применяются для оценки эффекта после интеграции. В рамках ретроспективной оценки существуют следующие подходы:

- *бухгалтерский подход*: сравниваются финансовые показатели до и после проведения сделки, которые рассчитываются по данным бухгалтерской отчетности;
- *рыночный подход*: изучается реакция фондового рынка на сделку, анализируется доходность акций компании до и после сделки, после чего можно сделать вывод о результативности;
- *комбинированный подход*: изучается корреляция между изменением финансовых показателей и изменением доходности акций компании.

Необходимо отметить, что в рамках ретроспективной оценки (после интеграции) также

возможно использование методов перспективной оценки (доходный, сравнительный, затратный подходы), при замене в них прогнозных данных на фактические.

Перспективные методы применяются для расчета эффекта до слияния/поглощения с целью определить оптимальную цену объекта до его покупки. Так можно оценить целесообразность сделки. В рамках перспективных методов выделяют доходный, сравнительный и затратный подходы.

Доходный подход. Составляется прогноз денежных потоков, их приводят к настоящему времени по ставке дисконтирования. В зависимости от горизонта планирования используются следующие методы:

- метод дисконтирования денежных потоков подходит при наличии четких временных рамок, применяется в большей степени для оценки проектов; денежные потоки детально рассчитываются на каждый год по ставке дисконтирования;
- метод капитализации подходит при отсутствии временных ограничений, применяется для оценки действующего бизнеса; средний денежный поток рассчитывается и капитализируется по ставке дисконтирования;
- комбинирование методов, самый распространенный способ оценки компаний в сделках M&A, применяется при расчетах денежных потоков в течение некоторого периода после интеграции компании, в дальнейшем рассчитывают на стабильное развитие компании; для определения синергического эффекта определяют разницу между стоимостью объединенной фирмы и совокупной стоимостью фирм до объединения.

Сравнительный подход. Оценка проводится с привлечением компаний-аналогов, которые сопоставимы по размеру, обслуживаемым рынкам, отрасли, финансовым результатам и т.д. Основными считаются метод рынка капитала, метод сделок, метод отраслевой специфики. Для всех методов, как правило, используется схожая технология расчета:

- сбор информации по схожим сделкам у компаний-аналогов и выбор сопоставимых аналогов;
- расчет отношения рыночной цены компании-аналога и выбранного финансового параметра, в качестве последнего используется чистая прибыль, прибыль до уплаты процентов и налогов, денежный поток, выручка, дивиденды и др.;
- определение стоимости компании-цели путем умножения аналогичного финансового параметра компании-цели на соответствующий показатель.

Синергический эффект можно оценить с помощью показателей компании-аналога. Для этого разницу между показателями компании до и после сделки необходимо умножить на соответствующий показатель компании-цели.

Затратный подход. Оценочная стоимость собственного капитала определяется как разница скорректированной балансовой стоимости активов и текущих обязательств компании-цели. Синергический эффект выразится в увеличении стоимости имущественного комплекса компании.

Измерение эффективности с использованием метода DEA

В литературе бытует мнение, что «некоторые из проанализированных случаев слияний и поглощений ошибочно считаются эффективными при использовании традиционных моделей» [Kumar S., 2009]. «Эффективность процесса отражается в соотношении достигнутых результатов с использованными результатами» [Мазорчук М. С., Добряк В. С., Емельянов П. С., 2015]. Существуют различные эконометрические методы оценки эффективности (рис. 1), исходя из близости значений показателей отдельного объекта к потенциальной или фактической границе. Граница эффективности рассчитывается на основе производственной функции.

В рамках непараметрического подхода рассмотрим метод DEA. Он интересен тем, что нет четких ограничений к исходным данным, которые могут иметь различную природу [Cook W. D., Seiford L. M., 2009].

Подход DEA основан на идеях Фаррелла, изложена модель измерения эффективности деятельности организации относительно имею-

Рис. 1. Основные методы эконометрического подхода анализа эффективности



шихся у нее производственных возможностей. Данная модель была расширена А. Чарнсом (A. Charnes), В. Купером (W. W. Cooper) и Е. Родзом (E. Rhodes) в 1978 году и получила название CCR по первым буквам их фамилий. Чарнс впервые затронул эту тему, когда Чарнс, Купер и Родз разработали новую модель измерения эффективности для государственных программ [Charnes A., Cooper W. W., Rhodes E., 1978]. Позже появилось другое название – метод охвата свертки данных (Data Envelopment Analysis, DEA). Метод активно используется для анализа эффективности организаций различных типов в разных условиях, развивает стандартный подход к понятию эффективности в виде отношения отдачи к затратам [Dekker D., Post T. A., 2001]. Основная идея – оценка относительной эффективности функционирования объектов и построение границы эффективности, которая имеет форму выпуклой оболочки и используется в качестве эталона для оценки эффективности объектов в исследуемой совокупности [Kohers T., Huang M.-H., Kohers N., 2000]. Математически эффективность каждого объекта представляется как отношение взвешенной суммы «выходов» к взвешенной сумме «входов».

Общий вид модели DEA, ориентированной на вход:

$$\max_{\theta, u} \theta = \frac{u_1 y_1 + u_2 y_2 + \dots + u_s y_s}{v_1 x_1 + v_2 x_2 + \dots + v_m x_m} \quad (2)$$

где θ – эффективность объекта; x, y – виртуальные «входы» и «выходы» для объекта соответственно; v – «входы», u – «выходы»; s, m – количество «выходов» и «входов» соответственно.

Если модель DEA ориентирована на выход, то значение эффективности объекта минимизируется [Doyle P., 2011].

Для получения оценки эффективности необходимо решить задачу дробного линейного программирования, то есть определить значения весовых коэффициентов для входов v и для выходов u , рассматривая u и v как переменные. Если имеется два объекта и более, необходимо рассматривать данную задачу как задачу оптимизации с ограничениями. Под ограничениями нужно понимать невозможность получить максимальную оценку дроби больше единицы [Ghulam M. C., Syed Z., Shujahat H., 2016]. Отношение виртуальных результатов к виртуальным затратам не может быть больше 100%. Необходимо найти такие весовые коэффициенты для рассматриваемого объекта, чтобы частное стремилось к максимальной оценке, но в то же время соотношение для остальных объектов не могло превысить 100%.

«Данная методика позволяет оценить сравнительную эффективность DMU (decision making

unit), т.е. «блок принятия решений», аналогичные другим DMU» [Rahman M., Lambkin M., Hussain D., 2016]. Все DMU с наилучшим показателем эффективности образуют границу эффективности» [Weiguo X., Ming L., 2008]. Он определяет подмножество эффективных лучших практик DMU и для остальных DMU, величина их неэффективности измеряется по сравнению с границей, построенной из эффективных DMU. DMU может быть любой набор объектов. Метод DEA сравнивает эффективность компаний, рассматривая то, как входные данные превращаются в выходные.

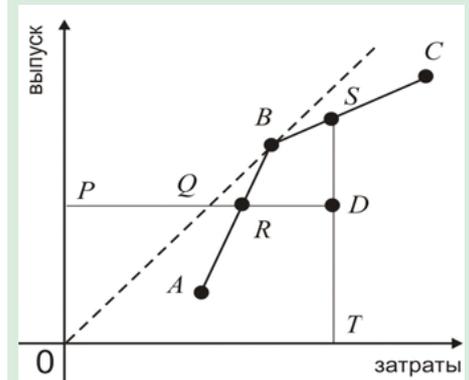
«В отличие от регрессии, DEA может включать несколько входов и выходов, а также определить границы эффективности и расстояния неэффективных значения этой границы» [Rahman M., Lambkin M., Hussain D., 2016]. На рис. 2 изображены границы эффективности согласно CCR и ВСС моделям. Следует отметить, что ключевое в CCR модели – это допущение о постоянстве отдачи от масштаба, это означает, что модель не допускает возможности ни возрастающей, ни убывающей отдачи от масштаба. Учитывая это ограничение модели, в 1984 году Р. Бенкер, А. Чарнс и В. Купер разработали ее модификацию – ВСС модель. Граница производственных возможностей CCR является линейной функцией, в то время как граница производственных возможностей ВСС имеет не только линейную часть, но и вогнутую, так как эта модель учитывает и возрастающую, и убывающую отдачу.

Пунктирная линия – эффективная граница, построенная в соответствии с моделью CCR. Граница модели ВСС – ломаная, проходящая через точки, являющиеся эффективными в соответствии с моделью ВСС. Точка эффективна, так как через нее проходит эта ломаная. Эффективность по модели ВСС рассчитывается как отношение PR/PD , которое будет превосходить значение эффективности CCR, определенное как PQ/PD .

Для применения моделей в оценке эффективности слияний и поглощений предлагаются следующие шаги:

- идентификация проблемы, например оценка эффективности с помощью экономических показателей;
- сбор данных: определение DMU, выбор входных и выходных параметров;

Рис. 2. Интерпретация эффективности в моделях CCR и ВСС [Мазорчук М. С., Добряк В. С., Емельянов П. С., 2015]



Для оценки эффективности сделок M&A могут быть использованы:

- ликвидность: общая ликвидность (GL) и текущая ликвидность (CL);
- долг: профиль долга (ДП), уровень финансового долга (LFD) и участие Третьего капитала (TPC);
- рентабельность: рентабельность активов (ROA), рентабельность собственного капитала (ROE) и прибыль на акцию (EPS);
- синергия: валовая маржа (GM), чистая маржа (NM) и общие и административные расходы в отношении доходов (GAR);
- моделирование с использованием специального программного обеспечения;
- модельное решение: анализ по всем переменным с использованием классических моделей DEA (BCC и CCR), а также с помощью многоцелевых методов DEA;
- проверка: подтверждение информации, полученной в ходе исследования с помощью специалистов в области экономической оценки путем сопоставления анализов с использованием различных методов.

Таким образом, основными преимуществами метода DEA являются отсутствие ограничений на природу исходных данных и объективность результатов (не используется единый унифицированный набор весовых коэффициентов). В настоящее время DEA является эффективным инструментом для оценки производительности DMU.

Применение различных методов для оценки эффективности поглощения ОАО «НК «Роснефть»

Рассмотрим пример сделки и сравним результаты оценки эффективности сделок M&A с применением разных методов. В 2012 году ОАО

«НК «Роснефть» приобрело компанию ТНК-ВР, что стало крупнейшей объявленной сделкой в России за всю историю рынка M&A, а также второй по величине сделкой в мире, ее стоимость составила 54 980 млн долл. Передача активов завершилась в марте 2013 года. Данная сделка была выбрана потому, что деятельность компаний нефтегазовой отрасли оказывает большое влияние на экономику страны. Учитывая масштаб поглощения, можно говорить о влиянии не только на экономику страны, но и мира в целом. Также было важно рассчитать эффективность реальной сделки для оценки на основе фактических данных.

Метод DEA. Анализируются показатели двух компаний нефтегазовой отрасли до и после поглощения.

Идентификация проблемы. Проблема определена как оценка эффективности деятельности ОАО «НК «Роснефть» и ТНК-ВР за два года до и после сделки с помощью экономических показателей.

Сбор данных. Определен DMU, выбраны входные и выходные параметры. В данном исследовании каждый параметр DMU представляет собой компании ТНК-ВР и «Роснефть» (мы принимаем каждую компанию в конкретный год за отдельную единицу) за 2010–2015 годы (до и после поглощения). Это необходимо, чтобы оценить, сколько было эффективных DMU до и после поглощения.

Для адекватности расчетов необходимо, чтобы входные и выходные параметры были выбраны следующим образом:

- численные значения должны быть доступными для каждого «входа» и «выхода», положительными для всех объектов;
- значения (вход, выход, выбранный объект для расчета эффективности) должны отражать аналитический или управленческий смысл показателя (отвечать здравому смыслу), которые входят в относительную оценку эффективности объектов;
- меньшие суммы входных данных предпочтительнее, как и большие суммы выходных данных;
- единицы измерения для входов и выходов не обязательно должны совпадать, это может быть численность персонала, площадь пространства, денежные расходы и т.д.

В качестве входных параметров выбраны активы и расходы, в качестве выходных – выручка от реализации и чистая прибыль. Считается, что для оценки оптимально брать четыре параметра. Большое количество входных и выходных данных может исказить результаты [Трачук А. В.,

Таблица 2

Исходные данные для расчетов методом DEA, млрд руб.

DMU	Входные значения		Выходные значения	
	Активы	Расходы	Выручка от реализации	Чистая прибыль
ТНК-ВР 2010	929	1005	1253	207
Роснефть 2010	2160	1535	1915	301
ТНК-ВР 2011	1112	1394	1139	278
Роснефть 2011	3377	2269	2702	319
ТНК-ВР 2012	1157	1500	1241	280
Роснефть 2012	3971	2696	3078	342
Роснефть 2013	7531	4139	4694	555
Роснефть 2014	8736	4910	5503	350
Роснефть 2015	9638	4442	5141	356

Линдер Н.В., 2016б]. Таким образом, устанавливается связь между входными данными (ресурсами) и выходными (отдачей, потенциалом). Исходные данные брались из открытых источников, в частности из финансовой отчетности по МСФО. Однако в 2010 году ТНК-ВР использовала отчетность в соответствии с общепринятыми принципами бухгалтерского учета США, валютной основой которой является доллар США, следовательно, данные компании за 2010 год отражены в рублях по курсу по состоянию на 31 декабря 2010 года. Исходные данные отражены в табл. 2.

Моделирование. Для анализа использовано программное обеспечение D.E. A. O.S – веб-приложение, которое позволяет оценивать данные с помощью моделей DEA.

Модельное решение. Проведен анализ всех переменных с использованием классических моделей DEA. При анализе эффективности процессы считаются положительными или отрицательными для вовлеченных компаний. Данные были рассчитаны как отношение между значениями до и после поглощения (см. табл. 2).

Результаты эффективности компаний до и после поглощения, полученные при использовании специального программного обеспечения, рассчитывающего методом DEA, отражены в табл. 3. Согласно методу DEA, эффективной оказалась деятельность ТНК-ВР в 2010–2011 годах и «Роснефти» в 2010 году. Наименее эффективной оказалась деятельность «Роснефти» в 2014 году.

Проверка. Необходимо сопоставить полученные результаты анализа эффективности сделки путем использования различных методов. Результаты данного анализа рассмотрены далее.

Традиционные методы оценки эффективности сделки. Для сравнения также были применены метод оценки доходности акций и метод анализа финансовой отчетности (табл. 4, 5).

Для оценки доходности акции используется показатель аномальной доходности акций, которая превышает обычную для этой ценной бумаги в период возникновения информации о сделке. Ее определяют как разницу доходности акций компании и доходности рынка (на основе индекса ММВБ).

В данном случае измеряется реакция рынка в течение недели до появления информации о сделке (для учета инсайдерской информации) и после сообщения, которая отражается на котировках. Положительный показатель 12,8% означает, что доходность акций с учетом изменения доходности рынка увеличилась, следовательно, сделка была оценена инвесторами как эффективная (см. табл. 4). Тем не менее некоторые авторы

выражают сомнения в части использования аномальных результатов в оценке синергетического прироста. Для оценки компаний требуется большое количество данных.

В случае использования метода оценки эффективности на основании финансовой отчетности выводы несколько иные. В качестве показателя эффективности взята динамика рентабельности продаж на основе EBITDA. Для вычисления эффекта поглощения была рассчитана разница между рентабельностью за 2014 год и рентабельностью до поглощения (табл. 5).

Согласно расчетам, эффект поглощения в первый год после поглощения оказался положительным (0,001%), но к 2014 году составил –0,9%. Рентабельность активов также начала снижаться, и спустя два года общее изменение составило –5%. В первый год рентабельность капитала увеличилась на 26%, однако через год это значение уменьшилось.

Таким образом, необходимо проводить комплексную оценку результативности сделок M&A, используя несколько методов и подходов оценки. Безусловно, у каждого метода имеются свои преимущества и недостатки: анализ бухгалтерской отчетности рассматрива-

Таблица 3
Результаты оценки эффективности методом DEA

DMU	Эффективность, %
DMU1	100,00
DMU2	100,00
DMU3	100,00
DMU4	95,50
DMU5	98,80
DMU6	90,60
DMU7	90,90
DMU8	90,00
DMU9	92,80

Примечание. Выделены случаи полной эффективности.

Таблица 4
Метод оценки доходности акций (дата объявления о сделке: 23.10.2012)

Показатель	Обыкновенная акция	Индекс ММВБ
Доходность акций за неделю до объявления о сделке, руб.	210,02	1455,5
Доходность акций через неделю после объявления о сделке, руб.	232,09	1421, 75
Доходность акций компании	0,105	–
Доходность рынка (на основе индекса ММВБ)	—	–0,023
Доходность, которая превышает обычную для этой ценной бумаги	0,128	0,128

*По данным Investfunds.ru

Таблица 5
Метод анализа финансовой отчетности

Показатель	2012	2013	2014
ЕБИТДА, млрд руб.*	618	947	1057
Выручка, млрд руб.*	3078	4694	5503
ЕБИТДА/выручка	0,2008	0,2017	0,1921
Эффект поглощения**	—	0,001	–0,009
Рентабельность активов, %	9	7	4
Рентабельность собственного капитала, %	15	41	26

* На основании отчетности ОАО «НК «Роснефть».
** Для эффекта поглощения была рассчитана разница между рентабельностью за 2014 год и рентабельностью до поглощения.

ет состояние компании в конкретный момент, без учета динамики, в то время как рыночные показатели подвержены влиянию рынка. Следует учитывать взаимосвязь показателей между собой [Трачук А. В., Линдер Н. В., 2016 а].

Если применять несколько методов, результаты могут быть неоднозначными. Путем оценки результатов с разных точек зрения (например, эффективность для бизнеса, для акционеров или иных заинтересованных сторон) можно количественно измерить стратегические или какие-либо долгосрочные параметры, достижение которых являлось целью сделки. Также необходимо разделять эффекты, возникшие непосредственно в результате слияния, поглощения и других событий, не связанных с ними.

Выводы и практическое использование результатов

Проведенные нами расчеты показали, что метод DEA не всегда подходит в разрезе оценки эффективности до и после сделки. Данный метод применим для экспресс-выбора компаний-целей среди большого количества компаний. В рамках оценки методом DEA рекомендуется использовать представленную последовательность действий. После выбора нескольких компаний из списка потенциальных целесообразно провести комплексную оценку традиционными методами, обязательно учитывать мотивы и цели сделки (эффективность для бизнеса, для акционеров и т.д.).

Список литературы:

1. Карлик А. Е., Кармазинова Я. Ф., Трачук А. В. (1999) Региональное регулирование деятельности предприятий субъектов естественных монополий. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ. 50 с.
2. Колмаков В. В., Коокуева В. В., Чапкина Е. Г. и др. (2013) Теория и практика управления финансовой деятельностью/Под ред. А. Г. Поляковой; МЭСИ. М.: Ист Консалтинг. 196 с.
3. Линдер Н. В. (2014) Стратегии диверсифицированного роста и определение оптимальных границ крупных промышленных бизнес-групп // Эффективное Антикризисное Управление. №1. С. 90–99.
4. Мазорчук М. С., Добряк В. С., Емельянов П. С. (2015) Анализ практического применения метода «охвата данных» для оценки эффективности образовательного процесса // Открытые информационные и компьютерные интегрированные технологии. № 69. С. 234–246.
5. Трачук А. В. (2017) Акционерное общество «Гознак»: пути развития // Деньги и кредит. № 1. С. 61–64.
6. Трачук А. В. (2009) Методы стимулирования инвестиций в инфраструктурные проекты (на примере электроэнергетики) // Проблемы современной экономики. № 4. С. 350–353.
7. Трачук А. В. (2011) Реформирование естественных монополий: цели, результаты и направления развития. М.: Экономика. 319 с.
8. Трачук А. В., Линдер Н. В. (2016а) Влияние ограничений ликвидности на вложения промышленных компаний в исследования и разработки и результативность инновационной деятельности // Эффективное Антикризисное Управление. №1. С. 80–89.
9. Трачук А. В., Линдер Н. В. (2017) Инновации и производительность российских промышленных компаний // Инновации. № 4 (222). С. 53–65.
10. Трачук А. В., Линдер Н. В. (2016б) Методика многофакторной оценки инновационной активности холдингов в промышленности // Научные труды Вольного экономического общества России. Т. 198. С. 298–308.

На примере оценки эффективности поглощения ОАО «НК «Роснефть» ТНК-ВР мы получили неоднозначные результаты. Поначалу прогнозы были положительными. Во-первых, метод оценки доходности акции в недельный промежуток до и после объявления новости о поглощении показал, что инвесторы положительно оценили данную сделку. По оценкам самого ОАО «НК «Роснефть», синергический эффект от сделки должен был составить 10 млрд долл. Однако метод DEA показал, что после приобретения ТНК-ВР эффективность ОАО «НК «Роснефть» уменьшилась, наибольшая эффективность достигнута в 2010–2011 годах.

Оценка эффективности на основе финансовой отчетности также демонстрирует двойственные результаты. С одной стороны, эффект слияния

оказался положительным в первый год после поглощения, увеличилась рентабельность капитала. С другой стороны, показатель рентабельности активов постепенно снижался с 2012 по 2014 год.

Таким образом, необходимо проводить комплексную оценку эффективности, чтобы учесть все аспекты. Результаты такой оценки могут привести к неоднозначным выводам.

Существует множество мотивов, руководствуясь которыми, компания может выбрать стратегию M&A. Перед тем как заключить сделку, компании следует четко определить, какие цели она преследует, оценить реакцию инвесторов, реально оценить стоимость сделки и отдачу от сделки. Только после этого стоит проводить слияние или поглощение

11. **Charnes A., Cooper W. W., Rhodes E.** (1978) Measuring the efficiency of decision making units // *European Journal of Operational Research*. Vol. 2, № 6. P. 429–444.
12. **Cidália L. P., Pérez J. P.** (2013) El uso de la metodología DEA (Data Envelopment Analysis) para la evaluación del impacto de las TIC en la productividad del sector hotelero // *Varia*. Vol. 1. P. 1–13.
13. **Cook W. D., Seiford L. M.** (2009) Data envelopment analysis (DEA) – Thirty years on // *European Journal of Operational Research*. Vol. 192, № 1. P. 1–17.
14. **Dekker D., Post T. A.** (2001) Quasi concave DEA model with an application for bank branch performance evaluation // *European Journal of Operational Research*. Vol. 132, № 2. P. 296–311.
15. **Doyle P.** (2011) *Value-Based Marketing*. Chichester: Wiley.
16. **Ghulam M. C., Syed Z., Shujahat H.** (2016) Impact of Mergers & Acquisitions upon Banking Efficiency in Pakistan: A Data Envelopment Analysis Approach, *Journal of Business Studies Quarterly*. Vol. 8, № 1. P. 46–59.
17. **Junior P., Junior P., Pamplona E. et al.** (2013) Mergers and Acquisitions: An Efficiency Evaluation // *Applied Mathematics*. Vol. 4, № 11. P. 1583–1589.
18. **Kohers T., Huang M.-H., Kohers N.** (2000) Market Perception of Efficiency in Bank Holding Company Mergers: the Roles of the DEA and SFA Models in Capturing Merger Potential // *Review of Financial Economics*. Vol. 9, № 2. P. 101–120.
19. **Kumar S.** (2009) Post-Merger Corporate Performance: An Indian Perspective. *Management Research*. Vol. 32, № 2. P. 145–157.
20. **Rahman M., Lambkin M., Hussain D.** (2016) Value creation and appropriation following M&A: A data envelopment analysis // *Journal of Business Research*. Vol. 69. P. 5628–5635.
21. **Weiguo X., Ming L.** (2008) Empirical research of M&A impact on Chinese and American commercial banks' efficiency based on DEA method // *Management Science and Engineering*. Vol. 2, № 1. P. 38–47.



С. В. КРИВОРУЧКО

Доктор экон. наук, профессор, департамент финансовых рынков и банков ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации». Область научных интересов: денежно-кредитная политика, платежные системы и технологии, электронные деньги и криптовалюты.

E-mail: gleb@33.east.ru

Рассмотрены особенности бизнес-моделей участников рынка розничных платежных услуг. Использован подход, основанный на выделении девяти элементов бизнес-модели: потребительские сегменты, ценностные предложения, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, потоки поступления доходов, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры, структура издержек.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

рынок розничных платежных услуг, бизнес-модель, потребительский сегмент, ценностное предложение, канал сбыта, взаимоотношения с клиентами, потоки поступления доходов, ключевой ресурс, ключевой вид деятельности, ключевой партнер, структура издержек.



В. А. ЛОПАТИН

Кандидат экон. наук, доцент, департамент менеджмента ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации». Область научных интересов: платежные системы и технологии, электронные деньги и криптовалюты, цифровые процессы и блокчейн.

E-mail: valopatin@mail.ru

Особенности бизнес-моделей на рынке платежных услуг¹

Введение

В рамках исследования конкуренции и сотрудничества на рынке розничных платежных услуг часто нужно определить доли рынка на основе сопоставления объемов оказанных услуг, доходов и прибыли, в том числе в различных сегментах рынка. Такое сопоставление, как правило, затруднено вследствие многовариантного распределения ролей и функций субъектов рынка в цепочках создания стоимости [Портер М., 2005], функционирующих в рамках одного или нескольких сегментов рынка, а также связанного с ним распределения доходов и затрат. Фактически такое распределение будет зависеть от бизнес-моделей, которые использует конкрет-

ный участник рынка при организации взаимодействия с другими субъектами рынка, в том числе при принятии решений об участии в цепочке создания стоимости и /или в том или ином сегменте рынка. В частности, в зависимости от выбранной бизнес-модели провайдеры платежных услуг могут реализовывать различные стратегии в разных сегментах рынка, например осуществлять перекрестное финансирование затрат, тем самым обеспечивая различные доли рынка по объему операций, по объему дохода и по объему прибыли. Все это определяет актуальность исследования бизнес-моделей, используемых субъектами рынка розничных платежных услуг. В частности, это касается вопросов выделения и изучения основ-

¹ Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Фининиверситета 2017 года.

ных элементов в структуре бизнес-моделей и взаимосвязей между отдельными элементами, а также влияния, которое оказывает выбранная бизнес-модель на участие субъекта в оказании розничных платежных услуг.

Мы рассматриваем особенности бизнес-моделей субъектов рынка розничных платежных услуг, анализ которых основан на выделении блоков в рамках бизнес-модели (см. рисунок) [Остервальдер А., Пинье И., 2012]. При обсуждении каждой составляющей бизнес-модели представлена структура возможных вариантов модели и обсуждаются особенности поведения субъектов рынка розничных платежных услуг.

Потребительские сегменты

Блок «Потребительские сегменты» определяет группы людей и организаций, которые привлекает и обслуживает компания – субъект рынка розничных платежных услуг. Как правило, компания разбивает всех клиентов на несколько групп с учетом потребностей, особенностей поведения и /или по иным признакам. Для этого удобен профиль потребителя – некоторая совокупность характеристик потребителя, включая стиль поведения, круг осуществляемых операций, круг требований потребителя к другим субъектам рынка, рыночным продуктам, каналам их продвижения и т.д.

В общем случае, по признаку потребительских сегментов бизнес-модели рынка розничных платежных услуг могут характеризоваться шириной охвата потребителей, глубиной дифференциации и степенью взаимозависимости между сегментами.

Широта охвата потребителей. *Широкое сегментирование.* Выделяется один достаточно крупный потребительский сегмент, внутри которого различия между потребителями могут учитываться в минимальной степени или не учитываться вообще. Например, предлагая услугу по переводу денежных средств с использование дебетовой карты поставщики розничных платежных услуг могут ориентироваться на широкий круг потребителей – физических лиц, не делая различия между ними по профилю клиента. *Узкое сегментирование.* Определяется несколько групп потребителей с достаточно узкими, специфическими профилями. Например, оно используется, когда различные платежные продукты на основе дебетовых карт предлагаются в зависимости от возраста потребителя, его географического положения, статуса занятости и т.д.

Глубина дифференциация сегментов. *Слабая дифференциация.* У сегментов близкие характеристики профилей потребителей.

Сильная дифференциация. Профили потребителей разных потребительских сегментов заметно различаются. Например, к слабому сегментированию может относиться сегментация потребителей по типу дебетовой карты, а к сильному – разделение сегментов по признаку использования дебетовой или кредитной карты. Субъективная оценка отличий как сильных и слабых существенно варьирует в зависимости от методики оценки различий. Кроме того, сегменты могут иметь слабую дифференциацию по одному параметру профиля потребителя и сильную по другому параметру, что также необходимо учитывать при идентификации бизнес-модели.

Степень взаимозависимости между сегментами. *Сильная взаимозависимость.* Характеристики потребительских сегментов будут достаточно сильно зависеть друг от друга. Примером служит процессирование платежей в рамках двухсторонних и многосторонних платформ, когда количество потребителей пла-

Структура бизнес-модели субъекта рынка розничных платежных услуг



тежных услуг существенно зависит от количества провайдеров услуг.

Слабая взаимозависимость. Характеристики потребительских сегментов минимально зависят друг от друга. Такая ситуация наблюдается в сегментах платежных услуг для физических и юридических лиц.

Компании фактически заявляют о наличии потребительских сегментов, когда продвигают разные продукты для разных групп потребителей (например, физических и юридических лиц). Выделение других потребительских сегментов может потребовать тщательного изучения политики компании. Например, большой объем информации о потребительских сегментах можно получить путем анализа тарифов и тарифной политики оператора перевода денежных средств. При этом истинная структура сегментов потребителей – юридических лиц может быть скрыта в силу индивидуальных соглашений.

Ценностные предложения

Ценностное предложение основано на тех характеристиках продуктов компании, которые ценны для разных сегментов потребителей на рынке розничных платежных услуг. Как правило, оно формулируется как совокупность отличительных особенностей платежных продуктов компании (по сравнению с имеющимися на рынке), которые дают значимые преимущества потребителям из конкретного сегмента (в той мере, в которой эти преимущества понимает компания). Бизнес-модели отличаются в зависимости от содержания ценностного предложения:

- *Инновация.* Ценностное предложение направлено на удовлетворение новых потребностей, которые отсутствуют на рынке, и ориентировано на существенное изменение профиля потребителя. Одновременно предлагаются платежные продукты, новые качества которых часто в значительной степени обязаны достижениям в технологической сфере. Средством различения ценностных предложений инновационного направления, характерных для рынка розничных платежных услуг, являются: способы организации цепочек создания стоимости, способы и средства осуществления платежей (пластиковые и виртуальные платежные карты, интернет-банкинг, мобильный банкинг, ближняя бесконтактная связь и т.д.).
- *Повышение эффективности и результативности.* Ценностное предложение, как правило, направлено на совершенствование

характеристик продуктов, уже имеющихся на рынке. В частности, на рынке розничных платежных услуг целями являются увеличение скорости осуществления платежей, снижение себестоимости операций, повышение безопасности операций и бесперебойности функционирования используемых систем, увеличение продолжительности операционного дня, расширение территориальных границ и т.д.

- *Взаимоотношения с клиентом.* Ценностное предложение направлено на индивидуальные запросы потребителей, с их учетом компания формирует ассортимент продуктов, каналы сбыта, структуру издержек и т.д. В рамках рынка розничных платежных услуг примером являются взаимоотношения между провайдерами платежных услуг и магазинами онлайн-торговли, когда оказание услуг регулируется индивидуальным договором, включая условия о способе подключения к услуге, стоимости и объеме услуг и т.д.

Каналы сбыта

Блок «Каналы сбыта» определяет способ взаимодействия компании с потребителями внутри потребительского сегмента, включая способ доведения до сведения потребителей соответствующего ценностного предложения. В общем случае каналы распределяются по следующим основаниям.

Тип владения каналом. *Собственные каналы* сбыта компания создает и поддерживает самостоятельно. *Партнерские каналы*, соответственно, создаются и управляются партнерами. Например, на рынке розничных платежных услуг оператор по переводу денежных средств может предложить держателям своих платежных карт пользоваться его собственной сетью банкоматов и POS-терминалов или партнерской сетью, заключив соответствующее соглашение. Доступ к платежным услугам с помощью системы класса «интернет-банкинг» провайдер услуг может предоставлять самостоятельно на своей территории или привлечь стороннего поставщика в рамках использования «облачных» технологий.

Способ взаимодействия с потребителем. *Прямой канал.* Компания (партнер компании) предоставляет весь комплекс платежных услуг потребителям напрямую, минуя посредников.

Непрямой канал. Все или некоторые услуги предоставляются через сеть агентов и субагентов. Непрямые каналы сбыта широко используются на рынке розничных платежных услуг. Например, оператор по приему платежей может

оказывать услуги по приему платежей напрямую и/или через посредников – платежных субагентов. В свою очередь, оператор по переводу денежных средств может оказывать весь комплекс услуг, связанный с переводом денежных средств, напрямую потребителям, а может делегировать часть своих функций (объем которых строго определен [Федеральный закон 2011]), банковским платежным агентам и субагентам;

Функциональное назначение канала.

Информационные каналы позволяют донести до потребителей информацию обо всех аспектах продажи платежных услуг (тарифы, способы заключения договоров, порядок оказания услуг, регламент разрешения споров и т.д.). *Каналы продвижения платежных услуг* призваны убедить потребителей в преимуществах услуг и стимулировать их покупку. *Каналы продажи* предоставляют потребителям возможность приобрести услуги. *Каналы оказания услуг*, соответственно, помогают получить последние. *Каналы урегулирования споров* обеспечивают потребителю разрешение споров и обработку жалоб. На рынке розничных платежных услуг большинство перечисленных каналов используют телекоммуникационные каналы связи, особенно в случае электронных средств платежа. По телекоммуникационным каналам потребители получают информацию о платежных услугах, особенностях платежных продуктов и преимуществах предлагаемых платежных услуг, заключают сделки об осуществлении платежей (как правило, нажимая кнопку «согласен» для акцепта оферты в рамках договора присоединения), получают интерактивный доступ к счету/платежному инструменту, при необходимости ведут переписку с провайдером платежных услуг.

По мере развития телекоммуникационных каналов связи и подключаемых к ним абонентских устройств быстро растет качество и функциональность каналов сбыта у провайдеров платежных услуг, уменьшается себестоимость услуг. В частности, сегодня электронные средства платежа на основе смартфонов и планшетов позволяют потребителям получать рекомендации по совершению платежей, электронные счета для оплаты, распоряжения получателей средств для акцепта, защитные коды двухфакторной авторизации, подтверждения о платежах и т.д.

Взаимоотношения с клиентами

В рамках бизнес-модели взаимоотношения с клиентами в различных потребительских сегментах отличаются по следующим признакам:

Уровень формальности. Он влияет на себестоимость и качество поддержания взаимоотношений.

Строго формальные отношения (на основе заданных регламентов) позволяют избежать расходов на анализ, оценку, различных ситуаций в процессе взаимодействия, на принятие решений в связи с разрешением спорных ситуаций. Такие взаимоотношения, как правило, хорошо поддаются автоматизации и затраты на их поддержание невелики.

Строго неформальные взаимоотношения позволяют удовлетворить разнообразные запросы потребителей и требуют больших расходов на содержание штата персональных менеджеров.

Промежуточные по степени формальности отношения. Такие отношения преобладают на рынке розничных платежных услуг. В целом они скорее формализованы и определяются регламентами, в меньшей степени – неформальные и зависят от личностных характеристик операционных работников, которые контактируют с потребителями при приеме распоряжений к исполнению (если распоряжение о переводе денежных средств представляется на бумажном носителе), и менеджеров, которые разрешают инциденты и нестандартные ситуации. При этом взаимоотношения провайдеров платежных услуг с крупными плательщиками и получателями денежных средств, как правило, крайне неформальны и подразумевают не только высокую квалификацию индивидуальных менеджеров, но и неформальные личные связи менеджеров провайдера с менеджерами компаний.

Вовлеченность компании в деятельность потребителя. *Низкий уровень.* Взаимоотношения касаются только стандартного набора платежных продуктов, поставляемых компанией.

Высокий уровень. Взаимоотношения охватывают самые разные вопросы, прямо и/или косвенно связанные с осуществлением платежей. На рынке розничных платежных услуг уровень вовлеченности провайдера услуг в деятельность потребителя сильно зависит от количества смежных услуг, которые, в принципе, может предоставить провайдер. Например, оператор по переводу денежных средств может организовать такие взаимоотношения с потребителем, которые позволят ему более оперативно:

- реагировать на запросы потребителя (например, в ускоренном режиме рассматривать и выполнять заявки потребителя в отношении перечня услуг, тарифов, графика оказания услуг и т.д.);

- представлять потребителю больше информации по остаткам на счетах и операциях по счетам, архивные данные, отчеты по операциям за разные периоды времени и т.д.;
- предлагать потребителю более широкий перечень услуг (включая смежные услуги: депозитные вклады, потребительские кредиты, металлические счета, инвестиционные сделки, услуги финансового менеджмента, услуги риск-менеджмента и т.п.) и т.д.

Формат взаимодействия. Взаимоотношения могут быть организованы в рамках личного и коллективного взаимодействия, взаимодействия в рамках офиса и с использованием каналов телекоммуникаций и т.д. В последнее время особую популярность приобрело коллективное общение посредством телекоммуникационных каналов – интернет-форумов и социальных сетей. На рынке розничных платежных услуг взаимоотношения в рамках социальных сетей расширяются и приобретают большее значение, позволяют провайдерам платежных услуг повысить уровень реагирования на инциденты и нестандартные ситуации, увеличить объем платежных операций, повысить лояльность потребителей и т.д. Компьютерные боты – программы, наделенные искусственным интеллектом, позволяют организовать интерактивное взаимодействие с потребителями без присутствия человека. Такие системы позволяют организовать качественное взаимодействие с потребителями платежных услуг, одновременно сократив расходы по многим вопросам, по которым обмен информацией и принятие решений сложно описать с помощью формальных правил.

Потоки поступления доходов

Потоки поступления доходов в рамках бизнес-модели определяют, каким образом компания получает доход от продажи своих продуктов. *Нерегулярный поток доходов* характерен для разовых сделок по продаже платежных продуктов и услуг. *Регулярный поток доходов* формируется за счет периодических платежей в моделях с повременной оплатой платежных услуг, подписки на периодическое получение информации и консалтинговых услуг, связанных с платежами, оплатой арендных и лицензионных платежей за использование электронных средств платежа и т.д.

На рынке розничных платежных услуг значительную роль играют оба вида потоков дохода. Как правило, часть дохода провайдеры платежных услуг получают от нерегулярного потока за счет комиссионного вознаграждения

за платежные операции. Другая часть дохода поступает в виде регулярной оплаты за пользование электронными средствами платежа, СМС-информирование, подписку на аналитическую информацию и др. Соотношение между регулярными и нерегулярными доходами зависит от структуры клиентской базы, перечня операций, тарифов и других параметров предоставляемых услуг.

Смешанный поток доходов провайдеров имеет регулярную и нерегулярную составляющие. Часто регулярную составляющую обеспечивает регулярная сумма остатков денежных средств на счетах потребителей, нерегулярную, соответственно, нерегулярная составляющая суммы остатков. Особое значение такие потоки доходов имеют для провайдеров платежных услуг, которые обслуживают нетто-получателей денежных средств (например, для банков, которые обслуживают счета крупных компаний, на которые поступают платежи за электричество, воду и др.). Наличие данного потока доходов существенно усложняет рассмотрение вопроса о долях рынка провайдеров платежных услуг, если оценка долей рынка осуществляется на основании данных о доходах провайдеров.

Ключевые ресурсы

Ключевые ресурсы бизнес-модели – это наиболее важные активы компании, необходимые для функционирования бизнес-модели компании на рынке розничных платежных услуг. Как правило, в состав ключевых ресурсов бизнес-модели входят следующие материальные и нематериальные ресурсы:

- денежные средства и иные финансовые активы, источники их формирования, необходимые для финансирования текущей деятельности компании и реализации перспективных инвестиционных проектов;
- материальные активы – физические объекты (здания, оборудование, транспортные средства и т.д.), нематериальные активы – интеллектуальная собственность (лицензии на программное обеспечение, ноу-хау, патенты и т.д.), необходимые для обеспечения технологических процессов компании;
- персонал компании, который непосредственно обеспечивает функционирование технологических процессов с использованием материальных и нематериальных активов компании.

В зависимости от бизнес-модели поставщику розничных платежных услуг нужны помещения и оборудование для обслуживания потребителей при личном присутствии и /или посредством

инфраструктуры дистанционных платежных услуг. В связи с этим значительное место занимают материальные и нематериальные активы, необходимые для обеспечения функционирования инфраструктуры оказания платежных услуг.

Особое значение приобретает доверие потребителей, которое провайдер зарабатывает при условии квалификации, опыта и технической оснащенности, компетентности риск-менеджмента и обеспечения бесперебойного оказания платежных услуг (управление кредитным риском, риском ликвидности, операционным риском, риском отмывания доходов, полученных преступным путем, финансирования терроризма и т.д.).

Ключевые виды деятельности

Ключевые виды деятельности определяют совокупность ключевых бизнес-процессов компании, необходимых для успешной реализации бизнес-модели: создание и реализацию ценностных предложений, поддержание устойчивой работы каналов сбыта, организацию эффективных взаимоотношений с клиентами и т.д. Во многих случаях выделение ключевых видов деятельности может представлять серьезную проблему, так как различные бизнес-процессы компании взаимосвязаны и сбой в функционировании одного бизнес-процесса может существенно повлиять на функционирование остальных. Ключевые виды деятельности могут быть выделены посредством оценки принципиальной возможности передачи той или иной функции на аутсорсинг в специализированную компанию: передача на аутсорсинг ключевого вида деятельности повлечет за собой резкое изменение направления деятельности компании.

У большинства поставщиков розничных платежных услуг ключевым видом деятельности является оказание одной из трех платежных услуг:

- прием платежей;
- перевод денежных средств;
- осуществление почтовых переводов.

Ключевые виды деятельности субъектов национальной платежной системы подробно прописаны в законе. В частности, перевод денежных средств является ключевой деятельностью оператора по переводу денежных средств, организация работы платежной системы (включая разработку правил) – оператора платежной системы, операционное, платежное клиринговое и расчетное обслуживание участников платежной системы – операционного, платежного

клирингового и расчетного центров соответственно, прием платежей – оператора по приему платежей и платежного субагента и т.д.

Несколько сложнее выделить ключевые виды деятельности, если субъект рынка розничных платежных услуг занимается несколькими видами деятельности. В этом случае, как говорилось выше, определенные выводы можно сделать из оценки того, как изменится деятельность компании в случае передачи тех или иных бизнес-процессов на аутсорсинг. Например, если оператор по переводу денежных средств одновременно выполняет функции расчетного центра платежной системы, то оказание расчетных услуг можно будет рассматривать как ключевой вид деятельности, которая дает существенный вклад в доход оператора.

Ключевые партнеры

Ключевые партнеры – это партнеры, которые оказывают значительное влияние на деятельность компании. Фактически благодаря им функционируют бизнес-модель и бизнес-процессы компании.

Стратегические и тактические партнерские отношения. *Стратегические отношения* определяются общими стратегическими целями и/или задачами и предполагают долгосрочное сотрудничество. На рынке розничных платежных услуг такие отношения обычно связывают субъектов рынка, вместе создающих новые субъекты рынка (платежные системы, некоммерческие партнерства, ассоциации и т.д.) и/или участвующих в решении актуальных долгосрочных задач (совершенствование правового регулирования, развитие рыночной инфраструктуры, создание инновационных платежных инструментов и т.д.).

Тактические отношения ориентированы на совместное решение тактических задач и достижение тактических целей в краткосрочном или среднесрочном периоде, например могут касаться отдельных законопроектов, инфраструктурных проектов и т.д.

Конкурентные и неконкурентные партнерские отношения. *Конкурентные отношения* преимущественно предполагают партнерство конкурирующих компаний, а *неконкурентные*, соответственно, неконкурирующих компаний. На рынке розничных платежных услуг конкурентные партнерские отношения характерны, например, для операторов услуг по переводу денежных средств – участников (фактически партнеров) одной платежной системы, заинтересованных в ее бесперебойном

функционировании. Неконкурентные партнерские отношения свойственны для субъектов одной платежной инфраструктуры, в рамках которой они выполняют разные функции (например, операционный, платежный клиринговый и расчетный центры платежной системы).

Вертикальные и горизонтальные партнерские отношения. *Вертикальные отношения*, как правило, определяют отношения между компаниями, действующими в рамках одной цепочки создания ценности, когда продукты одной компании являются ресурсами для производства продуктов другой компании. Как правило, такие отношения устанавливаются между компаниями разных сегментов рынка и являются преимущественно неконкурентными. На рынке розничных платежных услуг это отношения между телекоммуникационными компаниями, обеспечивающими передачу финансовых сообщений, и операторами по переводу денежных средств.

Горизонтальные отношения, как правило, относятся к отношениям между компаниями одного или близких сегментов и могут быть как конкурентными, так и неконкурентными. Это отношения между операторами по переводу денежных средств и расчетными центрами: первые оказывают платежные услуги конечным потребителям рынка розничных платежных услуг, вторые – участникам платежных систем в связи с осуществлением перевода.

Структура издержек

Структура издержек бизнес-модели определяет наиболее существенные расходы, необходимые для ее функционирования, включая разработку и продвижение ценностных предложений, организацию и управление каналами сбыта, поддержание взаимоотношений с потребителями и т.д. Бизнес-модели могут достаточно сильно отличаться по соотношению постоянных и переменных издержек, по отно-

Список литературы:

1. **Криворучко С. В., Лопатин В. А.** (2013) Национальная платежная система: структура, технологии, регулирование. Международный опыт, российская практика. М.: Кнорус; ЦИПСИР. 456 с.
2. **Остервальдер А., Пинье И.** (2012) Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора/Пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Паблишер. 288 с.
3. **Погосян А. М.** (2016) Факторы, влияющие на распространение и принятие инноваций в сфере платежных технологий // Эффективное Антикризисное Управление. № 3 (96). С. 86–93.
4. **Портер М.** (2005) Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость/Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс. 715 с.
5. **Трачук А. В.** (2014) Бизнес-модели для гиперсвязанного мира // Управленческие науки в современной России: В 2 т. СПб. Т. 1, кн. 1. С. 20–26.
6. **Трачук А. В., Линдер Н. В.** (2015) Трансформация бизнес-моделей электронного бизнеса в условиях нестабильной внешней среды // Эффективное Антикризисное Управление. № 2. С. 58–71.
7. **Трачук А. В., Линдер Н. В.** (2016) Адаптация российских фирм к изменениям внешней среды: роль инструментов электронного бизнеса // Управленческие науки. № 1. С. 61–73.
8. Федеральный закон от 27.06.2011 № 161-ФЗ (ред. от 18.07.2017) «О национальной платежной системе» // Консультант Плюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_115625/.
9. **Bendoly E., Schoenherr T.** (2005) ERP System and Implementation-process Benefits: Implications for B2B e-Procurement // International Journal of Operations & Production Management. Vol. 25, Iss. 4. P. 304–319.

шению издержек к заработной плате персонала и ресурсам для функционирования технических систем, по соотношению регулярных и нерегулярных расходов и т.д.

На рынке розничных платежных услуг расходы субъекта во многом зависят от его месторасположения, численности персонала, уровня автоматизации операций и т.д. Существуют закономерности: при высоких фиксированных расходах на создание систем автоматизации операций, как правило, доля переменных затрат на заработную плату персонала сравнительно низка, а доля таких же затрат на ресурсы, необходимые для работы технических систем (электричество, регулярные платежи за лицензии и услуги сторонних организаций и т.д.), – сравнительно высока. Более высокие постоянные затраты на создание и переменные затраты на поддержание системы риск-менеджмента обычно сопровождаются более низкими затратами на возмещение потерь, возникающих в ре-

зультате реализации операционного, кредитного и других видов риска.

Заключение

Рассмотрены особенности бизнес-моделей участников рынка розничных платежных услуг: потребительские сегменты, ценностные предложения, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, потоки поступления доходов, ключевые партнеры, ресурсы и виды деятельности, структура издержек. Предложенный подход позволяет учитывать распределение ролей и функций субъектов рынка в различных цепочках создания стоимости и в разных сегментах рынка, а также связанное с ним распределение доходов и затрат. Последнее, в свою очередь, позволяет определять объем и доли участников на рынке розничных платежных услуг (в том числе в пределах того или иного сегмента рынка), оценивать уровень конкуренции и/или сотрудничества участников рынка.

10. **Dufresne T., Martin J.** (2003) Process Modeling for e-Business, INFS 770 – Methods for Information Systems Engineering // Knowledge Management and E-Business. P. 1–28.
11. **Hedman J., Kalling T.** (2003) The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations // European Journal of Information Systems. Vol. 12, № 1. P. 49–59/
12. **Linder J. C., Cantrell S.** (2000) Changing Business Models: Surveying the Landscape, Institute for Strategic Change // Working Paper/Accenture Institute for Strategic Change. P. 72–88.
13. **Morris M., Schindehutte M., Allen J.** (2005) The entrepreneur’s business model: toward a unified perspective // Journal of Business Research. Vol. 58, № 6. P. 726–735.
14. **Sang Un Chae J., Hedman J.** (2015) Business Models for NFC based mobile payments // Journal of Business Models. Vol. 3, № 1. P. 29–48.
15. **Teece D. J.** (2010) Business Models, Business Strategy and Innovation // Long Range Planning. Vol. 43. P. 172–194.
16. **Trachuk A., Linder N.** (2017). The adoption of mobile payment services by consumers: An empirical analysis results // Business and Economic Horizons. Vol. 13, № 3. P. 383–408.
17. **Zott C., Amit R.** (2007) Business model design and the performance of entrepreneurial firms // Organization Science. Vol. 18, № 2. P. 181–199.
18. **Zott Ch., Amit R., Massa L.** (2011) The Business Model: Recent Developments and Future Research // Journal of Management. Vol. 37, № 4. P. 1019–1042.



С. И. ЛУЦЕНКО

Аналитик.

Область научных интересов: корпоративное управление, финансирование компаний.

E-mail:

scorp_ante@rambler.ru

Рассматриваются особенности корпоративного управления. В современных реалиях качество управления определяется внутренней организацией (четкой корпоративной стратегией с определением целей и интересов компании). Предложена модель управления компанией, которая учитывает интересы не только собственников, но и других заинтересованных участников.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

корпоративное управление, менеджмент, собственник, командное производство, фидуциарные обязанности, корпоративная цель, устав.

Корпоративное управление: ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ

Компания создается посредством объединения капиталов. Предполагается, что собственники (акционеры) должны действовать слаженно, соблюдая правила корпоративной этики, руководствуются общей целью – обеспечить стабильную работу предприятия.

Общеизвестным положением корпоративного права является то, что акционер не является единственным заинтересованным лицом. Заинтересованными лицами являются также кредиторы, трудовой коллектив, общество, публичные органы [Case, 2012]. В частности, акционерному обществу следует быть социально ответственным. В связи с этим при принятии стратегических решений органу управления необходимо учитывать интересы иных заинтересованных сторон, включая работников, кредиторов, контрагентов общества [Кодекс корпоративного управления, 2014, п. 127].

Компания – достаточно сложный механизм, в котором переплетены интересы различных групп участников, причем собственники должны выстроить эффективную структуру корпоративного управления. Создание коммерческой организации и участие в ней есть форма коллективного предпринимательства: распоряжаясь своим имуществом, лицо приобретает акции и одновременно получает вытекающие из владения акциями имущественные права; используя свое имущество, оно получает часть прибыли общества в виде дивидендов. Приобретая акции, лицо несет риск утраты имущества, внесенного в оплату таких акций, без предоставления соразмерного возмещения, так как внесенное имущество переходит в собственность организации, а размер дивиденда и ликвидационной квоты или возможность их получения зависят от ряда фак-

торов, в том числе от эффективности управления. Формой реализации права на осуществление предпринимательской деятельности является и участие физических лиц, в том числе не являющихся предпринимателями, в разного рода хозяйственных обществах, в частности акционеров в акционерных обществах, которые реализуют свое право через владение акциями [Постановление Конституционного Суда РФ N 5-П от 10.04.2003].

Приобретая акции (долю в уставном капитале), акционер получает соответствующие имущественные права и часть прибыли общества в виде дивидендов, а вместе с тем и риск утраты имущества [Постановление Конституционного Суда, 2003]. Собственник принимает риск обесценения стоимости акций, в том числе в связи с ошибками органа управления. Акционеры (собственники), получающие дивиденды от компании, являются заинтересованными в стабильной доходности и ликвидности компании [Постановление Пятого арбитражного апелляционного суда, 2016].

Собственник самостоятельно принимает на себя и бремя заботы о вложении средств в компанию (юридическое лицо представляет собой правовой институт для реализации интересов реального физического лица). Юридическое лицо действует в интересах своих реальных собственников, имеющих долю в уставном капитале, несет риск неэффективности экономической деятельности коммерческой организации, в том числе в случае отсутствия дохода или его получения в ничтожном размере [Постановление Конституционного Суда, 2010, Постановление Европейского Суда, 2011].

Существование компании предстает как совокупность договорных связей (отношений) между

заинтересованными участниками, которые имеют право предъявлять определенные имущественные требования по отношению к ее активам (денежным потокам) [Jensen M., Meckling W., 1976].

Корпоративное управление представляет собой систему взаимоотношений между руководством организации, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными лицами [Рекомендации Базельского комитета, 2010]. Эффективное корпоративное управление направлено на защиту акционеров и самого юридического лица от неэтичных, недобросовестных, неразумных и несправедливых действий органов управления юридического лица. Надлежащее корпоративное управление обязывает орган управления действовать в интересах коммерческого лица и его собственников (с учетом приоритетных направлений его деятельности, утверждении стратегий и бизнес-планов и т.п.). Корпоративное управление не только является важным элементом внутренней организации в компании, но и оказывает влияние на сферы общественных отношений. Эффективная система корпоративного управления как в организациях, так и в масштабе экономики страны помогает обеспечить должный уровень доверия, необходимый для нормального функционирования рыночной экономики. В 1997 году во время восточноазиатского финансового кризиса Международный валютный фонд и Всемирный банк включали реформу корпоративного управления как условие при предоставлении финансовой помощи государствам [Lane T., et al., 1999].

Деятельность органов управления необходимо рассматривать в контексте экономической стратегии, поскольку реализация того или иного проекта может носить долгосрочный характер. Для получения максимальной прибыли в долгосрочном периоде возможны операции, в результате которых в краткосрочном периоде доход снизится или образуется убыток. Действия органа управления рассматриваются как совершенные не в интересах юридического лица лишь тогда, когда очевидно, что на момент принятия решения (совершения сделки) отсутствовала вероятность получения прибыли в результате его исполнения с учетом стратегии общества, в том числе приемлемой степени риска. Если же на момент принятия управленческого решения могла быть получена как прибыль, так и убытки, но соблюдался диапазон приемлемого риска, то управленческое решение признается разумным и нет оснований налагать имущественные санкции за отрицательный результат [Постановление Семнадцатого арбитражного апелляционного суда, 2017а].

Руководитель должен выбирать такую экономическую стратегию развития бизнеса, которая оптимально соответствует интересам акционерного общества с учетом реального положения дел в пределах разумного и допустимого предпринимательского риска. Тогда, даже если в будущем возникнут негативные последствия, руководитель не будет привлечен к гражданско-правовой ответственности [Постановление Арбитражного суда Волго-Вятского округа, 2016].

В современных реалиях необходимо четко определять цели (экономическую стратегию) и интересы компании.

Интерес юридического лица является производным от интересов его собственников (акционеров) [Определение Верховного Суда, 2016]. Однако если организация ориентируется исключительно на извлечение прибыли и улучшение благосостояния собственников, это может нанести ущерб интересам других заинтересованных участников, в том числе государства, общества.

У лица, которое приобрело пакет акций (долю) в уставном капитале, «возникает ожидаемое стремление проявлять интерес к судьбе своих вложений, то есть получать сведения о деятельности акционерного общества, проверять обоснованность собственных прогнозов относительно прироста цены акций, в том числе посредством анализа раскрываемых акционерным обществом документов, контролировать причитающийся по акциям доход (дивиденды) и т.п.» [Постановление Президиума Высшего Арбитражного Суда, 2013]. Рассматривая возможность пассивного поведения акционера, Президиум Высшего Арбитражного Суда РФ фактически установил обязанность собственника активно участвовать в деятельности компании, в противном случае предполагается лишение таких лиц возможности правовой защиты (длительный срок бездействия собственника может привести к отказу суда рассматривать его требования, ввиду того что срок исковой давности на момент обращения в суд пропущен).

Пассивная позиция участника (отсутствие проявления интереса делами в обществе) является недопустимой. Акционер обязан проявлять финансовый интерес в отношении действий руководителя, других участников (в частности, собственников, которые могут влиять на принятие управленческих решений) при совершении сделок в личных интересах. Акционер (собственник) имеет право получать информацию о деятельности организации, органах управления. Информационная открытость хозяйственной деятельности компании и возможность реализации прав стейкхолдеров призваны обеспечить необходимый баланс прав и законных интересов в процессе

¹ *Фантомная акция – закрепленное за работником право требования выплаты ему компанией денежной суммы, эквивалентной справедливой рыночной стоимости обыкновенной именной акции компании.*

деятельности компании. Приобретая акции, акционер получает определенные имущественные права, в том числе в отношении выбора экономической стратегии развития бизнеса посредством принятия решений на общем собрании акционеров [Постановление Президиума Высшего Арбитражного Суда, 2010; Постановление Арбитражного суда Дальневосточного округа, 2017].

С целью улучшить корпоративное управление предлагается его модель на основе консенсуса, которая максимально учтет интересы стейкхолдеров и будет построена на принципе взаимного сотрудничества. Основу модели составляет идея командного производства. Предполагается максимальное сплочение участников (в частности, активных добросовестных собственников, органов управления) для эффективной совместной работы в рамках компании (выработки навыков командного взаимодействия), осознание участниками личной и командной ответственности при решении поставленных задач, формирование мотивации для совместного достижения цели. Внутренние стейкхолдеры рассматриваются как команда заинтересованных лиц [Blair M., Stout L., 1999], обладающих определенными компетенциями. Например, сотрудники инвестируют свои знания и талант, собственник гарантирует им выплату дохода от этих инвестиций в будущем. Лицо (собственник, орган управления), которое наделено управленческой функцией, обязано координировать вклады (не допустить получения личных выгод отдельными лицами (менеджментом) от использования активов компании) различных заинтересованных лиц, защищать добросовестных участников от действий других участников, которые могут действовать в личных интересах.

С целью мотивировать участников к совместной работе и отказу от поиска дополнительного источника дохода определена доля каждого участника команды в конечном результате деятельности компании. Доля в собственности компании может быть предоставлена участнику – внешнему стейкхолдеру, который будет заинтересован в итоговом успехе. Поведение, права и ограничения (в том числе подразумеваемые) отдельных стейкхолдеров могут быть прописаны в корпоративных документах (в частности, в уставе компании). Предполагается защита экономических интересов компании и ее участников от недобросовестных действий других участников (менеджмента, контролирующих собственников).

Для того чтобы снизить риски расторжения трудового договора с сотрудниками, необходимо предложить и программу долгосрочного материального поощрения с целью заинтересовать

внутренних стейкхолдеров (служащих, руководителя) в увеличении акционерной стоимости компании (рыночной капитализации), поддерживать долгосрочные трудовые и корпоративные отношения путем распределения между участниками «фантомных» акций.¹ Одним из условий выплаты дополнительного материального поощрения является эффективность деятельности работника и достижения обществом положительного экономического результата в целом. Если участники придерживаются условий, установленных программой долгосрочного поощрения, они могут получить ежегодный бонус.

Собственник имущества (капитала) располагает широкими управленческими возможностями, имеет право назначать (выбирать) руководителя, которому доверяет управление организацией в целях достижения эффективности деятельности компании, как самостоятельно, так и под свою ответственность [Постановление Конституционного Суда РФ, 2005].

В предпринимательской деятельности коммерческой организации могут сталкиваться интересы кредиторов, собственников, менеджмента [Определение Конституционного Суда РФ, 2007]. Предлагаемая модель предназначена для того, чтобы минимизировать риски, связанные с необоснованными действиями отдельных заинтересованных лиц. Для предотвращения конфликта интересов, прежде всего между самим собственником и менеджментом, собственник привлекает квалифицированных внешних (независимых) директоров (независимого руководителя). Их участие способствует укреплению независимости и объективности. Имея опыт работы в отрасли экономики, независимые директора могут привнести новый взгляд на стратегию развития компании, в том числе благодаря более глубокому знанию местных условий (Письмо, [б.г.]). Кроме того, при возникновении внутрикорпоративных проблем квалифицированные независимые «внешние» директора могут служить дополнительным источником управленческого опыта [Письмо Банка России, б/н]. Привлечение независимых директоров, активное участие собственников в принятии управленческих решений в рамках экономической стратегии позволяет реализовать консенсуальную модель на практике.

Менеджмент должен соблюдать требования добросовестности и разумности. Добросовестность и разумность означают такое поведение лица (в том числе собственника, руководителя), которое в общем случае характерно для заботливого хозяина или добросовестного коммерсанта. При определении недобросовестности и неразумности в действиях (бездействии) конкретного

лица нужно учитывать его обязанности, реальные обстоятельства дела, требования добросовестности и осмотрительности, которые во всяком случае должен проявлять любой разумный и добросовестный участник [Постановление Семнадцатого арбитражного апелляционного суда, 2017 б]. При совершении сделки не должен возникать конфликт между личными интересами и интересами компании.

Дополнительные критерии добросовестности и разумности предполагают принятие решений с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска, стремление добиваться устойчивого и успешного развития общества [Кодекс корпоративного управления, 2014].

Бездействие становится противоправным лишь тогда, когда на лицо возложена обязанность действовать определенным образом в соответствующей ситуации. Действия руководителя должны соответствовать разумной деловой цели (в результате неэффективного управления со стороны директора могут наступить негативные последствия (имущественный ущерб, убыток) для компании). Руководитель должен быть защищен от недобросовестных действий со стороны отдельных акционеров (например, собственник, имеющий необоснованный интерес, злоупотребляет правами на получение информации о компании; руководитель действует в рамках стратегии, а акционер выражает несогласие с финансово-хозяйственной политикой компании, фактически противопоставляя ее собственным (личным) интересам, интересы компании и остальных участников (речь идет о том, что некоторые недобросовестные акционеры могут злоупотреблять своим правом, в частности на получение информации для последующей ее передачи конкурентам). В данном случае руководитель обладает презумпцией добросовестности [Постановление Девятого арбитражного апелляционного суда, 2016].

С целью улучшить качество корпоративного управления в уставе необходимо сформулировать требования к кандидатам (в том числе в отношении независимых директоров) в органы управления. Действующее российское законодательство не запрещает устанавливать дополнительные требования к кандидатам на должность в орган управления: требования, связанные с особенностями работы компании, в том числе касающиеся профессионального опыта, репутации, сведений о владении акциями других компаний, аффилированности с другими компаниями и т.п.

Собственники должны руководствоваться принципами эффективного корпоративного

управления, в частности не допускать уклонения от соблюдения законодательства и надлежащей деловой практики (правоприменительной практики), бездействия при управлении компанией [Европейский Суд, 2017]. Чтобы избежать потенциального конфликта, перед принятием бизнес-решения руководитель должен раскрыть собственникам информацию о данной сделке.

Предлагаемая модель корпоративного управления содержит механизм оценки личной эффективности участника (в частности, руководителя). Предусмотрены следующие критерии:

- личная результативность: производительность труда работника, качество и полнота выполнения поставленных перед работником задач, умение работать самостоятельно, соблюдение трудовой дисциплины, готовность брать на себя дополнительную нагрузку;
- совершенствование профессиональных знаний: профессиональное развитие работника, навыки освоения новых методов работы;
- создание инноваций, выявление имеющихся резервов для последующего повышения производительности труда, оптимизация рабочего процесса: инициативность участника в оптимизации рабочего процесса, готовность участника выступать в качестве агента изменений в подразделении;
- работа в команде: навыки сотрудничества с коллегами, умение учитывать командные интересы (акцент делается на эмоциональное сплочение участников посредством решения командных задач, выполнение которых в одиночку невозможно, управление временем, повышение личной инициативы, оптимизацию процесса принятия решений, персонализацию ответственности, создание положительного микроклимата в коллективе, готовность подстраховать коллег в период пиковой нагрузки);
- клиентоориентированность: навыки взаимодействия с клиентами, умение понимать и удовлетворять их потребности, умение самостоятельно разрешать конфликтные ситуации.

По каждому критерию выставляется оценка по шкале:

- «А» – значительно превосходит ожидания;
- «В» – превосходит ожидания;
- «С» – соответствует ожиданиям;
- «D» – требует улучшения;
- «Е» – неудовлетворительно.

Оценка может проводиться ежеквартально и по итогам работы за год [Апелляционное определение Хабаровского краевого суда, 2014].

Дополнительно к механизму оценки личной эффективности необходимо внедрить программу долгосрочной мотивации для участников (работников, руководителей). Вознаграждение по данной программе должно напрямую быть связано с результатами деятельности организации и профессионализмом сотрудников. Подобные программы мотивации работников распространены в деловой практике крупных компаний («КОМСТАР», «Лукойл», «Альфа-капитал», «АФК-Система», «Норильский никель» и др.), что свидетельствует об их эффективности.

Основным инструментом, с помощью которого можно качественно улучшить корпоративное управление, является устав. Устав является внутренним корпоративным документом, который ограничивает управленческие полномочия менеджмента (права на выбор горизонта времени для достижения корпоративных целей), совета директоров. В уставе прописаны особенности принятия управленческих решений, требования к руководителю, а также механизм подразумеваемых (имплицитных) ограничений. Данный механизм был заимствован из практики Европейского Суда по правам человека и определяет ситуации (случаи), которые не прописаны напрямую в тексте нормативного акта. Механизм позволяет руководителю действовать по собственному усмотрению в определенной ситуации (он имеет право выбирать горизонты времени при реализации экономической стратегии компании, при условии, что данная экономическая стратегия будет наилучшей в интересах компании, с учетом реального положения дел), его решения должны соответствовать принципам законности и в рамках корпоративной цели. Если подразумеваемые (имплицитные) ограничения отражены в уставе и руководитель с ними ознакомлен, то в случае нарушения устава руководителем акционер сможет предоставить суду доказательство того, что руководитель знал о положениях устава и тем не менее совершил сделку в личных интересах.

В уставе могут быть определены отдельные случаи, связанные с особенностями заключения сделки, в том числе той, где может быть заинтересованность руководителя [Определение Конституционного Суда, 2011]. На практике заинтересованность трактуется широко, как любой прямой или косвенный финансовый интерес, выгода, доля, бонус, иные привилегии и преимущества, которые лицо может получить непосредственно или через своего представителя, номинального держателя, родственника в результате такой сделки. При осуществлении своих полномочий менеджер обязан действовать от имени юридического лица исключительно добросовестно, с соблюде-

нием должной осмотрительности, в интересах собственника. Ему запрещено заключать сделки с самим собой (через номинального приобретателя), с близким родственником, с юридическим лицом, где он или его родственники являются участниками, работают на управляющих позициях, и иным образом обогащаться за счет совершаемой сделки, если полностью не была раскрыта информация относительно заинтересованности менеджера или представителя, который заключает такую сделку, включая особенности получения им выгоды прямо или косвенно и убытки, которые понесет компания [Определение Высшего Арбитражного Суда, 2011]. Конкретизируя особенности сделок с заинтересованностью в уставе, мы предотвращаем реализацию воли органа управления, не совпадающей с волеизъявлением собственника. Наконец, в уставе можно предусмотреть обязательную лояльность руководителя по отношению к компании. Имеется в виду запрет на конкуренцию руководителя с компанией как юридическим лицом. Тем самым сокращается риск того, что руководитель компании создаст и возглавит другое юридическое лицо и переманит туда клиентов (контрагентов) для получения личной выгоды в ущерб интересам других собственников.

Недобросовестность действий (бездействия) директора считается доказанной в следующих случаях:

- руководитель действовал при наличии конфликта между его личными интересами (интересами аффилированных лиц директора) и интересами юридического лица;
- руководитель скрывал информацию о совершенной им сделке от участников юридического лица;
- руководитель совершил сделку без требующегося в силу законодательства или устава одобрения соответствующих органов юридического лица;
- руководитель знал или должен был знать о том, что его действия (бездействие) на момент их совершения не отвечали интересам юридического лица [Постановление Пленума, 2013, п. 2].

Учет обстоятельств позволит суду признать, что действия руководителя были добросовестными и разумными [Постановление Президиума 2012].

В случае несоблюдения фидуциарной обязанности лояльности суд может вменить руководителю гражданско-правовую ответственность: возмещение убытков, как упущенной выгоды, так и реального ущерба [Постановление Арбитражного суда 20176].

В заключение следует отметить, инициатива реализации модели корпоративного управления должна исходить от активных добросовестных собственников, поскольку именно они определяют экономическую стратегию развития корпорации. Консенсуальная модель позволит максимально учесть интересы заинтересованных участников (менеджмента, собственников), снизит риск действий органа управления в лич-

ных интересах. Тестом на добросовестность и разумность действий со стороны руководства будет служить механизм подразумеваемых (имплицитных) ограничений, закрепленный в уставе компании. Создание эффективной структуры корпоративного управления позволит понизить градус конфликта между собственниками и менеджментом, укрепив систему сдержек и противовесов.

1. Апелляционное определение Хабаровского краевого суда от 22.10.2014 по делу № 33–6244/2014 // Консультант Плюс. URL: goo.gl/j5y1VH.
2. Определение Верховного Суда РФ от 26.08.2016 по делу № 305-ЭС16–3884, А41–8876/2015 // Консультант Плюс. URL: goo.gl/CwBM6S.
3. Определение Высшего Арбитражного Суда РФ от 14.12.2011 № ВАС-12434/11 // Консультант Плюс. URL: goo.gl/AvVYdM.
4. Определение Конституционного Суда РФ от 02.11.2011 № 1486-О-О // Консультант Плюс. URL: goo.gl/Hzhujf.
5. Определение Конституционного Суда РФ от 03.07.2007 № 681-О-П // Консультант Плюс. URL: goo.gl/LhuSf6.
6. Письмо Банка России б/н «О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору «Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях» ([б.г.]) // Консультант Плюс. URL: goo.gl/2DTx3E.
7. Письмо Центрального банка Российской Федерации от 10.04.2014 № 06–52/2463 «О Кодексе корпоративного управления» // Консультант Плюс. URL: goo.gl/65R9dR.
8. Постановление Арбитражного суда Волго-Вятского округа от 05.05.2016 по делу № А43–21107/2013 // Консультант Плюс. URL: goo.gl/C1Tu5C.
9. Постановление Арбитражного суда Дальневосточного округа от 27.09.2017 по делу № А73–8747/2016 (2017а) // Консультант Плюс. URL: goo.gl/UsPc13.
10. Постановление Арбитражного суда Уральского округа от 20.06.2017 по делу № А60–2329/2016 (2017б) // Консультант Плюс. URL: goo.gl/uo7cck.
11. Постановление Девятого арбитражного апелляционного суда от 16.11.2016 по делу № А40–51748/2016 // Консультант Плюс. URL: goo.gl/p2whnz.
12. Постановление Конституционного Суда РФ от 10.04.2003 № 5-П // Консультант Плюс. URL: goo.gl/easvo4.
13. Постановление Конституционного Суда РФ от 15.03.2005 № 3-П // Консультант Плюс. URL: goo.gl/9GvUx4.
14. Постановление Конституционного Суда РФ от 25.05.2010 № 11-П // Консультант Плюс. URL: goo.gl/yc5Vjg.
15. Постановление Пленума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации от 30.07.2013 № 62 «О некоторых вопросах возмещения убытков лицами, входящими в состав органов юридического лица» // Консультант Плюс. URL: goo.gl/rcAji.
16. Постановление Президиума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации от 06.03.2012 № 12505/11 // Консультант Плюс. URL: goo.gl/dqHd5p.
17. Постановление Президиума Высшего Арбитражного Суда РФ от 02.11.2010 № 8366/10 // Консультант Плюс. URL: goo.gl/W54rDt.
18. Постановление Президиума Высшего Арбитражного Суда РФ от 18.06.2013 № А40–50320/12-138-470 // Консультант Плюс. URL: goo.gl/M4pCDj.
19. Постановление Пятого арбитражного апелляционного суда от 29.06.2016 по делу № А51–1545/2016 // Консультант Плюс. URL: goo.gl/bp4xiA.
20. Постановление Семнадцатого арбитражного апелляционного суда от 25.08.2017 по делу № А50–12006/2016 (2017а) // Консультант Плюс. URL: goo.gl/H84uCr.
21. Постановление Семнадцатого арбитражного апелляционного суда от 20.02.2017 по делу № А60–19440/2015 (2017б) // Консультант Плюс. URL: goo.gl/Sjds7.
22. Рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору «Принципы совершенствования корпоративного управления» (г. Базель, октябрь 2010 года) // Консультант Плюс. URL: goo.gl/U7iPVE.
23. Blair M., Stout L. (1999) A Team Production Theory of Corporate Law // Virginia Law Review. Vol. 85. P. 247–328.
24. Case of Lekic v. Slovenia (2017) // European Court of Human Rights. URL: goo.gl/rTV7Lb.
25. Case of OAO Neftyanaya kompaniya Yukos v. Russia (2012) // European Court of Human Rights. URL: goo.gl/8toi26.
26. Jensen M., Meckling W. (1976) Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. Vol. 3. P. 305–360.
27. Lane T., Ghosh A., Hamann J. et al. (1999) IMF – Supported Programs in Indonesia, Korea, and Thailand. A Preliminary Assessment // Occasional Paper/International Monetary Fund. № 178. P. 1–82.

Требования к статьям для публикации в журнале «Эффективное Антикризисное Управление»

1. Общее направление и методология материалов

Журнал «Эффективное Антикризисное Управление» (ЭАУ) стремится быть ведущим отечественным научно-практическим изданием, освещающим вопросы обеспечения устойчивости бизнеса, непрерывности его развития; проблемы, связанные с диагностикой кризисных ситуаций на различных уровнях экономики и разработкой мер по их преодолению; а также обобщение отечественной и зарубежной практики антикризисного управления.

Журнал «Эффективное Антикризисное Управление» активно публикует статьи, связанные с междисциплинарными исследованиями, новыми направлениями, нестандартными точками зрения. Он стремится быть мультидисциплинарным.

Примерный (но не исчерпывающий) список областей, которые планируется представить в журнале в 2017 году:

- Системный подход в антикризисном управлении
- Моделирование в стратегическом и антикризисном менеджменте
- Устойчивое развитие и необходимость изменений
- Тенденции в развитии «зеленой» экономики
- Управление изменениями и стратегические коммуникации
- Стратегии бизнеса и социальные медиа
- Улучшение и реинжиниринг бизнес-процессов
- Техники бизнес-анализа в управленческом и антикризисном консультировании
- Эффективность управления – инструменты оценки
- Природные и техногенные аварии – прогнозирование и реакция
- Кризис-менеджмент в государственном управлении
- Управление непрерывностью бизнеса.

Статьи должны отражать основные результаты исследований, которые могут проводиться на различных уровнях: от индивидуального предпринимательства, организации, компании до региона, отраслевого образования или мировой экономики. В качестве субъектов исследований могут выступать как частные, так и государственные организации.

Редакция поддерживает широкий спектр применяемых авторами методологий исследования, раскрывающих как теоретический, так и эмпирический уровни знания, включая: количественный и качественный анализ, архивный и исторический анализ, обзоры, контент-анализ, лабораторные эксперименты и полевые исследования, моделирование, различные вычислительные методы и др.

Как правило, публикуются статьи, развивающие заданную в номере тематику, содержащие конкретные советы, руководства к действию для менеджеров различных уровней управления.

Статья должна быть оригинальной и ранее не публиковавшейся, содержать вклад автора в постановку и разработку научной проблемы, содержать элементы научной и информационной новизны и соответствовать научным направлениям журнала.

2. Этические требования

Предложенный к публикации материал должен представлять собой результат научного изыскания самого автора, выраженный его же собственными словами.

Ни предложенная статья, ни какая-либо из ее измененных версий не должны быть ранее опубликованными либо подлежащими одновременной публикации в каком-либо издании, включая ЭАУ.

В тексте статьи не допускается дословное или частичное копирование работ других авторов. Также не допускается дублирование ранее изданных работ самого автора предлагаемой статьи.

Все лица, имеющие обоснованные права на соавторство статьи, должны быть упомянуты в качестве ее соавторов. Предложение статьи к публикации должно быть в обязательном порядке согласовано со всеми соавторами. Каждый из соавторов вправе выступать от имени авторского коллектива статьи во всех соответствующих вопросах, связанных с ее публикацией.

Автор обязан при каждом использовании сторонних материалов указывать их источник, а также обязан включить его в соответствующий список использованной литературы и источников. При использовании в статье таблиц, графиков, изображений или существенных текстовых выдержек из сторонних источников редакция предполагает, что автор имеет все необходимые разрешения со стороны правообладателей на их использование и соответствующую редакционную адаптацию.

3. Требования к оформлению

• Формат и шрифт

Для подготовки текста статьи должен использоваться текстовый редактор Microsoft Word и шрифт TimesNewRoman.

• Объем

Максимальный объем предлагаемого материала должен быть не более одного авторского листа (не более 40000 печатных знаков, включая пробелы) с учетом таблиц, графиков и изображений.

• Размер, стилистика и форматирование основного текста

Размер шрифта: 12 пт с использованием полуторного интервала. Форматирование текста выравниванием по ширине страницы. Красная строка – 1 см. При наборе текста не следует делать жесткий перенос слов с проставлением знака переноса. Встречающиеся в тексте условные обозначения и сокращения должны быть раскрыты при первом появлении их в тексте.

• Структура статьи

Жесткое следование приведенной ниже структуре необязательно. При этом важно соблюдать наличие основных ее элементов в материале.

▪ Титульная страница

См. ниже

▪ Введение

Здесь необходимо обозначить рассматриваемую в статье проблематику, описать задачи, решение которых является целью проделанной работы. При этом следует избегать подробного обзора статьи, а также описания ее выводов.

▪ Описание методологии исследования

В этой части следует обеспечить достаточно детальное описание применявшейся методологии исследования. В случае использования общезвестных, ранее опубликованных методов следует давать на них соответствующие ссылки, концентрируясь на более подробном описании уникальных аспектов методологии.

▪ Теоретическая и расчетная части

Теоретическая часть статьи должна развить тезисы, озвученные во введении, и лечь в ос-

нову дальнейшей научной работы. В ней также описываются результаты предыдущих исследований, затрагивающих предмет работы, при этом следует избегать обширного цитирования и обсуждения опубликованной литературы на заданную тематику.

В свою очередь, расчетная часть статьи должна представить практическое развитие теоретического базиса.

• Результаты

Результаты должны быть описаны ясно и кратко.

• Вопросы для обсуждения

В этой части описывается значение полученных результатов исследования и определяются вопросы для дальнейших изысканий.

• Заключение

Основные выводы статьи.

• Приложения

Различного рода приложения необходимо отдельно пронумеровать в соответствии с их использованием в контексте статьи, давая им соответствующие сокращения перед номером. В тексте должны быть ссылки на все рисунки (рис. 1) и таблицы (табл. 1).

• Титульная страница

Ссылка на использование стандартизированного шаблона, логотипа, имени организации.

Титульная страница должна содержать следующую информацию:

Заголовок

Должен быть кратким и информативным. Избегайте сокращений. Заголовок также должен быть переведен на английский.

Должен быть набран прописными буквами полужирным шрифтом (размер шрифта – 13 пт) и выравнивается по центру. Обратите внимание, что в конце заголовка точка не ставится!

Информация об авторах

См. ниже

Название организации/организаций, представляемых автором/авторами

Должно быть набрано строчными буквами. Шрифт – обычный, размер шрифта – 13 пт, выравнивание по центру.

• Информация об авторах

Ф. И. О. авторов полностью + транслитерация фамилии на английский.

Контактные данные автора, ответственного за обмен корреспонденцией (обеспечение редакции актуальными контактными данными находится в сфере ответственности такого автора).

Краткая профессиональная биография каждого из авторов: ученая степень, звание, должность, место работы (полное официальное название), область научных интересов, E-mail.

Фотографии авторов

См. ниже

• Краткая аннотация

Статья должна быть снабжена аннотацией и ключевыми словами (и то и другое на русском и английском языках).

Основные моменты, которые необходимо кратко обозначить в аннотации:

Цель исследования (обязательно)

Каковы причины написания статьи? В чем состоит цель описываемого исследования?

Дизайн/методология/подходы к исследованию (опционально)

Каким образом была достигнута поставленная цель?

Результаты исследования (обязательно)

Что было выявлено в ходе исследования? Какие выводы сделаны?

Практическое применение результатов (опционально)

Каково значение результатов описываемой работы с точки зрения применения их на практике? Каково ее коммерческое и экономическое воздействие?

Социальное значение (опционально)

Каково значение результатов описываемой работы для общества, бизнеса и экономики?

Оригинальность и значимость (обязательно)

Что нового привнесла публикуемая статья? Определите ее научную и практическую значимость.

Объем аннотации – не более 1500 знаков, включая пробелы.

Шрифт – обычный, 12 пт.

• Таблицы

Таблицы в тексте должны быть выполнены в редакторе Microsoft Word (не отсканированные и не в виде рисунка). Таблицы должны располагаться в пределах рабочего поля.

Формат номера таблицы и ее названия: шрифт обычный, размер 11 пт, выравнивание по центру.

Формат содержимого таблицы: шрифт обычный, размер 11 пт, интервал – одинарный. Таблица должна быть привязку к тексту (табл. 1), название.

Все столбцы в таблице также должны иметь название. Если в качестве названия дан параметр, имеющий единицу измерения, то эта единица измерения должна быть приведена. Исключение – безразмерные коэффициенты.

То же самое касается названий строк.

Недопустимо указывать в качестве названия столбца/строки только условное буквенное обозначение. Должна быть словесная расшифровка: Производительность P, м³/ч. Недопустимо объединять ячейки внутри таблицы, чтобы поставить там цифру, относящуюся к разным строкам. В каждой ячейке – свое значение.

В таблице не должно быть пустых ячеек. Если, например, нет данных за какой-то год, ставьте прочерк.

Желательно давать компактные таблицы, чтобы не было длинных пустых столбцов.

Если в тексте нет ссылок на строки 1, 2, 3 в таблице, не нужно нумеровать строки (убрать слева столбец № п/п).

Обратите внимание, что в конце названия таблицы точка не ставится!

• Формулы

В формулах латинские буквы даются курсивом, греческие – прямым шрифтом, индексы (в виде цифр, русских букв) – прямым шрифтом.

Сложные формулы желательно набрать в формульном редакторе.

После формулы дается расшифровка использованных в формуле условных обозначений (при первом упоминании) в том же порядке, что и в формуле.

Если в формуле используются условные обозначения с нижним (буквенным) индексом, то в расшифровке обязательно должно быть слово, от которого этот индекс образован

• Иллюстрации

Графики и диаграммы желательно выполнять в программе Excel (также возможны форма-

ты EPS, AI, CDR). Желательно присылать рисунки в виде отдельных оригинальных файлов, не вставляя их в вордовский текст. Если в тексте используются сканированные изображения, они должны иметь разрешение не менее 300 dpi.

Каждый рисунок должен иметь привязку в тексте (рис. 1), название.

Если рисунок состоит из нескольких изображений меньшего размера, эти изображения должны быть обозначены буквами а, б, в, в экспликации к подрисуночной подписи должна быть расшифровка:

а – название изображения; б – название изображения

Если на рисунке изображено несколько графиков, то на рисунке они должны быть пронумерованы (выносные линии и нумерация слева направо, сверху вниз), в экспликации к подрисуночной подписи должна быть расшифровка, например:

1 – название графика; 2 – название графика

Если на рисунке изображена цветная диаграмма, то в экспликации к подрисуночной подписи должна быть расшифровка, например:

(синий) – розничные продажи; (красный) – оптовые продажи

На рисунке с графиками/диаграммой есть вертикальная и горизонтальная оси. Для них нужно указать названия.

Если на осях есть числовые значения, то после названия оси должна быть единица измерения. Формат названия и номера рисунка: шрифт обычный, размер – 11 пт, выравнивание по центру, интервал – одинарный.

Обратите внимание, что в конце названия рисунка точка не ставится!

• **Нумерация страниц и колонтитулы**

Не используйте колонтитулы.

Нумерация страниц производится внизу справа начиная с 1-й страницы.

• **Ссылки**

При оформлении ссылок следует использовать Гарвардский стиль цитирования.

В тексте ссылки на литературу и источники оформляются следующим образом: [Алферов В. Н., 2008] В случае, если авторов несколько: [Graham J., Leary M., 2011] В случае ссылки на нескольких авторов публикаций: [Алферов В. Н., 2008; Кован С. Е., 2011] Если библиографическое описание начинается с названия, а не с автора: [Управление 2008]

• **Список литературы**

Список литературы размещается в конце статьи. Размер шрифта 12 пт, форматирование выравниванием по ширине страницы.

Публикации следует располагать в алфавитном порядке относительно первого из авторов. В рамках размещения группы публикаций одного автора действует хронологический порядок.

• **Примеры оформления источников:**

Для законов и др. офиц. документов:

Уровень закона. Название закона. Дата. Номер // Место публикации. Ссылка.

Например:

Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: <http://www.consultant.ru/popular/bankrupt/>.

Для книг:

Фамилия, Инициалы (Год публикации) Название книги // Издательство, Место публикации, Страницы.

Например:

Хоминич И. П., Саввина О. В. (2010) Государственный кредит в условиях финансовой глобализации. М.: Финансы и статистика. 256 с.

Harlow, R. (2005) No Place to Hide // Simon & Schuster, New York, NY., PP. 11–14.

Для журнальных статей:

Фамилия, Инициалы (Год публикации) Название публикации // Название журнала, Том, Номер, Страницы.

Например:

Соколов А. В., Чулок А. А. (2012) Долгосрочный прогноз научно-технологического развития России на период до 2030 года: ключевые особенности и результаты. // Форсайт. Т. 6. № 1. С. 12–25.

Folta T., Cooper A., Baik Y. (2006) Geographic cluster size and firm performance // Journal of Business Venturing. Vol. 21. P. 217–242.

Для интернет-источников:

Фамилия, Инициалы (Год публикации) Название публикации // Название источника, прямая ссылка на публикацию (дата обращения, на которую материал был в открытом доступе), Номер, Страницы.

Ссылка должна открываться. Если ссылка слишком длинная, можно сократить ее через goo.gl.

Например:

Greenberg A. (2010) Americas Most Innovative Cities // Forbes.com. 24 April. URL: <http://www.forbes.com/2010/05/24/patents-funding-jobs-technology-innovative-cities.html>

(дата обращения: 12 декабря 2012 г.)

4. Порядок представления материалов статьи в редакцию:

Статья высылается ответственным автором в электронном виде на почтовый ящик редакции по адресу: info@e-c-m.ru

К основному материалу необходимо приложить фотографию автора (всех авторов), а также указать контактные данные автора, ответственного за корреспонденцию: e-mail и контактный телефон.

Фотография автора (желательно в фас, на светлом фоне) должна быть представлена отдельным файлом в формате JPEG, с разрешением не менее 300 dpi. В названии файла должны присутствовать фамилия автора и слово «фото».

5. Одобрение статей к публикации в журнале:

Решение о публикации статьи принимается после независимого рецензирования.

Если статья отобрана для рецензирования, время ожидания автором первых комментариев рецензентов – 8–10 недель. Бывают исключения.

В целом принятые материалы публикуются в течение 6–8 месяцев.

В случае отказа публикации соответствующее сообщение приходит в течение 4 недель.

Обращаем ваше внимание: редколлегия журнала оставляет за собой право не включать в журнал статьи, не соответствующие требованиям (в том числе по тематике, объему текста и оформлению таблиц и иллюстраций).

Материал статьи публикуется после редактирования.

Верстка журнала не согласуется с автором.

Отправляя рукопись в редакцию, авторы тем самым дают согласие на обработку личных данных автора редакцией. Редакция использует личные данные автора исключительно в своей деятельности и не передает их третьим лицам, кроме случаев, предусмотренных действующим законодательством.

Федеральное государственное образовательное
бюджетное учреждение высшего профессионального
образования

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

объявляет набор в 2017 году
на магистерские программы
по направлению
«Менеджмент»
в сфере стратегического
и антикризисного
менеджмента:



1. «Управленческий консалтинг»

Программа реализуется совместно с базовой кафедрой КППМГ.

Программа ориентирована на подготовку специалистов,

обладающих стратегическим видением и знающих современные концепции в менеджменте.

В ходе обучения предусмотрены стажировки

в консалтинговых компаниях.

2. «Антикризисный менеджмент и консалтинг»

Программа направлена на подготовку специалистов в области финансовой устойчивости и оздоровления компаний.

3. «Управление инновациями и предпринимательство»

Программа ориентирована на освоение принципов инновационного менеджмента, изучение взаимосвязи инноваций и предпринимательства.

*Подробная информация на странице
приемной комиссии Финансового университета:*

[http://www.fa.ru/priemka/
magistr/list/Pages/default.aspx](http://www.fa.ru/priemka/magistr/list/Pages/default.aspx)

Э
А
У

ISSN 2078-8886



9 772078 888002

06017