

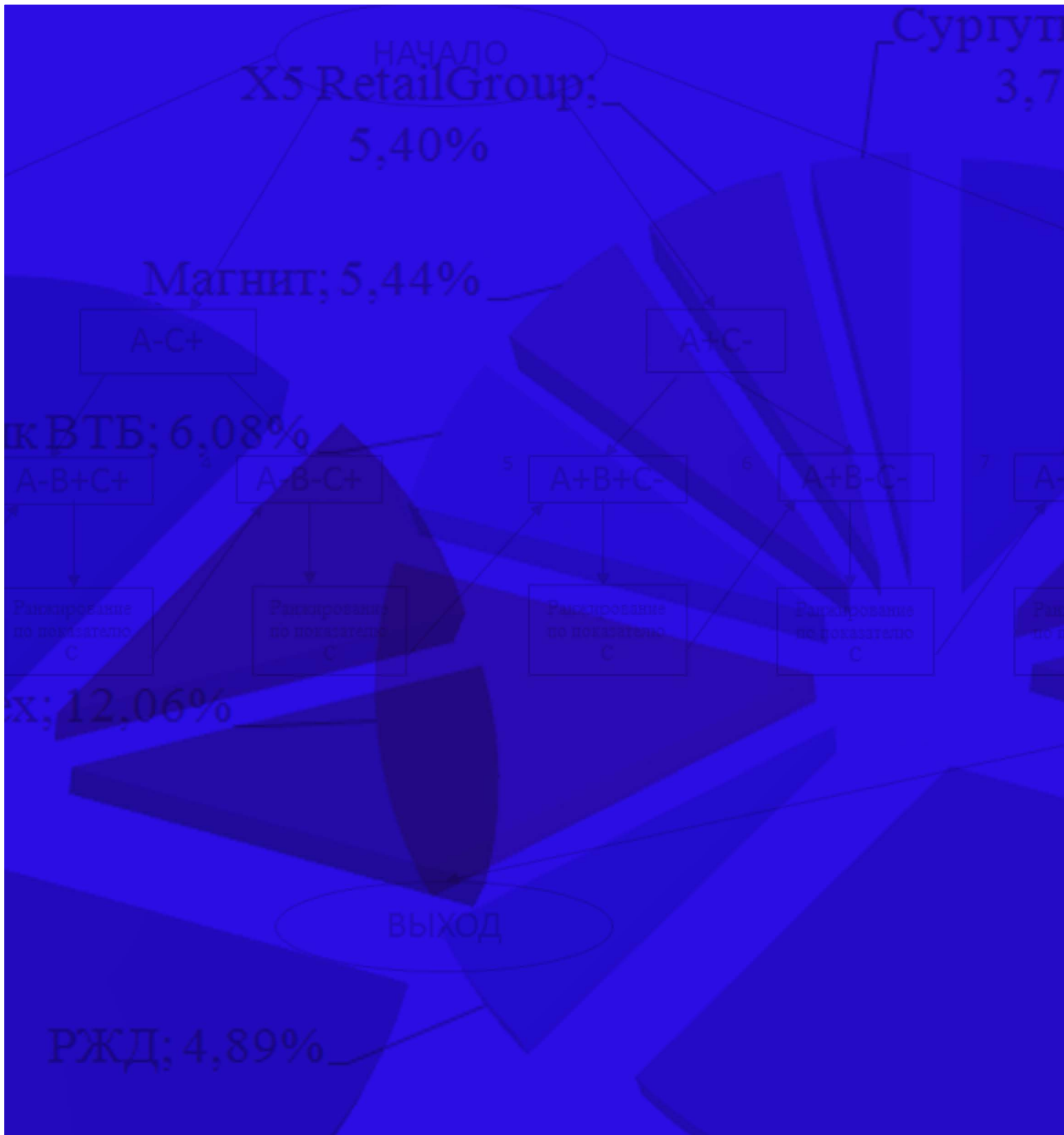
СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА

анализ | прогноз | управление

Business Strategies

электронный научно-экономический журнал

Издается с 2013 года



СЕТЕВОЕ ИЗДАНИЕ
www.strategybusiness.ru «Стратегии бизнеса»
Издается с 2013 года
DOI: 10.17747/2311-7184-2022-6

Издание зарегистрировано в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

Свидетельство о регистрации: ЭЛ № ФС 77–56252 от 28.11.2013

Периодичность издания – 12 номеров в год.

Учредитель и издатель – Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Реальная экономика»

Основные темы издания – стратегическое управление, поиски конкурентных преимуществ; управление инновациями и предпринимательство; управление эффективностью и результативностью деятельности; человеческий капитал; власть и контроль в компании; стратегические альянсы, слияния и поглощения; динамика социально-экономических систем; управление информационными ресурсами компании; глобальный бизнес, менеджмент в мультикультурной среде; планирование и прогнозирование.

Цели и задачи – важнейшими задачами журнала являются: обобщение научных и практических достижений в области стратегического управления предприятиями, повышение научной и практической квалификации менеджеров, бизнесменов.

Научная концепция издания предполагает публикацию современных достижений в области стратегического менеджмента, результатов научных исследований по данной тематике.

К публикации в журнале приглашаются как отечественные, так и зарубежные ученые и практики.

В журнале публикуются оригинальные статьи, результаты фундаментальных исследований, направленные на изучение стратегического анализа предпринимательской деятельности; изучение бизнес-стратегий; кейсы, лекции и обзоры литературы по широкому спектру вопросов экономики, а также результаты экспериментальных исследований. Большое значение редакция журнала уделяет вопросам подготовки кадров по специальности «Менеджмент».

Публикация всех материалов осуществляется бесплатно после оценки рецензентами. Качество статей оценивается посредством двустороннего слепого рецензирования.

Индексируется в базах данных – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ), DOAJ (Directory of Open Access Journals), RePec: Research Papers in Economics, CyberLeninka, Академия Google, Соционет, WorldCat и других.

РЕДАКЦИЯ:

Главный редактор журнала – к.э.н., доцент кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета при Правительстве РФ
Алексей Николаевич Кузнецов.

Адрес редакции: 190020, Санкт-Петербург, Старо-Петергофский пр.,
43–45, лит. Б, оф. 4н
Телефон: (812) 346–50–15 (16)
Факс: (812) 325–20–99
e-mail: info@strategybusiness.ru
www.strategybusiness.ru

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

Трачук Аркадий Владимирович – доктор экономических наук, профессор, декан факультета «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, генеральный директор АО «Гознак», Москва.

Тебекин Алексей Васильевич – профессор кафедры менеджмента Московского государственного института международных отношений МИД РФ, д.т.н., д.э.н., профессор, почетный работник науки и техники РФ.

Клейнер Георгий Борисович – заместитель директора ЦЭМИ РАН, руководитель научного направления «Мезоэкономика, микроэкономика, корпоративная экономика», д.э.н., профессор, член-корреспондент РАН.

Колесник Анатолий Петрович – Советник руководства ПАО «Почта Банк», д.э.н., к.т.н.

Юданов Андрей Юрьевич – член Европейской ассоциации историков бизнеса, заместитель председателя совета по проблемам экономической теории, маркетинга и менеджмента Финансового университета при Правительстве РФ, д.э.н., профессор, Заслуженный работник высшей школы РФ.

Ряховская Антонина Николаевна – д.э.н., профессор Департамента менеджмента Финансового университета при Правительстве РФ, Заслуженный экономист РФ.

Растова Юлия Ивановна – профессор кафедры менеджмента и инноваций Санкт-Петербургского государственного экономического университета, д.э.н., профессор.

СОДЕРЖАНИЕ

- | | |
|-----|---|
| 161 | Интегральный рейтинг российских компаний по иерархической технологии |
| 167 | Классификация угроз экономической безопасности предприятия |
| 172 | Участие банковского сектора российской экономики в преодолении бедности граждан |
| 180 | Стратегический альянс как способ достижения устойчивых конкурентных преимуществ |
| 185 | Топ-10 лучших стратегий удержания клиентов, которые увеличивают прибыль |



Интегральный рейтинг российских компаний по иерархической технологии

И.Ю. Выгодчикова, к.ф.-м.н., доцент кафедры дифференциальных уравнений и математической экономики, Саратовский национальный исследовательский государственный университет им. Н.Г. Чернышевского (Саратов, Россия)
irinavigod@yandex.ru

А.В. Трофименко, к.ю.н., доцент, Саратовский государственный технический университет им. Ю.А. Гагарина (Саратов, Россия)
an111@mail.ru

Н.П. Форкунов, аспирант кафедры математических методов в экономике, РЭУ им. Г.В. Плеханова (Москва, Россия)
forkwork@bk.ru

Аннотация. Авторы предлагают механизм оценки инвестиционной перспективы и специфику рассмотрения модельного подхода иерархической свертки показателей в интегральный индекс, на основании которого строится анализ и выстраивается структура портфельного вложения капитала. Наиболее высокий интерес представляет иерархическая свертка показателей в единый индекс по нечетким логическим правилам, а также специфика усовершенствования и модернизации подхода по авторской методике. Для уточнения решения применяется сигнал «стоп» в отношении продажи, на покупку сигнал должен быть обоснован траекторией покупок акций с учетом коррекции по уровню риска. Авторами разработана и протестирована детальная модель анализа первичных данных о развитии компаний, лидирующих по масштабу деятельности в России. На основании анализа показателей построены группы по алгоритму нечеткой логики, включающему приоритет и иерархический умный анализ данных по принципу экспертной системы. Алгоритм является новым и создан авторами работы, программные продукты получили официальное освидетельствование. В настоящей работе впервые построен интегральный линейный рейтинг и представлен программный продукт, реализующий расчеты по авторской методологии с учетом многоуровневой классификации по группам и умной графики. Обычное ранжирование по одному показателю имеет риск, связанный с правильным выбором этого показателя, при этом такой выбор, согласно исследованиям авторов статьи, не осуществим. Необходим комплексный показатель, и его поиску посвящена эта статья.

Авторы рекомендуют использовать разработанный в статье инструментарий для улучшения координации инвестиционного капитала и повышения уровня сбалансированности решений финансового менеджера.

Ключевые слова: интегральный рейтинг, нечеткая логика, структура оценки капитала, инвестиции, принятие решений.

Integral rating of russian companies by hierarchical technology

I.Yu. Vygodchikova, cand. sci. (phys.&math.), associate professor of the Department of Differential Equations & Mathematic Economics, National Research Saratov State University named after N.G. Chernyshevsky (Saratov, Russia)
irinavigod@yandex.ru

A.V. Trofimenko, associate professor, cand. sci. (law), Saratov State Technical University named after Yu.A. Gagarin (Saratov, Russia)
an111@mail.ru

N.P. Forkunov, postgraduate student, Department of Mathematical Methods in Economics, Plekhanov Russian University of Economics (Moscow, Russia)
forkwork@bk.ru

Abstract. Authors suggest specifically approach to integral rating in the group of best companies so at them capital. So on the most interest presents models of hierarchical convolution the indicators into an integral index are considered, on basis of which analysis the portfolio capital investment is based. To clarify decision, «stop» signal is used in relation to sale, so at buy signal must be justified by trajectory of stock purchases, taking into account correction in terms of risk. Authors have developed and tested detailed model for analyzing primary data on development of companies that are leading in terms of scale at activity in Russia. Based on analysis of indicators, groups are built according to fuzzy logic algorithm, which includes priority and hierarchical «smart» data analysis based at the expert system principle. The algorithm is new and created by authors of work, the software products have received an official examination. In this paper, an integral linear rating is constructed of first time and software product is presented that implements calculations according to author's methodology, taking into account multilevel classification by groups and smart graphics. Authors recommend using the tools developed in the article to improve the coordination of investment capital and increase the level of balance of financial manager decisions.

Keywords: integral rating, fuzzy logic, capital valuation structure, investments, decision-making.

Суть работы состоит в представлении и обосновании перспективы дальнейшего развития методики, основа которой заложена в статье [2]. Представленный подход идеально учитывает специфику крупнейших компаний России. Акцент на прибыль вполне естественен – ведь акционеры получают свои дивиденды только при условии достаточного уровня рентабельности к активам (капиталу в денежном выражении¹).

При анализе компании необходимо учитывать специфику деятельности, роль в региональном разрезе по отрасли, перспективы роста и наличие фундаментальных наукоемких разработок по ведущим сферам деятельности, а также по аналитической отчетности о деятельности всех подразделений, включая основной офис [2; 1]. Учет и регулярное обновление данных с учетом обычной и онлайн-реализации товара не может быть целью перспективного развития компании.

Анализ данных проходит пять стадий по типу раскручивающейся пружины с объемной конструкцией базового механизма расширения²: учет, оценка, принятие решений, влияние, обновление на более высоком уровне.

Однако такой подход не приводит к развитию перспективы институциональных инвесторов в плане их долгосрочного и надежного развития и процветания как основных действующих агентов умной современной экономики, учитывающей весь спектр интеллектуальных, роботизированных и стабилизирующих технологий [5; 7]. В рамках развития комплексных высокоинтеллектуальных и нечетко логических технологий³, направленных на получение универсального показателя, и представлена настоящая работа [6].

Цель статьи – разработка рейтинга крупных компаний России с учетом перспективного оценивания показателей в линейной и многоуровневой свертке, а также учет итогового показателя при формировании портфеля инвестора.

Задачи статьи – оценить компании в форме рейтинговых групп, по объему реализации и отраслевой принадлежности к системообразующим комплексам России и мировых требований, применить новую методику построения интегрального рейтинга, выполнить эксперимент с реальными данными, построить выводы и рекомендации с учетом математического и информационного образования.

Объект исследования – высокотехнологичные и крупнейшие в отраслевой структуре компании России. Ниже приводятся собранные данные, необходимые для обработки и дальнейших задач по курсу.

Гипотеза исследования: многоуровневый механизм и обоснованная свертка позволят дать инвестору ценные и правильные рекомендации для распределения капитала российских компаний в группе лучших в плане весо-мости на рынке отраслевых лидеров.

Исходные данные представлены в табл. 1. Выполнена группировка по трем показателям.

¹ Для банков активы складываются из пассивов и источников собственных средств, для других компаний (не являющихся кредитными организациями по уставу) источники собственных средств – это собственный капитал, и он относится к пассивам баланса компании (раздел 3 «Капитал и резервы»), поэтому активы и пассивы равны.

² Классификация выполнена авторами.

³ Логистика – это реализационный комплекс для товара, логика – это принятие решений в осмысленном и быстром режиме.

Интегральный рейтинг российских компаний по иерархической технологии / Integral rating of russian companies by hierarchical technology
И.Ю. Выгодчикова, А.В. Трофименко, Н.П. Форкунов / I.Yu. Vygodchikova, A.V. Trofimenko, N.P. Forkunov

Таблица 1. Входные данные

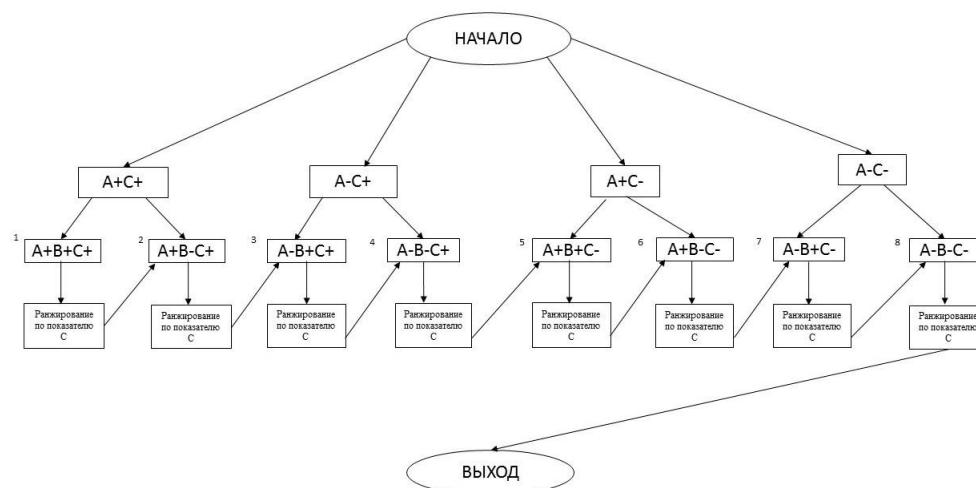
Г.е

	А	а	В	в	С	с
	Объем реализации в 2016г., млн руб.	Ранг по объему реализации в 2016	Прирост объема реализации к 2015г., млн руб.	Ранг по приросту объема реализации к 2015г.	Чистая прибыль в 2016г., млн руб.	Ранг по чистой прибыли в 2016г.
Газпром	5 966 403	1	-18 335	19	997 104	1
ЛУКОЙЛ	4 743 732	2	-429 809	20	207 642	5
Роснефть	4 134 000	3	12 000	17	201 000	6
Сбербанк	2 835 300	4	171 600	3	541 900	2
РЖД	2 133 264	5	142 305	4	10 294	17
Ростех	1 266 000	6	126 000	6	88 000	10
Банк ВТБ	1 217 500	7	180 000	2	51 600	14
Магнит	1 071 526	8	115 266	7	54 242	13
X5 RetailGroup	1 033 667	9	224 849	1	22 291	15
Сургутнфтегаз	1 020 833	10	18 228	16	-62 033	20
Российские сети	903 981	11	137 169	5	98 341	9
Интер РАО	868 182	12	36 195	11	61 312	12
Росатом	864 600	13	43 400	10	0	19
Транснефть	848 134	14	32 482	12	232 907	4
Система АФК	697 705	15	18 884	15	9 159	18
Мегаполис	637 956	16	57 814	9	15 832	16
Татнефть	580 127	17	27 415	14	106 130	8
Норникель	551 949	18	28 153	13	169 146	7
Новатэк	537 472	19	62 147	8	257 795	3
Русал	533 504	20	1 246	18	78 792	11

Примечание. Таблица составлена в соответствии с данными сайта рейтингового агентства RAEX «Рейтинг 600 крупнейших компаний России по итогам 2016 года по объему реализации». URL: https://raex-a.ru/rankingtable/top_companies/2017/main <https://raexpert.ru/docbank//b00/217/657/8ff566ab401bd88d9ba871a.pdf>.

Калькуляция рейтинга (общий алгоритм). Первый метод построения интегрального рейтинга конкурентоспособности компаний предложен в [2, 1]. Он заключается в иерархической группировке компаний по восьми группам. В основе анализа лежат нечеткие правила и метод группировки (рис. 1). Инструментарий протестирован⁴. Аналитическая схема представлена на рис. 1.

Рис. 1. Схема информационных потоков интегрального рейтинга (1-й метод)



По результатам выполнена программа [4]. Результаты работы программы с помощью первого метода представлены на рис. 2.

⁴ Разработанный инструментарий позволяет получить линейный рейтинг в группе студентов (141-я группа, механико-математический факультет СГУ).

Рис. 2. Работа программы (общий метод кластеризации)

```

1=[Газпром, Лукойл, Роснефть, Сбербанк, Ростех],
2=[Сургутнефтегаз],
3=[],
4=[Россети, Атомэнергопром, Татнефть, Башнефть],
5=[РЖД, ВТБ, Магнит],
6=[Транснефть],
7=[X5, Русал],
8=[ИнтерРАО, АФК, Мегapolis, Евраз]}

Process finished with exit code 0

```

Калькуляция рейтинга (модификация алгоритма решения по круговой свертке). Разработанный инструмент позволяет получить линейный рейтинг в группе студентов. Графическая схема анализа данных о рейтинговании с учетом многоуровневой свертки представлена на рис. 1. Авторы дорабатывают свое предложение на тему «Существенная модификация предложенного рейтинга». Метод протестирован (рис. 2). После оценки корреляций с учетом различных весов оптимальной (уровень корреляции с базовым интегральным рейтингом составил 97,8%) оказалась модель⁵:

Интегральный рейтинг (оптимальный) = (общий интегральный ранг + (3*ранг по чистой прибыли + 2*ранг по объему + ранг по росту объема)/3)/2ю

Результаты расчетов представлены в табл. 2.

Таблица 2. Расчеты линейного рейтинга (оптимального для текущих исходных данных)

	Объем реализации и в 2016г., млн руб.	Ранг по объему реализации и в 2016	Прирост объема реализации и к 2015г., млн руб.	Ранг по приросту объема реализации и к 2015г.	Чистая прибыль в 2016г., млн руб.	Ранг по чистой прибыли в 2016г.	Интегральный рейтинг (общий подход)	Линейный интегральный рейтинг
Газпром	5 966 403	1	-18 335	19	997 104	1	3	5,00
ЛУКОЙЛ	4 743 732	2	-429 809	20	207 642	5	4	6,75
Роснефть	4 134 000	3	12 000	17	201 000	6	5	7,08
Сбербанк	2 835 300	4	171 600	3	541 900	2	1	1,83
РЖД	2 133 264	5	142 305	4	10 294	17	14	12,33
Ростех	1 266 000	6	126 000	6	88 000	10	2	5,00
Банк ВТБ	1 217 500	7	180 000	2	51 600	14	11	9,92
Магнит	1 071 526	8	115 266	7	54 242	13	12	11,08
X5 Retail Group	1 033 667	9	224 849	1	22 291	15	13	11,17
Сургутнефтегаз	1 020 833	10	18 228	16	-62 033	20	15	16,00
Россетии сети	903 981	11	137 169	5	98 341	9	7	7,50
ИнтерРАО	868 182	12	36 195	11	61 312	12	19	15,33
Росатом	864 600	13	43 400	10	0	19	17	16,00
Транснефть	848 134	14	32 482	12	232 907	4	8	8,17
Система АФК	697 705	15	18 884	15	9 159	18	20	18,25
Мегapolis	637 956	16	57 814	9	15 832	16	16	14,83
Татнефть	580 127	17	27 415	14	106 130	8	10	10,75
Норникель	551 949	18	28 153	13	169 146	7	9	9,92
Новатэк	537 472	19	62 147	8	257 795	3	6	6,67
Русал	533 504	20	1 246	18	78 792	11	18	16,42

Портфель. При формировании портфеля используется авторский подход [8; 3]. Суть методики состоит в выборе 10 крупнейших по объему реализации продукции компаний и перераспределение инвестиций согласно критерию оптимизации (решение задачи негладкого анализа). В результате получены рекомендации, представленные на рис. 3, 4.

⁵ Объем экспериментальной базы – 50 экспериментов.

Интегральный рейтинг российских компаний по иерархической технологии / Integral rating of russian companies by hierarchical technology
И.Ю. Выгодчикова, А.В. Трофименко, Н.П. Форкунов / I.Yu. Vygodchikova, A.V. Trofimenko, N.P. Forkunov

Рис. 3. Портфель 10 лидеров (общий подход)

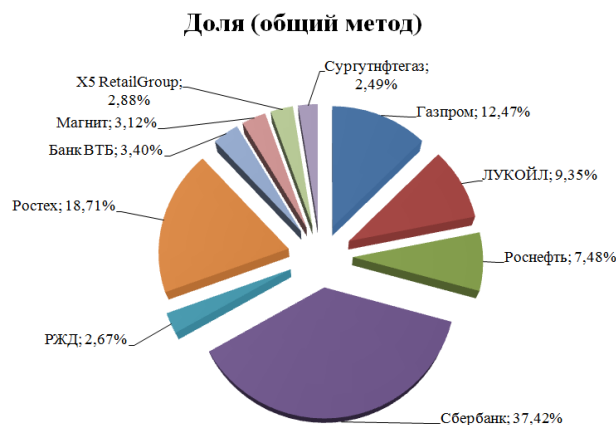
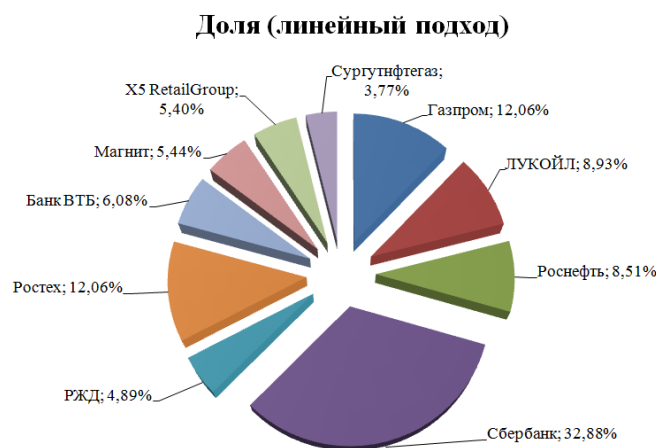


Рис. 4. Портфель 10 лидеров (линейный рейтинг)



Очевидно, новый подход, представленный на рис. 4, приводит к более сбалансированному построению инвестиционного портфеля.

Суть интегрального подхода состоит в том, чтобы показать место компании в общем списке на основе принятой методики. Авторы статьи выполнили комплексное ранжирование названных компаний по иерархической технологии. С учетом высокой корреляции интегрального рейтинга, методики весовых коэффициентов и комбинации таких решений, выполненных в статье, решение принималось по принципу сбалансированности в группе (10 компаний, лидирующих по объему реализации продукции).

Анализ экспериментов и рекомендации бизнесу. Согласно итогам, необходимо отметить тот факт, что инструментарий интегрального ранжирования компаний по двум авторским методикам целесообразно использовать для оптимального отбора в портфель крупных и перспективных компаний ведущих отраслевых комплексов экономики России. Практическое использование разработанного метода интегрального ранжирования компаний позволяет оптимизировать процесс распределения инвестиционных ресурсов и способствует поддержанию расширения производства высокотехнологичной продукции, производимой ведущими компаниями важнейших отраслей экономики России. Предложенный метод целесообразно использовать при разработке инвестиционной стратегии развития высокотехнологичных проектов.

Разработанный метод базируется на логических правилах группировки компаний, позволяющих получить рейтинг компаний и рейтинг ведущих отраслей России, которые рассматривались в анализе данных. С использованием полученных рейтингов и решения минимаксной задачи выстраивается рейтинг инвестиционной привлекательности компаний (с учетом отраслевой принадлежности). Предлагаемый метод обладает научной новизной благодаря иерархической процедуре ранжирования показателей и применению минимаксной задачи для получения рейтинговой оценки инвестиционной привлекательности компаний с учетом отраслевого признака.

Важной особенностью разработанных методов является использование авторского математического аппарата, включающего иерархический анализ ранжированных показателей финансово-хозяйственной деятельности компаний с учетом их приоритетности и применение минимаксного подхода для получения рейтинговой оценки компаний с учетом отраслевого признака. Авторы рекомендуют применять этот инструментарий для повышения инвестиционной привлекательности и улучшения сбалансированности развития высокотехнологических компаний ведущих отраслевых комплексов экономики.

В статье представлена методология комплексного ранжирования данных компаний с учетом их приоритета, корреляционных связей и перспективы модернизации для более полного вливания инвестиционного капитала. Очевидно, новый подход (по сути, направленный на целевое и перспективное утверждение компании на рынке

акционерного капитала), более глубокий анализ и методология, представленная в работе, приводят к более сбалансированному построению инвестиционного портфеля⁶.

Суть интегрального подхода – показать место компании в общем списке на основе принятой методики. Обычное ранжирование по одному показателю имеет риск, связанный с правильным выбором данного показателя, при этом такой выбор, согласно исследованиям авторов статьи, не осуществим. Необходим комплексный показатель, и его отысканию посвящена настоящая статья.

Авторы статьи выполнили комплексное ранжирование компаний по иерархической технологии. С учетом высокой корреляции интегрального рейтинга, методики весовых коэффициентов и комбинации решений, выполненных в статье, решение принималось по принципу сбалансированности в группе (10 компаний, лидирующих по объему реализации продукции).

Использованные источники

1. *Выгодчикова И.Ю.* Анализ конкурентных преимуществ крупнейших компаний ведущих отраслей российской экономики на основе иерархического подхода и интегрального рейтинга // *Стратегии бизнеса*. 2019. № 8. С. 7–10.
2. *Выгодчикова И.Ю.* Метод построения рейтинга конкурентоспособности российских компаний // *Современная конкуренция*. 2018. Т. 12. С. 5–17.
3. *Выгодчикова И.Ю.* Модель инвестирования в высокотехнологичные проекты с использованием иерархического подхода и критерия минимакса // *Управление финансовыми рисками*. 2020. № 3. С. 190–199.
4. *Выгодчикова И.Ю., Форкунов Н.П.* Программа для сопровождения решения об интегральном ранжировании объектов инвестирования в режиме иерархического построения (Программа для построения рейтинга). Program for construction the investment rating by hierarchical analysis (Program for construction rating) // Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2020662383. Зарегистрировано в Реестре программ для ЭВМ 21.10.2020.
5. *Карминский А.М., Пересецкий А.А.* Модели рейтингов международных агентств // *Прикладная эконометрика*. 2007. № 1. С. 3–19.
6. *Клейнер Г.Б., Пирогов Н.Л.* Главная задача – совершенствование организационно-экономического механизма развития российских предприятий // *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. 2018. № 2. С. 248–259.
7. *Халиков М.А., Кухаренко А.Ю.* Выбор портфеля неинституционального инвестора с использованием критерия Вальда – Сэвиджа // *Фундаментальные исследования*. 2019. № 5. С. 62–68.
8. *Borodin A., Tvaronaviciene M., Vygodchikova I., Panaedova G., Kulikov A.* Optimization of the structure of the investment portfolio of high-tech companies based on the minimax criterion // *Energies*. 2021. Vol. 14(15). P. 4647. DOI: org/10.3390/en14154647. URL: <https://www.mdpi.com/search?authors=vygodchikova&journal=energies>.

⁶ Инвестиционный портфель учитывает ведущие компании, акции которых желательно купить, продавать нужно крайне редко и осторожно. Идеально вовсе не продавать акции, только докупать.

Классификация угроз экономической безопасности предприятия

Р.Ю. Никулин, студент,
Северо-Западный институт управления,
филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации (Санкт-Петербург, Россия)
roman_11_04@mail.ru

Аннотация. В статье изучены основные возможные внутренние угрозы экономической безопасности предприятий. Дана классификация на основе мнений различных авторов. Рассмотрены различные взгляды, и по результатам анализа представлены выводы по всем потенциальным угрозам экономической безопасности.

Ключевые слова: угрозы, экономика, безопасность, предприятие, риски.

Classification of threats to the economic security of an enterprise

R.Yu. Nikulin, student,
Northwest Institute of Management,
Academy of National Economy and Public Administration
under the President of the Russian Federation (St. Petersburg, Russia)
roman_11_04@mail.ru

Abstract. The article examines the main potential internal threats to the economic security of enterprises. The classification of threats from different areas of companies is given, based on the opinions of various authors. Different views and conclusions were studied, as well as a general conclusion was made and, based on the results of the analysis, an information table was compiled with all potential threats to economic security.

Keywords: threats, economics, security, enterprise, risks.

Стратегическим фактором развития любого современного предприятия является обеспечение экономической безопасности деятельности, что достигается защищенностью от разного рода внешних и внутренних угроз, оказывающих влияние на стабильность фирмы. Экономическая безопасность организаций находится в прямой зависимости от способности создавать собственные преимущества в конкурентной среде [1].

Говоря об угрозах экономической безопасности организации, следует понимать совокупность разного рода условий, процессов и ситуаций, наносящих вред в той или иной степени и снижающих авторитет компании. На данный момент такие угрозы принято делить на две основные группы: внешние и внутренние. Внутренние угрозы имеют более деструктивный характер, так как напрямую влияют на финансово-хозяйственную деятельность фирмы, словно вирус или нестабильно работающий орган в теле человека. Внутренние угрозы можно классифицировать пропорционально количеству сфер экономической безопасности предприятия: финансовая, кадровая, экологическая, правовая, силовая, технологическая, информационная (рис. 1).

Рис. 1. Структура экономической безопасности компании



Исходя из данной классификации рассмотрим каждую составляющую на наличие угроз, свойственных отдельно взятой сфере. Угрозы финансовым интересам компании выражаются в реальной или потенциальной возможности проявления деструктивных воздействий различных факторов и условий, приводящих к прямому или косвенному экономическому ущербу. Л.А. Кормишкина предлагает выявлять угрозы по следующим приоритетным финансовым интересам [3]:

1. Возрастание уровня доходности собственного капитала (уровень рентабельности). Форма проявления угрозы – снижение суммы чистой прибыли в расчете на единицу используемого собственного капитала.

2. Достаточность формируемых финансовых ресурсов компании. Форма проявления угрозы – снижение суммы собственных финансовых ресурсов, формируемых из собственных источников, недостаточный уровень финансовой гибкости компании (невозможность привлечения ресурсов из внешних источников).

3. Финансовая стабильность компании. Форма проявления угрозы – снижение уровня финансовой устойчивости, недостаточный уровень платежеспособности, несбалансированность денежных потоков.

4. Высокий инновационный уровень финансовой деятельности. Форма проявления угрозы – устаревание используемых финансовых инструментов, устаревание используемых финансовых технологий, низкий уровень организационной культуры финансовых менеджеров.

О.А. Коваленко считает, что основными угрозами финансовой безопасности компании могут быть осознанные вредоносные действия людей или организаций, некачественная работа сотрудников [2]. Индикаторами финансовой безопасности принято считать финансовую устойчивость, платежеспособность и ликвидность, показатели деловой активности, показатели прибыльности и рентабельности. Основные угрозы также можно выделять по индикаторам: низкая деловая активность, низкая ликвидность, низкая прибыльность и рентабельность.

Информационная отрасль в фирме обычно затрагивает все аспекты деятельности: производственный, финансовый и административный, а также выступает как связующее звено при выработке стратегии бизнеса и качества управления компанией и персоналом [6]. В качестве данных могут числиться различные планы, показатели состояния материальных и финансовых потоков, договорные аспекты, сведения по управленческому и финансовому учету. Такого рода коммерческая информация носит сугубо конфиденциальный характер, а ее утрата может критично сказаться на деятельности всей фирмы, поэтому организация работы пользователей с содержащейся в системе информацией требует специальных мер защиты, обеспечивающих конфиденциальность, целостность и доступность данных.

Л.П. Гончаренко считает информацию, обрабатываемую в автоматизированных системах компании, основным объектом воздействия угроз безопасности. Автоматизированные системы состоят из общесистемного программного обеспечения, программ общего назначения и интегрированных пакетов программ. Автор выделяет два основных источника возникновения внутренних угроз информационной сферы – антропогенные и техногенные [1]:

- антропогенные (криминальные структуры, рецидивисты и потенциальные преступники; недобросовестные партнеры; персонал компании);
- техногенные (некачественные технические средства обработки информации; некачественные программные средства обработки информации).

Антропогенные угрозы могут состоять из прерывания (прекращение нормальной обработки информации вследствие разрушения вычислительных средств), кражи (чтение, копирование информации, хищение носителей информации с целью получения важных данных), модификации (внесение в данные несанкционированных изменений), разрушения данных (необратимое изменение информации, приводящее к невозможности ее использования).

Основными нормативными актами, обеспечивающими информационную безопасность, принято считать: положение о защите коммерческой тайны; инструкцию по работе с документами, составляющими коммерческую тайну; правила предоставления доступа к информационным ресурсам; правила работы пользователей в корпоративной сети; правила работы в интернете; правила выбора, хранения и использования паролей; инструкцию по защите от компьютерных вирусов.

В кадровой сфере персонал не только создает материальную стоимость, но и является источником формирования интеллектуального капитала. А.А. Сергеев выделяет четыре блока угроз [4]:

- угрозы производительности труда (низкая выручка при большом количестве сотрудников);
- низкая средняя заработная плата (средний показатель, среднеотраслевой или региональный уровень);
- соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы;
- текучесть кадров (характеризует степень удовлетворенности работников компании и социальную защищенность).

Автор определяет производительность труда как основной показатель кадровой безопасности. На этот показатель может влиять качество профессиональной подготовки персонала, профессиональная и возрастная структура, средний стаж работы. Коваленко выделяет следующие угрозы кадровой составляющей экономической безопасности [2]:

- недостаточная квалификация сотрудников компании (отсутствие тщательного отбора при собеседованиях и периодического прохождения переквалификации);
- низкая мотивация персонала (нежелание или неспособность приносить максимальную пользу своей компании);
- слабая организация управления персоналом компании (низкоквалифицированный управленческий состав, отсутствие отделов по кадровым ресурсам).

Л.А. Кормишкина отмечает, что к основным угрозам следует относить следующие [3]:

- низкий уровень внутрикорпоративной социальной ответственности бизнеса (зачастую угрозы кадровой безопасности возникают из-за игнорирования интересов наемного персонала, а невыполнение обязательств перед работниками в виде задержек заработной платы и снижения ее уровня приводит к недобросовестному поведению сотрудников);
- отсутствие корпоративной культуры (отсутствие положений по нетерпимости к противоправным действиям со стороны как руководства, так и персонала компании, отсутствие сформированных необходимых морально-нравственных ценностей);
- низкая эффективность контроля на этапах найма и отбора персонала;
- отсутствие эффективной системы обучения персонала основам противодействия угрозам кадровой безопасности.

Технологическая среда. Деятельность компании в любых отраслях (производственное предприятие, банк, консультационное предприятие) характеризуется тем набором технологий материального или интеллектуального производства, которые используются в его работе. Качество подобных технологий и их соответствие новейшим мировым аналогам кардинальным образом влияют на эффективность деятельности этой организации и перспективы ее развития, а следовательно – на обеспечение экономической безопасности. В этой сфере можно перечислить следующие угрозы: низкий удельный вес передовых технологий в производстве (деятельности); низкая доля продукции (услуг), соответствующая мировым стандартам и требованиям; действия, направленные на подрыв технологического потенциала предприятия; нарушение технологической дисциплины; моральное устаревание используемых технологий; высокая степень износа основного капитала; неэффективная организация производственного процесса.

Правовая среда. Правовая составляющая экономической безопасности организации заключается в эффективном и всестороннем правовом обеспечении ее деятельности, четком соблюдении организацией и ее сотрудниками всех правовых норм действующего законодательства при оптимизации затрат корпоративных ресурсов на достижение этих целей [5]. Могут быть следующие причины низкой эффективности обеспечения правовой составляющей экономической безопасности организации: низкая квалификация сотрудников юридической службы; непонимание необходимости комплексной юридической экспертизы любых планируемых и осуществляемых организацией действий на предмет их соответствия требованиям действующего законодательства; слабая проработка договорных отношений организации с контрагентами по бизнесу, персоналом по трудовым договорам; неэффективное юридическое отстаивание интересов организации в конфликтных ситуациях; низкий уровень стратегии деятельности организации по улучшению правовой среды; низкая доля выигранных разбирательств в общем числе состоявшихся.

Силовая среда. Эта составляющая экономической безопасности заключается в первую очередь в физической безопасности сотрудников, управляющего персонала компании, а также сохранности имущества компании. Силовые угрозы могут причинить вред жизни и здоровью персонала, ущерб имуществу. Физическую безопасность можно охарактеризовать как совокупность правовых норм, организационных мер и инженерно-технических решений, направленных на защиту важных интересов и ресурсов компании. Можно выделить следующие основные угрозы силовой сферы:

- чрезвычайные ситуации (пожар, разрушение, затопление, авария, инфекционные заболевания и отравления людей);
- угрозы физическим лицам (сотрудникам): причинение вреда здоровью, увечий, похищения;
- хищение или порча имущества;
- несанкционированный взлом информации, содержащей государственную, служебную или коммерческую тайну.

Для физической безопасности немаловажно иметь следующие аспекты защищенности: наличие пропускного режима, систему охраны, видеонаблюдение, обеспечение защиты здоровья сотрудников, проведение инструктажей по безопасности, наличие политики физической безопасности в компании.

Экологическая среда. Под экологической безопасностью предприятия понимают такое состояние производственно-хозяйственной деятельности, которое не создает угрозы для окружающей природной среды и человека, соответствует потребностям людей, исключает любую опасность их здоровью и будущим поколениям [3]. Основную экологическую угрозу представляют отходы производства и потребления, объем которых неуклонно растет. Негативное воздействие на окружающую среду оказывает деятельность не только производственных предприятий. Например, у компаний, занимающихся сферой услуг, основные угрозы будут связаны с большим количеством бумажных отходов, потреблением энергоресурсов, потреблением топлива на автотранспорт, пассивностью экологической (зеленой) политики компании. Угрозы также могут исходить из нарушений предельно допустимых концентраций вредных веществ предприятием, предельно допустимых выбросов, экологических требований.

В качестве результатов исследования составлена таблица с обозначением каждой возможной угрозы в определенной сфере экономической безопасности предприятия.

Возможные внутренние угрозы предприятию по составляющим

Финансовая составляющая (Л.А. Кормишкина; О.А. Коваленко)	
Наименование угроз по составляющей	Невозможность привлечения ресурсов из внешних источников Устаревание используемых финансовых инструментов Устаревание используемых финансовых технологий Низкий уровень организационной культуры финансовых менеджеров Некачественная работа сотрудников фирмы и вредоносные действия на хозяйственную жизнь Низкая деловая активность компании Низкие показатели ликвидности фирмы Низкие показатели финансовой устойчивости Низкая прибыльность и рентабельность
Информационная составляющая (Л.П. Гончаренко; О.А. Коваленко; А.М. Цыбулин)	
Наименование угроз по составляющей	Недобросовестные партнеры и персонал фирмы Некачественные/устаревшие технические средства компании Некачественное/устаревшее программное обеспечение компании Чтение, копирование и хищение конфиденциальных данных Необратимое изменение информации Недостаточное разграничение доступа к информации Отсутствие внутренних актов по информационной безопасности
Кадровая составляющая (Л.А. Кормишкина; О.А. Коваленко; А.А. Сергеев)	
Наименование угроз по составляющей	Низкая производительность труда Низкая средняя заработная плата по отрасли или региону Высокая текучесть кадров Недостаточная квалификация персонала Отсутствие качественной политики отбора персонала в фирму Низкая мотивация к работе у сотрудников Отсутствие отделов по кадровым ресурсам Низкая корпоративная культура компании
Технологическая составляющая (Л.А. Кормишкина)	
Наименование угроз по составляющей	Низкий удельный вес передовых технологий в производстве Низкая доля продукции (услуг), соответствующей мировым стандартам и требованиям Действия, направленные на подрыв технологического потенциала предприятия Нарушение технологической дисциплины Моральное устаревание используемых технологий Высокая степень износа основного капитала Неэффективная организация производственного процесса
Правовая составляющая (Р.Г. Смелик)	
Наименование угроз по составляющей	Низкая квалификация сотрудников юридической службы Слабая проработка договорных отношений организации с контрагентами по бизнесу, с персоналом по трудовым договорам Неэффективное юридическое отстаивание интересов организации в конфликтных ситуациях Низкий уровень стратегии деятельности организации по улучшению правовой среды Низкая доля выигранных разбирательств в общем числе состоявшихся
Силовая составляющая (Л.А. Кормишкина)	
Наименование угроз по составляющей	Пожар, разрушение, затопление, авария, заболевания Угрозы сотрудникам и причинение вреда здоровью третьими лицами Хищение или порча имущества Несанкционированный съем информации, содержащей коммерческую тайну
Экологическая составляющая (Л.А. Кормишкина)	
Наименование угроз по составляющей	Высокий уровень отходов производства и потребления Отсутствие зеленой политики в фирме Чрезмерное потребление энергоресурсов (электричество, топливо)

Источники: [1; 2; 3; 4; 5; 6].

Таким образом, за счет классификации угроз и определения их составных частей появляется возможность определить их принадлежность к конкретной видовой группе за счет основных отличительных качеств. Тем самым направленность действий по обеспечению экономической безопасности будет более точной и конкретной. При защите компании от внешних и внутренних угроз необходимо повышать значение таких задач, как поддержание финансовой стабильности в организации на должном уровне, меры по физической и интеллектуальной охране имущества и сотрудников организации, а также предотвращение угроз в информационной, экологической, технологической и правовой сфере. Каждая из составляющих уникальна и имеет свой спектр показателей, на которые следует обращать внимание для выявления неблагоприятных условий и угроз.

Использованные источники

1. Гончаренко Л.П., Акулинин Ф.В. Экономическая безопасность. М.: Юрайт, 2014.
2. Коваленко О.А., Малютин Т.Д., Ткаченко Д.Д. Экономическая безопасность предприятия. М.: Инфра-М, 2021.
3. Кормишкина Л.А., Кормишкин Е.Д., Илякова И.Е. Экономическая безопасность организации (предприятия). М.: Инфра-М, 2019.
4. Сергеев А.А. Экономическая безопасность предприятия. М.: Юрайт, 2021.
5. Смелик Р.Г. Экономическая безопасность бизнеса. Омск: Изд-во ОГУ, 2020.
6. Цыбулин А.М., Запрягайло В.М., Кулагина И.И. Обеспечение комплексной проверки безопасности бизнеса. Волгоград: Волгоградский институт управления – филиал ФГБОУ ВО РАНХиГС, 2017.

Участие банковского сектора российской экономики в преодолении бедности граждан

А.П. Колесник, к.т.н., д.э.н.
kolesnik47kolesnik@yandex.ru

Аннотация. В статье рассмотрена возможность совместной деятельности государства и банковского бизнеса для решения одной из актуальных российских социальных задач – вывода семей из состояния бедности и предотвращения их попадания в это состояние. Эта задача соответствует Повестке дня ООН в области устойчивого развития на период до 2030 года. Предлагается сформировать для нуждающихся семей спектр социальных банковских продуктов. Рассмотрена возможность банковского сектора сформировать решения, которые инициируют осуществление данными семьями сбережений.

Ключевые слова: банковский сектор, малоимущие семьи, управление рисками, вклады для малоимущих.

Helping citizens to overcome poverty with involvement of a banking sector

A.P. Kolesnik, cand. sci. (tech.), dr. sci. (econ.)
kolesnik47kolesnik@yandex.ru

Abstract. In the article, the author considers joint activity of a government and a banking sector to resolve one of the most critical social issue to raise families out of poverty and to prevent them from getting to that position. This goal is in line with the current agenda of United Nations in the sphere of stable development up to 2030.

It is suggested to create a range of social banking products for families in need. Also the author analyses capability of the banking sector to introduce product, which would initiate making savings by the mentioned families.

Keywords: banking system, families in need, risk management, savings for needy persons.

Работа над снижением уровня бедности населения и повышением доходов граждан постоянно находится в поле внимания органов власти РФ. Так, в принятом Правительством Российской Федерации 07.05.2019 «Едином плане по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года»¹ в части мер по снижению бедности предусмотрено в том числе следующее:

- целевая поддержка нуждающихся семей с детьми;
- содействие трудовой занятости женщин, воспитывающих детей;
- расширение мер поддержки, предоставляемых на основе оценки нуждаемости;
- организация на региональном уровне учета малообеспеченных семей, нуждающихся в государственной социальной помощи, а также разработка и утверждение специальных региональных программ по снижению численности населения с доходами ниже прожиточного минимума.

Необходимо отметить, что снижение числа малообеспеченных людей было включено в 2015 году на сессии Генеральной Ассамблеи ООН в «Повестку дня в области устойчивого развития на 2016–2030 гг.» в качестве одной из целей (Приложение 1). Российская Федерация, как и другие страны, ежегодно докладывает в ООН о ходе достижения целей устойчивого развития в форме добровольных национальных обзоров хода осуществления «Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года». Обзоры готовятся аналитическим центром при Правительстве РФ в партнерстве с Минэкономразвития, МИД и Росстатом. В обзоре РФ 2020 года сделан такой вывод:

«Структура бедности за 2000–2017 годы существенно изменилась. Если по состоянию на 2000 год среди бедных было много семей пенсионеров, бездетных и семей с одним ребенком, то за 2017 год 81% малоимущих домохозяйств – это домохозяйства, имеющие детей в возрасте до 18 лет. В последние годы в составе малоимущих домохозяйств растет доля семей с двумя и более детьми»².

Данные о численности населения в 2021 году с денежными доходами ниже границы бедности, опубликованные Росстатом³, представлены в табл. 1.

¹ URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/ffccd6ed40dbd803eedd11bc8c9f7571/Plan_po_dostizheniyu_natsionalnyh_celey_razvitiya_do_2024g.pdf.

² URL: <https://roscongress.org/materials/dobrovolnyy-natsionalnyy-obzor-khoda-osushchestvleniya-povestki-dnya-v-oblasti-ustoychivogo-razvitiya/>.

³ URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/40_11-03-2022.htm.

Таблица 1

Численность населения с денежными доходами ниже границы бедности и дефицит денежного дохода

	Численность населения с денежными доходами ниже границы бедности:		Дефицит денежного дохода до границы бедности:		Граница бедности ¹⁾ рублей в месяц
	млн. человек	в процентах от общей численности населения	млрд. руб.	в процентах от общего объема денежных доходов населения	
2021	16,1	11,0	633,2	0,9	11908

Источник: оценка на основании данных выборочного обследования домашних хозяйств и макроэкономического показателя денежных доходов населения.

Показатели по Российской Федерации рассчитаны с использованием величины макроэкономического показателя среднедушевых денежных доходов населения, определенной в соответствии с Методологическими положениями по расчету показателей денежных доходов и расходов населения (приказ Росстата от 2 июля 2014 года № 465 с изменениями от 20 ноября 2018 года).

Таким образом, к настоящему моменту в стране 16,1 млн граждан (около 11% населения), которые нуждаются в социальной помощи. Государство прилагает разносторонние усилия, чтобы оказать такую помощь малоимущим. За счет средств федерального бюджета и бюджетов субъектов Российской Федерации им предоставляются субсидии на оплату жилищно-коммунальных услуг (Приложение 2), осуществляются ежемесячные социальные выплаты (Приложение 3), предоставляется государственная социальная помощь (Приложение 4), предлагается заключить социальный контракт (Приложение 5)⁴.

Как может участвовать в этой помощи банковский сектор экономики? Определенное движение в этом направлении обозначено Центральным банком РФ. «Банк России предложил выработать механизм создания специальных банковских вкладов для людей с невысокими доходами», – заявила в Госдуме заместитель председателя ЦБ Ольга Полякова в ноябре 2021 года в ходе обсуждения вопроса, как сделать банковские вклады привлекательными для всех категорий граждан. По ее словам, создание такого вклада будет сопряжено с рядом условий: депозит у человека должен быть только один, его сумма будет ограничена, а процентную ставку привяжут либо к ключевой ставке ЦБ, либо к уровню инфляции.

«Мы готовы принимать активное участие в разработке этого механизма, в обсуждении изменений в законодательстве», – подчеркнула Полякова (цитаты по «Интерфаксу»). Чтобы определить людей с небольшими доходами, можно использовать единую государственную информационную систему социального обеспечения, которую предложило создать правительство, считает она.

Слова Поляковой о единой государственной информационной системе социального обеспечения (ЕГИССО) несколько не точны. Эта система уже создана в соответствии с законодательными решениями, и ее регламент утвержден в 2019 году. Каждый гражданин может найти в ней информацию о назначенных ему мерах социальной поддержки и социальной помощи.

Кроме того, предложение Поляковой ограничено вкладами, то есть мотивацией граждан к сбережениям, что будет рассмотрено ниже. Здесь рассмотрим возможное участие кредитных организаций в выведении граждан из категории нуждающихся, находящихся за границей бедности.

Как отмечено выше, согласно добровольному национальному обзору 2020 года о ходе осуществления в Российской Федерации «Повестки дня ООН в области устойчивого развития» признано, что растущую долю нуждающихся в нашей стране составляют семьи с детьми. Данные Росстата представлены в табл. 2⁵.

Таблица 2. Доля малоимущих домашних хозяйств, имеющих детей в возрасте до 16 (18) лет, в общей численности малоимущих домашних хозяйств, % к общей численности малоимущих домашних хозяйств

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Доля малоимущих домашних хозяйств с детьми в возрасте до 16 (18) лет	59,7	62,2	72,2	75,5	77,7	78,8	81,0	82,4	80,8
Из них имеющих:									
одного ребенка	32,7	33,4	28,1	28,3	28,1	26,0	25,6	23,8	21,4
двух детей	20,6	21,3	28,5	30,3	30,7	33,1	33,5	33,2	33,3
трех и более детей	6,5	7,5	15,6	16,9	18,9	19,8	21,9	25,4	26,0

Эти данные говорят о том, что подавляющая часть малоимущих домохозяйств – это домохозяйства с детьми. Согласно данным Росстата, в таких домохозяйствах проживает около 26% детей в возрасте до 7 лет, то есть около 4 млн детей такого возраста.

С учетом этого целесообразно начать предоставление социальных банковских продуктов для нуждающихся семей. В своем Послании Федеральному собранию в 2020 году Президент Российской Федерации подчеркнул, что «низкие доходы значительной части наших граждан, семей» – это «острейшая проблема, которая является

⁴ Министр труда и социальной защиты А. Котляков в докладе 29 сентября 2020 года В.В. Путину о социальных контрактах сказал, в частности, следующее: «Всего, Владимир Владимирович, в следующие три года на заключение социальных контрактов предусмотрено более 116 миллиардов рублей, из них порядка 79 миллиардов предусмотрено в федеральном бюджете, 37,5 миллиарда – в региональных бюджетах». URL: <http://kremlin.ru/events/president/transcripts/deliberations/64111>.

⁵ URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13807>.

прямой угрозой нашему демографическому будущему»⁶. Бедность семей с детьми становится самоподдерживающимся процессом и создает ловушку бедности: недостаточность средств в семьях с детьми и отсутствие сбережений не позволяют детям получить образование, достаточное для работы в современном высокотехнологичном производстве. Вследствие этого они довольствуются малооплачиваемой работой, в результате создаваемые ими семьи с рождением детей попадают в категорию бедных и процесс воспроизводится. На макроэкономическом уровне этот процесс тормозит технологическое развитие отраслей.

На первом этапе целесообразно ограничиться теми нуждающимися семьями, которые заключили социальный контракт (Приложение 5), то есть имеют желание выбраться из категории бедных. Это позволит кредитной организации, во-первых, легко идентифицировать клиента как нуждающегося исходя из наличия у него социального контракта и, во-вторых, создавать дополнительную мотивацию к заключению малоимущими семьями социальных контрактов, то есть к их практическим действиям по выходу из категории нуждающихся.

При этом надо иметь в виду, что в жизни (не в отчетности) бедность характеризуется не только низким доходом. Вот как об этом говорит заведующий лабораторией методологии социальных исследований ИСАП РАН-ХиГС Дмитрий Рогозин, который в 2019 году руководил исследованиями положения малоимущих «в поле», в Ульяновской области: «Нельзя мерить бедность только деньгами. У нас встречаются люди, чей оборот денежных средств достаточно высок. Например, те же наркозависимые. Но богатыми их сложно назвать. Бедность – это прежде всего отсутствие перспектив. И это не позиция нигилиста, который сознательно намерен жить одним днем, потому что ему так нравится. В этом случае отказ от будущего сопровождается унынием. То есть я не планирую, потому что – а какой в этом толк, все равно ничего не изменится, от меня ничего не зависит. Пойду лучше и куплю бутылку, боярышник или еще какую-нибудь чекушку...»

Представляется, что граждане, подписавшие социальный контракт, видят перспективы и оказание им помощи может дать результат.

Предлагается сформировать для нуждающихся, круг которых определен выше, **спектр социальных банковских продуктов**. Сюда могут входить классические кредитные продукты, но с льготными тарифами. Кроме того, во избежание нецелевого использования кредитов можно создавать **технологии, позволяющие использовать кредитные средства только на определенные виды расходов без их обналичивания** (аналогично технологии «Электронного сертификата»⁷ и «Пушкинской карты»⁸).

В Европе нечто подобное использовалось, например, в Бельгии в период пандемии: «Для поддержки покупательной способности населения и экономической активности в наиболее пострадавших отраслях введены не облагаемые налогами ваучеры на потребление в размере 300 евро, предоставляемые работодателем работникам для покупки товаров и услуг в гостиничном бизнесе и общественном питании, индустрии культуры и т.д.»⁹

Развивая данный тип продуктов, можно ввести (в сотрудничестве кредитных организаций с госорганами) карту **для оплаты родителями платных образовательных услуг и услуг дополнительного образования**. Представляется возможным решить вопрос о пополнении такой карты средствами материнского (семейного) капитала родителями, заключившими социальный контракт. Менее очевидные направления инвестирования семей в развитие своих детей целесообразно выработать с участием социальных психологов.

Для рассматриваемых целей может оказаться продуктивным создание инструмента **семейных сберегательных счетов**, операции по которым могут производиться только совместным решением супругов.

Формирование сбережений граждан

Данные Росстата о сбережениях населения на конец 2021 года¹⁰ представлены в табл. 3.

Таблица 3. Денежные сбережения населения во вкладах и наличных деньгах в декабре 2021 года, млрд руб.

Всего сбережений во вкладах и наличных деньгах	Остатки вкладов			Остатки наличных денег		
	Всего	На рублевых счетах	% к итогу	Всего	Из них в рублях	% к итогу
50 531,9	36 397,8	29 206,3	72,0	14 134,1	8706,3	28,0

Согласно докладу ЦБ «О чем говорят тренды. Макроэкономика и рынки» (Бюллетень Департамента исследований и прогнозирования №7 (43))¹¹, «анализ структуры использования денежных доходов населения показывает, что уже в III квартале (2021 года) она в целом нормализовалась (была близкой к структуре III квартала 2019 года) после временного, но значительного изменения во II квартале. Невозможность потратить деньги на покупку товаров и услуг из-за действия ограничительных мер, а также рост неопределенности вызвали значительное снижение доли покупок товаров и услуг и увеличение доли сбережений во II квартале. Однако уже в III квартале доля расходов нормализовалась, и доля сбережений оказалась близкой к уровню прошлого года».

Третью россиян, имеющих сбережения, создают финансовую подушку безопасности «на всякий случай», часть – копит на отпуск, а почти половина стремится получить дополнительный доход. Такие выводы приводятся в совместном исследовании сберегательного поведения россиян, проведенного РГС Банком и НАФИ в 2020 году¹².

⁶ URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/62582>.

⁷ Федеральный закон «О приобретении отдельных видов товаров, работ, услуг с использованием электронного сертификата» от 30.12.2020 № 401-ФЗ.

⁸ Постановление Правительства РФ от 08.09. 2021 № 1521 «О социальной поддержке молодежи в возрасте от 14 до 22 лет для повышения доступности организаций культуры».

⁹ <https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/social/social.2020.3.pdf>.

¹⁰ URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/osn-12-2021.pdf>.

¹¹ URL: http://www.cbr.ru/collection/collection/file/31429/bulletin_20-07.p.

¹² URL: <https://tass.ru/ekonomika/9289923>.

Таким образом, имеется большой простор для создания банками эффективных продуктов сбережения и услуг инвестирования и привлечения через них рублевой массы наличных средств (8706,3 млрд руб.).

Прежде всего целесообразно рассмотреть вопрос сбережения в банках выплат по социальному контракту (см. Приложение 5). Например, единовременная выплата на открытие собственного дела (ИП) составляет 250 тыс. руб. Единовременная выплата на создание личного подсобного хозяйства (ЛПХ) – 100 тыс. руб. Для защиты от инфляции эти средства могут быть размещены в банке в виде вклада «до востребования». В то же время если указанной суммы будет не хватать для развертывания своего дела, банки могут предоставлять льготный кредит. То есть может быть рассмотрена идея **комбинированного продукта**, по которому при определенных условиях выплачивается повышенный процент по вкладу, а при других условиях взимается сниженный процент за кредит.

Для лиц, хранящих сбережения в наличной форме, необходимы, видимо, серьезные гарантии надежности перевода этих сбережений в банк, то есть разъяснение этим лицам вопросов страхования вкладов и риска хранения наличных. Если бы удалось **выработать технологию идентификации лиц, никогда не имевших банковского вклада**, можно было бы предлагать им адресно продукты с повышенными ставками.

Предложения ЦБ РФ

Возвращаясь к теме предложения Банка России по созданию вкладов для малоимущих, процент по которым привязан к уровню инфляции или к ставке рефинансирования, отметим, что в ЦБ ссылаются на опыт европейских стран, в частности Франции и Бельгии, где «в целях поддержания покупательской способности домашних хозяйств созданы регулируемые депозиты (regulated-deposit accounts)».

Для примера приведем данные по французским регулируемым депозитным счетам.

Фактически французское правительство устанавливает условия, на которых банки могут предлагать эти схемы. Несмотря на то что существуют ограничения на сумму, которую вы можете внести на эти счета, они предлагают повышенную процентную ставку и, что наиболее важно, не облагаются французским подоходным налогом и социальными сборами. Краткое описание этих схем с максимальными депозитами и текущими процентными ставками (на 2021 год) показано в табл. 4. Эти ставки действуют с февраля 2021 года.

Таблица 4. Схемы сбережений с максимальными депозитами и текущими процентными ставками на 2021 год

Схема сбережений	Максимальный депозит, евро	Процентная ставка, %
Ливре А	22 950	0,50
Ливрет Блю	22 950	0,50
LDD	12 000	0,50
LEP	7700	1,00
Livret Jeune	1600	1,50

Российские банки и экономисты несколько скептически отнеслись к указанному выше предложению ЦБ.

Банковские продукты с плавающей ставкой требуют подробного обсуждения, поскольку помимо плюсов «в случае роста приведут к снижению доходности по вкладам клиентов в периоды снижения ключевой ставки или инфляции», считают в Сбербанке. Мнение вице-президента Ассоциации банков России (АБР) Алексея Войлукова: «Может быть, малоимущих это в какой-то мере заинтересует, что им будут предлагать больший процент, чем всем остальным, но, с другой стороны, у этой категории людей обычно нет лишних денег, чтобы копить. А если они могут копить, то вряд ли их отнесут к малоимущим. Логичнее со стороны государства не делить малообеспеченных граждан на два лагеря: кому оно будет помогать, а кому нет», – продолжил Войлуков. Он усомнился в том, что потенциальные вкладчики смогут положить на счет большие деньги, а значит, повышенный процент не даст значимого эффекта – «они больше на поездку в отделение потратят, чем заработают».

В то же время банки участвуют в обсуждении предельной величины вклада на предлагаемых ЦБ счетах. «6 декабря в ряде крупных банков заявили «Известиям», что на новые депозиты для небогатых граждан следует установить лимиты до 200–300 тыс. руб. Таким образом, в Почта Банке, Новикомбанке, Абсолют Банке и УБРиР поддержали идею регулятора. При этом необходимость установления ограничений по сумме вклада до 300 тыс. руб. подчеркнул управляющий директор по продуктовому портфелю «Пассивы» УБРиР Евгений Вяткин.

В свою очередь, руководитель службы пассивов и комиссионных продуктов Почта Банка Геннадий Чаусов назвал оптимальным порогом для таких продуктов 200 тыс. руб., или 50% средней суммы обычных вкладов. При этом зампредседателя правления Абсолют Банка Антон Павлов выразил уверенность, что лимитов по сумме быть не должно, поскольку речь идет о людях с невысокими доходами».

Для сберегающих наличные деньги могут быть привлекательны не вклады и не вложения в ценные бумаги, а инвестиции в реальный сектор. Инструментом оформления таких инвестиций могут быть утилитарные цифровые права, введенные Федеральным законом от 02.08.2019 № 259-ФЗ. Суть закона в том, что лицо, привлекающее инвестиции (в нашем случае – банк), формирует инвестиционное предложение, например вложения в производство вакцины от Ковид-19 (пример условный). Инвесторы (в нашем случае граждане) приобретают утилитарные цифровые права (УЦП) на производство, например, 1000 ампул для инъекций. Далее эти УЦП могут обращаться на вторичном рынке.

Проведенное исследование выявляет возможности для социально ответственного банка участвовать с помощью своих инструментов в государственных программах выведения из категории малоимущих тех граждан, которые к этому стремятся, а также создать условия для организованного сбережения и инвестирования средств лицами, хранящими рублевую наличность.

Приложение 1.

**Цели устойчивого развития,
принятые в 2015 году на сессии Генеральной Ассамблеи ООН на 2016–2030 гг.:**

- Цель 1. Повсеместная ликвидация нищеты во всех ее формах
- Цель 2. Ликвидация голода, обеспечение продовольственной безопасности, улучшение питания и содействие устойчивому развитию сельского хозяйства
- Цель 3. Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте
- Цель 4. Обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех
- Цель 5. Обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей всех женщин и девочек
- Цель 6. Обеспечение наличия и рационального использования водных ресурсов и санитарии для всех
- Цель 7. Обеспечение всеобщего доступа к недорогим, надежным, устойчивым и современным источникам энергии для всех
- Цель 8. Содействие поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех
- Цель 9. Создание стойкой инфраструктуры, содействие всеохватной и устойчивой индустриализации и инновациям
- Цель 10. Сокращение неравенства внутри стран и между ними
- Цель 11. Обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и экологической устойчивости городов и населенных пунктов
- Цель 12. Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства
- Цель 13. Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями*
- Цель 14. Сохранение и рациональное использование океанов, морей и морских ресурсов в интересах устойчивого развития
- Цель 15. Защита и восстановление экосистем суши и содействие их рациональному использованию, рациональное лесопользование, борьба с опустыниванием, прекращение и обращение вспять процесса деградации земель и прекращение процесса утраты биоразнообразия
- Цель 16. Содействие построению миролюбивого и открытого общества в интересах устойчивого развития, обеспечение доступа к правосудию для всех и создание эффективных, подотчетных и основанных на широком участии учреждений на всех уровнях
- Цель 17. Укрепление средств осуществления и активизация работы в рамках Глобального партнерства в интересах устойчивого развития

Приложение 2¹³**Оформление субсидий на оплату жилищно-коммунальных услуг (ЖКУ)***Кто имеет право на получение субсидии:*

1. Семьи со среднедушевым доходом ниже установленного прожиточного минимума.
2. Одинок проживающие граждане с доходом ниже установленного прожиточного минимума.
3. Граждане, если они тратят на оплату жилищно-коммунальных услуг больше максимально допустимой доли расходов на оплату этих услуг в совокупном доходе семьи. Размер допустимой доли может быть разным в зависимости от региона.

Важное условие получения субсидии:

Субсидии предоставляются гражданам при отсутствии у них задолженности по оплате жилого помещения и ЖКУ или при заключении и выполнении гражданами соглашений по ее погашению. Поставщик услуги: Территориальный орган, уполномоченный на принятие решения о предоставлении субсидий (например, Центр муниципальных услуг, Управление жилищного и коммунального хозяйства и др.).

Кто может подать заявление на получение субсидии:

1. Собственник жилого помещения.
2. Наниматель жилого помещения.
3. Другой член семьи по доверенности за того, кто служит в армии, проходит принудительное лечение или отбывает наказание в местах лишения свободы.

Как оформить:

Подать заявление и пакет документов:

- Лично в МФЦ или в территориальный орган, уполномоченный на принятие решения о предоставлении субсидий.
- Через Интернет в личном кабинете на Едином портале государственных услуг (www.gosuslugi.ru).
- Почтой на адрес территориального органа, уполномоченный на принятие решения о предоставлении субсидий.

Необходимые документы:

Заявление о предоставлении субсидии, в котором следует указать:

- о сведения о документе, подтверждающем право владения или пользования жилым помещением;
- о сведения о лицах, зарегистрированных по месту жительства совместно с заявителем (в случае совместного проживания с членами семьи);
- о сведения об опекуне (если установлено опекунов);
- о сведения о попечителе (если установлено попечительство);

¹³ URL: <https://mintrud.gov.ru/vozmozhnosti/maloobespechennym-grazhdam>.

Приложение 3¹⁴**Ежемесячные выплаты на ребенка от 3 до 7 лет**

Кто имеет право:

1. Семьи с детьми, имеющие гражданство и постоянно проживающие в России.
2. Один из родителей, усыновитель или опекун ребенка.

Условия получения:

1. Среднедушевой доход не превышает прожиточный минимум, установленный в регионе проживания.
2. Работающий (хотя бы один месяц в году) либо зарегистрированный в центре занятости в качестве безработного проходил срочную службу или дополнительное лечение.
3. Есть ограничения для состава имущества семьи (см. перечень на www.gosuslugi.ru/434403/2).

Поставщик услуги: Территориальные органы социальной защиты по месту проживания.

Как получить услугу:

Вариант 1. Лично в органах соцзащиты или в МФЦ с пакетом документов.

Вариант 2. По почте с подтверждением факта и даты отправления.

Вариант 3. В сети интернет в личном кабинете на сайте Единого портала государственных услуг (www.gosuslugi.ru).

Необходимые документы: Заявление.

Сроки оформления: 10 календарных рабочих дней с момента регистрации заявления.

На ребенка от 8 до 17 лет

Кто имеет право:

1. Единственный родитель, гражданин России, проживающий в России – в акте о рождении нет сведений о втором родителе, сведения об отце внесены в акт по заявлению матери, второй родитель умер, объявлен умершим или признан безвестно отсутствующим.
2. Родитель, гражданин России, проживающий в России (иной законный представитель) ребенка, на которого платят алименты по судебному решению.

Условия получения:

1. Среднедушевой доход не превышает прожиточный минимум, установленный в регионе проживания.
2. Есть ограничения для состава имущества семьи (см. перечень на www.gosuslugi.ru).

Поставщик услуги: Пенсионный фонд России.

Как получить услугу:

Вариант 1. Лично обратиться в территориальное отделение Пенсионного фонда с пакетом документов.

Вариант 2. В сети интернет в личном кабинете на сайте Единого портала государственных услуг (www.gosuslugi.ru).

Необходимые документы: Заявление.

Сроки оказания: 10 календарных дней со дня регистрации заявления.

Оформление пособия женщинам, вставшим на учет в медицинских организациях в ранние сроки беременности

Кто имеет право:

Женщины, проживающие на территории РФ, вставшие на учет в медицинской организации в первые 12 недель беременности.

Условия получения:

1. Среднедушевой доход не превышает прожиточный минимум, установленный в регионе проживания.
2. Требования для состава имущества семьи (посмотреть перечень https://pfr.gov.ru/grazhdanam/early_pregnancy/~8055).

Поставщик услуги: Пенсионный фонд России

Как получить услугу:

Вариант 1. Лично в территориальном органе Пенсионного фонда России.

Вариант 2. В сети интернет в личном кабинете на сайте Единого портала государственных услуг (www.gosuslugi.ru).

Необходимые документы: Заявление

Сроки оформления: 10 календарных дней с момента регистрации заявления.

¹⁴ URL: <https://mintrud.gov.ru/vozmozhnosti/maloobespechennym-grazhdan>.

Приложение 4¹⁵**Получение государственной социальной помощи**

Виды государственной социальной помощи:

- Денежные выплаты (социальные пособия, субсидии и другие выплаты).
- Натуральная помощь (топливо, продукты питания, одежда, обувь, медикаменты и другие виды натуральной помощи).

Кто имеет право получить услугу:

1. Малообеспеченные семьи, среднедушевой доход которых не превышает прожиточный минимум, установленный в регионе их проживания.
2. Малоимущие одиноко проживающие граждане, среднедушевой доход которых не превышает прожиточный минимум, установленный в регионе их проживания.

Поставщик услуги: Региональные органы социальной защиты населения.

Как получить услугу:

- Вариант 1. Обратиться с заявлением и документами в орган соцзащиты населения по месту жительства или в МФЦ (при наличии такой возможности в регионе).
- Вариант 2. Отправить заявление по почте.
- Вариант 3. Через Единый портал государственных и муниципальных услуг www.gosuslugi.ru.

Необходимые документы:

1. Заявление на предоставление услуги, в котором необходимо указать сведения:
 - о составе семьи;
 - о размере доходов каждого члена семьи;
 - об имуществе семьи на правах собственности.
2. Документы, подтверждающие информацию, указанную в заявлении (паспорт, свидетельства о браке и рождении детей, выписка из Домовой книги, ИНН работающих членов семьи, справки о доходах, свидетельство о праве собственности и др).

Полный список документов необходимо уточнять в органе соцзащиты населения по месту жительства.

Сроки оформления: Необходимо уточнять в органе социальной защиты населения по месту жительства.

Приложение 5

Заключение социального контракта

Социальный контракт – это особый вид поддержки малообеспеченных граждан – контракт между государством и гражданином. Государство предоставляет гражданину денежные выплаты и социальные услуги. Взамен гражданин обязан реализовать мероприятия программы социальной адаптации, для того чтобы выйти из кризисной ситуации и поднять уровень своего дохода и дохода своей семьи.

Какие основные мероприятия предлагает программа социальной адаптации:

- Поиск работы – срок до 9 месяцев.
- Осуществление индивидуальной предпринимательской деятельности (ИП) – срок до 12 месяцев.
- Ведение личного подсобного хозяйства (ЛПХ) – срок до 12 месяцев.
- Иные мероприятия, направленные на преодоление гражданином трудной жизненной ситуации (необходимо уточнять в органе соцзащиты населения по месту жительства) – срок до 6 месяцев.
- Прохождение дополнительно оплачиваемого государством обучения длительностью до 3-х месяцев с предоставлением стипендии на время обучения в размере половины прожиточного минимума для трудоспособного населения (для ЛПХ, ИП и ищущих работу).

Кто может обратиться за услугой:

1. Малообеспеченные семьи, среднедушевой доход которых не превышает прожиточный минимум, установленный в регионе их проживания.
2. Малоимущие одиноко проживающие граждане, среднедушевой доход которых не превышает прожиточный минимум, установленный в регионе их проживания.

Поставщик услуги: региональные органы социальной защиты населения.

Как получить услугу:

- Вариант 1. Обратиться с заявлением и документами в орган соцзащиты населения по месту жительства или в МФЦ (при наличии такой возможности в регионе).
- Вариант 2. Отправить заявление по почте.
- Вариант 3. Через Единый портал государственных и муниципальных услуг www.gosuslugi.ru (при наличии такой возможности в регионе).

¹⁵ <https://mintrud.gov.ru/vozmozhnosti/maloobespechennym-grazhdam>

Необходимые документы:

1. Заявление на предоставление услуги, в котором необходимо указать сведения:
 - о составе семьи;
 - о размере доходов каждого члена семьи;
 - об имуществе семьи на правах собственности;
 - о получении государственной социальной помощи в виде предоставления социальных услуг.
2. Документы, подтверждающие информацию, указанную в заявлении (паспорт, свидетельства о браке и рождении детей, выписка из домовой книги, ИНН работающих членов семьи, справки о доходах, свидетельство о праве собственности и др.).

Полный список документов необходимо уточнять в органе соцзащиты населения по месту жительства.

Сроки оформления услуги необходимо уточнять в органе социальной защиты населения по месту жительства.

Контракт заключается на срок от трех месяцев до одного года в зависимости от выбранного мероприятия социального контракта. Срок контракта может быть продлен органом социальной защиты населения, но не более чем на половину срока, заключенного контракта.

Каковы размеры выплат в рамках социального контракта

- По поиску работы – ежемесячная выплата в размере прожиточного минимума трудоспособного населения в течение 1-го месяца после заключения социального контракта и 3-х месяцев после трудоустройства.
- По ИП – единовременная выплата 250 тысяч рублей.
- По ЛПХ – единовременная выплата 100 тысяч рублей.
- По тяжелой жизненной ситуации – ежемесячная выплата в размере прожиточного минимума трудоспособного населения в течение срока действия контракта.

Использованные источники

1. Добровольный национальный обзор хода осуществления Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. <https://roscongress.org/materials/dobrovolnyy-natsionalnyy-obzor-khoda-osushchestvleniya-povestki-dnya-v-oblasti-ustoychivogo-razvitiya/>.
2. Влад Шляховой. Уровень бедности в России: статистика и причины. <https://ratenger.com/economics/bednost-rossiya-statistika>.
3. Евгения Перцева. Досрочные меры: программу фудшеринга поддержат на государственном уровне. <https://iz.ru/1368317/evgeniia-pertceva/dosrochnye-mery-programmu-fudsheringa-podderzhat-na-gosudarstvennom-urovne>.
4. Наталья Говорова. О преодолении бедности в Европейском союзе. <https://cyberleninka.ru/article/n/bednost-i-neravenstvo-v-evropeyskom-soyuze/viewer>

Стратегический альянс как способ достижения устойчивых конкурентных преимуществ

Ma Thi Mai Lin, студент,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
(Москва, Россия)
Научный руководитель: М.О. Кузнецова, к.э.н., доцент,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
(Москва, Россия)
mokuznetsova@fa.ru

Аннотация. В рамках данной работы выявлены последствия вступления компании в стратегический альянс. Представлен перечень факторов, способствующих формированию уникального конкурентного преимущества компании – участника стратегического альянса. Разработаны рекомендации для успешного вхождения компании в стратегический альянс.

Сформирован перечень фундаментальных аспектов формирования устойчивых конкурентных преимуществ и эффективных стратегических взаимоотношений в рамках стратегического альянса между организациями.

Ключевые слова: стратегический альянс, конкурентное преимущество, стратегические цели, темп роста продаж, лидеры рынка, резервы конкурентоспособности, ресурсный подход, партнерство.

Strategic alliance as a way to achieve sustainable competitive advantage

Ma Thi Mai Lin, student,
Financial University under the Government of the Russian Federation
(Moscow, Russia)
Academic supervisor: M.O. Kuznetsova, cand. sci. (econ.), associate professor,
Financial University under the Government of the Russian Federation
(Moscow, Russia)
mokuznetsova@fa.ru

Abstract. This article is devoted to the topic of strategic alliances. The list of factors contributing to the formation of a unique competitive advantage of a company participating in a strategic alliance is presented. Also, recommendations were developed for the successful entry of the company into a strategic alliance. A list of fundamental aspects of the formation of sustainable competitive advantages and effective strategic relationships within the framework of a strategic alliance between organizations has been formed.

Keywords: strategic alliance, competitive advantage, strategic goals, sales growth rate, market leaders, competitiveness reserves, resource approach, partnership.

Внешняя среда, в которой функционируют современные предприятия, в том числе производственные предприятия, характеризуется сложностью, динамичностью и, в частности, высоким уровнем конкуренции. В современных условиях одной из важнейших целей организации является победа в конкурентной борьбе, что требует выявления и развития новых конкурентных преимуществ.

В условиях современных экономических реалий Ф. Котлер, Д.К. Джайн и С. Мэйсинси определяют в качестве основных движущих сил развития рынков следующие элементы: потребительская ценность, сфера ключевых компетенций и взаимодействие участников рыночных отношений. Особую роль на современном этапе развития играют стратегические альянсы [4; 7].

Согласно теории игр и исследованиям Ж. Бертрана, Р. Портера, Дж. фон Неймана, О. Моргенштерна, термин «стратегический альянс» присущ в основном рынку олигополии и носит конкурентный характер [11; 12].

В рамках этой теории фирмы-олигополисты стремятся сохранить свои позиции, увеличить долю рынка посредством принятия различных стратегических и тактических решений, при этом предприятия действуют обособленно друг от друга, не поддерживая активных контактов. Отношения в основном носят конкурентный реактивный характер. Согласно теории игр, стратегический альянс формирует ситуации, в которых действия одних агентов оказывают влияние на других агентов [5; 6].

В соответствии с концепцией транзакционных издержек стратегические отношения строятся для уменьшения издержек по различным транзакциям и увеличения эффективности взаимоотношений между их участниками. Однако теория имеет ограничения в рамках стратегического планирования (нет возможности сформировать

оптимальные цепочки взаимодействий в долгосрочном горизонте планирования, обеспечивая при этом стабильность развития партнеров) [15].

Согласно ресурсному подходу участники альянса, взаимодействуя с контрагентами, обладающими стратегически важными для развития предприятия ресурсами, приобретают возможность повысить уровень своего развития.

На основании ценностной концепции стратегический альянс нацелен на повышение степени рациональности в использовании собственных средств, а также на повышение доступности ресурсов партнера. В этом случае в качестве стратегических партнеров следует выбирать тех, кто принесет большую ценность во взаимоотношения.

Концепция маркетинга направлена на построение взаимоотношений с целью совместного разрешения вопросов касательно качества продукции, освоения производства нового товара, использования технологических и информационных инноваций [13].

Основоположники теории транзакционных издержек, ресурсного подхода, ценностной концепции, маркетинга взаимоотношений присваивают стратегическому альянсу характер партнерства. Д. Форд в качестве основных моделей взаимодействия на рынке между предприятиями определяет следующие три вида: отношения транзакционного характера, переходные с ограниченным сотрудничеством и стратегические партнерские отношения.

Эта классификация наиболее применима к существующим экономическим реалиям. В рамках настоящей статьи стратегический альянс между фирмами будет рассматриваться в качестве стратегического партнерства. Стоит отметить, что в научной литературе в качестве синонима стратегического взаимодействия (партнерства) выступают стратегические альянсы. Этот факт обусловлен существенной смежностью в определении данных понятий. Такие авторы, как Р.Л. Уоллес, Дж.Р. Линкольн, М.Л. Герлах, Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпел, используют термины «стратегическое партнерство» и «стратегический альянс» в качестве равнозначных взаимозаменяемых понятий [19].

Обобщив трактование понятия стратегического альянса (strategic alliances), можно представить, как широко используемый способ инвестиционного внедрения в отрасли осуществляется посредством контракта между двумя и более организациями с целью совместного осуществления различных интересов. При этом независимость предприятий не нарушается, то есть вариант владения в долгосрочной перспективе одним предприятием части собственности другого предприятия не рассматривается.

Р. Гриффин и М. Пастей определяют понятие стратегического альянса как соглашение о партнерстве (сотрудничестве) между несколькими организациями с целью получения взаимных выгод [3].

Российские специалисты С.Э. Пивоваров и Л.С. Тарасевич под стратегическими альянсами понимают союзы формального и неформального типа, формирование которых обусловлено нацеленностью его участников на объединение ресурсов для разрешения задач реорганизации, увеличения эффективности функционирования на рынке либо формирование эффекта от масштаба и пр. [11].

Проанализировав мнения различных выдающихся ученых в области стратегического менеджмента США (Т. Уилена и Д. Хангера), экономисты Д. Илмути и Ю. Катавала (Университет Восточного Иллинойса) сформировали следующее определение стратегического альянса: «стратегический альянс – это межфирменное соглашение об осуществлении совместного бизнеса способами, выходящими за рамки обычных сделок между фирмами, но не доходящими до слияния или полного партнерства» [2].

Следовательно, с учетом применения равнозначности данных понятий учеными, а также несущественности различий в их определении при рассмотрении вопроса о стратегическом взаимодействии как инструменте формирования конкурентных преимуществ предприятия стратегические альянсы можно считать их синонимами. Мотивы, которые способствуют заключению стратегических партнерств между различными участниками рынка, имеют разную природу возникновения, то есть это могут быть эндогенные и экзогенные факторы [16; 21].

Если до недавнего времени (конец XX – начало XXI века) главенствующее положение в развитии экономики занимала степень концентрации производственных ресурсов и оптимизация производственного процесса, а политическая обстановка в мире не предполагала каких-либо долгосрочных взаимоотношений между странами, то с началом процесса глобализации и раскрытия перспективности международного разделения труда, появлением таких понятий, как кооперация и интеграция, важность выгодных взаимоотношений в форме стратегического партнерства резко возросла [1; 10].

Сегодня стратегическое партнерство между различными экономическими субъектами играет ключевую роль как в развитии экономики страны, так и в формировании ее политического статуса на мировой арене. В соответствии с теорией организации стратегическое партнерство является мягкой формой интеграции фирм.

Подобный статус отдельные зарубежные ученые (М. Зингер, Дж. Йенки) объясняют сохранением в рамках таких взаимоотношений корпоративной целостности и независимости компаний-участников [14; 17].

Отдельные ученые-экономисты придерживаются мнения о переходе мировой экономической ситуации от модели гражданского общества с рыночным регулированием в качестве основы функционирования к модели корпоративного сообщества, возникновение которой связано с формированием межорганизационных структур. На практике это проявляется как направление процесса стратегического планирования на предприятии на реализацию дальнейшего функционирования в форме стратегического альянса [8].

Объединив подходы к раскрытию сущности стратегического альянса, можно привести следующее обобщенное определение этого вида сотрудничества: стратегический альянс в целом представляет собой взаимовыгодные стратегические отношения двух и более независимых участников рынка, сформированные на базе специфичности ведения деятельности данных участников и нацеленные на удовлетворение различных видов потребностей, возникающих в результате осуществления того или иного бизнес-процесса.

Стратегический альянс может выступать в качестве промежуточной точки, в особенности если в союз объединяются неравные по силе компании, при этом более слабые партнеры ошибочно полагают, что заключается именно стратегический союз. Конечной целью подобных отношений часто является поглощение или слияние компаний, особенно активно такое поведение практиковалось в конце XX века [18; 20].

В качестве основных способов формирования стратегических альянсов, нацеленных на поглощение, выделяют интеграцию и диверсификацию. Эти цели возможно сгруппировать по категориям [2; 16]:

1. Политические: лоббирование интересов рынка, внедрение более эффективных технических стандартов, преодоление стратегических барьеров и пр.
2. Стратегические: развитие компании, диверсификация производства – сотрудничество с потенциальными конкурентами, укрепление бренда и пр.
3. Рыночные: снижение рисков, повышение рыночной доли, повышение конкурентных преимуществ.
4. Внутриорганизационные: создание нового продукта, уменьшение издержек, доступ к ресурсам и пр.

Для достижения подобных стратегических целей в рамках создания альянсов, в первую очередь достижения конкурентных преимуществ, выделено несколько видов тактик [3; 13]:

1. Внезапное поглощение (blitzkrieg tender offer). Эта разновидность представляет собой ускоренную покупку контрольного пакета акций, возможно, с привлечением заемных средств. В таком случае активы поглощенной организации направляются на возмещение заемного финансирования, взятого для осуществления поглощения.
2. «Медвежий объятия» (bear hug) – тактика в рамках стратегической цели поглощения, при которой акционерам поглощаемого предприятия предлагается очень выгодное предложение, от которого они не захотят отказаться.
3. Навязанная сделка (sram-down deal) – компания покупается за счет заемных средств, в случае если у руководителей нет другой альтернативы [9].

Таким образом, стратегические партнерства по целям создания можно подразделить на истинно стратегические и мнимые стратегические союзы. Истинно стратегические альянсы соответствуют классическим подходам к их определению и базируются на независимости в составе партнерства, их целью является долгосрочное сотрудничество. Мнимые стратегические альянсы являются обманном ходом для изучения деятельности слабых участников союза, их сильных и слабых сторон во время осуществления совместной деятельности.

Впоследствии оппортунистически настроенные участники стратегического партнерства скрыто формируют условия, которые приводят к возможности поглощения бывшего партнера.

Стратегический альянс представляет собой форму интеграции компаний, охватывающих разные виды деятельности двух или более организаций для достижения взаимовыгодных целей. В организационном аспекте стратегический альянс – форма объединения организационных структур в виде вертикально интегрированных, горизонтально кооперированных образований.

Суть этой формы заключена в тесных институциональных, организационных и информационных связях, протекающих внутри сложных и простых экономических структур. Компании-участницы получают преимущества для собственного развития, обладая экономической и институциональной обособленностью.

В ходе анализа стратегического альянса были определены основные факторы успешности функционирования исследуемого экономического объединения [2; 3]:

1. Наличие четких и измеримых целей.
2. Взаимовыгодная межфирменная кооперация.
3. Общий стратегический курс.
4. Усиление позиций.
5. Присутствие лидера в альянсе.
6. Распределение рисков.
7. Влияние стратегического взаимодействия на конкурентоспособность участников.

Благодаря наличию представленных факторов компания – участник стратегического альянса сможет сформировать уникальное конкурентное преимущество и стать обладателем большей доли рынка, лидером в отрасли.

Также вместе с целью получения положительного эффекта от вступления компании в стратегический альянс необходимо учитывать следующие моменты:

- партнер по стратегическому альянсу должен иметь схожий вид деятельности, быть совместимым по деятельности;
- товары партнеров не должны конкурировать между собой;
- не стоит передавать партнеру информацию, которая может сказаться на конкурентной ситуации;
- результат стратегического альянса не появится сразу, он строится на доверии, поэтому, скорее всего, будет виден только в долгосрочной перспективе;
- стратегический альянс необходимо рассматривать как временное соглашение между партнерами, если он становится невыгодным, его целесообразно сразу же расторгать.

Формирование эффективных стратегических взаимоотношений в рамках стратегического альянса между организациями должно базироваться на следующих фундаментальных аспектах [13; 16]:

1. Доверие. Существует множество определений этого понятия. В данном случае доверие определяется как «признание, что потенциальный (ые) партнер (ы) будет (ут) совершать действия, благотворно влияющие на наше предприятие или как минимум не противоречащие нашим интересам». Основой доверия является нацеленность на долгосрочное сотрудничество с партнерами в рамках объединения в будущих периодах. Эта перспектива базируется на таких аспектах, как репутация и деловой имидж потенциальных участников объеди-

нения, результаты их прошлой деятельности. Доверие основано на единстве, постоянстве, открытости, компетентности.

При этом большинство исследователей придерживаются мнения, что власть выступает в роли одного из фундаментальных аспектов сотрудничества. Так, М. Вебер понимал под властью возможность осуществления собственной воли в условиях принадлежности к данным социальным взаимоотношениям. Зачастую под сотрудничеством понимают систему обмена властью между партнерами. Те участники альянса, в руках которых на базе предшествующих положительных результатов сосредоточено больше власти, могут воздействовать на стратегию всего объединения, а также располагают большей свободой.

2. Коммуникация. Этот аспект крайне важен, поскольку распространяет информационные ресурсы среди всех участников альянса. Каналы коммуникации в обязательном порядке должны обладать следующими составляющими:

- прозрачностью;
- регулярностью;
- определенной степенью формализации;
- необходимым уровнем рутинизации;
- средствами коммуникации;
- инициаторами коммуникации.

3. Готовность распространить свои знания среди компаний – участниц альянса. Партнерство между предприятиями или внутри компании не просто формирует дополнительную производительную силу, но также требует бескорыстной отдачи части собственных средств на осуществление общей цели. Степень развитости каждого из перечисленных аспектов в стратегическом взаимодействии определяет степень производственной кооперации внутри альянса.

С учетом мирового практического опыта стратегических взаимоотношений предприятий можно утверждать, что производственная кооперация является основной целью для создания подобного рода альянса. Создание стратегических партнерств требует формирования у его потенциальных участников соответствующей стратегии развития (роста) или их комбинации. При этом динамика развития стратегических межфирменных взаимоотношений с помощью стратегических альянсов свидетельствует о том, что цели компаний при создании стратегических партнерств не всегда ориентированы на постоянное сотрудничество в будущем.

В современных рыночных условиях, которые характеризуются наличием конкуренции среди участников рынка, достаточно уведомленных и разборчивых потребителей, завоевание конкурентоспособности в бизнесе имеет все большее значение и становится важнейшим фактором успеха. Чтобы не потерпеть поражение в этой конкурентной борьбе, организации необходимо использовать все имеющиеся у нее возможности для формирования отличных от конкурентов черт и создания устойчивых конкурентных преимуществ.

Стратегический альянс дает возможность его участниками уделить большее внимание своим ключевым факторам успеха (КФУ, ключевые компетенции, конкурентные преимущества), объединяя которые партнеры повышают эффективность бизнеса благодаря появлению эффекта синергии (совместные действия партнеров приводят к большему результату, чем функционирование отдельно). Также инновационной целью в развитии стратегических взаимоотношений посредством создания стратегического альянса стало повышение качественных показателей организаций-партнеров за счет взаимопроникновения их корпоративных культур.

Стратегическое взаимодействие является неотъемлемой частью эффективного функционирования предприятия в рамках текущих экономических условий. И у многонациональной, и у глобальной конкуренции имеются как преимущества, так и недостатки. Имеются отрасли, где есть сегменты как с глобальной, так и с многонациональной конкуренцией. Процесс достижения и удержания конкурентного преимущества сложный и часто в менеджменте организации рассматривается через призму индивидуальности и специфики организации, ее целей, миссии, задач, рынков, месторасположения, масштабы и т.п.

Таким образом, роль стратегического взаимодействия различных видов в формировании конкурентного преимущества предприятия весьма высока.

Использованные источники

1. *Аникеева А.С.* Развитие инновационной экосистемы крупной компании (корпорации) как современная форма межфирменного стратегического альянса. Волгоград: Волгоградский государственный технический университет, 2022.
2. *Валова Ю.И.* Альтернативные формы интеграции бизнеса – стратегическое партнерство и стратегический альянс // Проблемы развития современного общества. 2022. № 2. С. 212–214.
3. *Долженко И.Б.* Стратегические альянсы ТНК потребительского сектора: вопросы методологии и практики // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 1–2. С. 94–97.
4. *Гаррет Б., Дюссож П.* Стратегические альянсы. М.: Инфра-М, 2020.
5. *Князева В.А.* Влияние системного управления на стратегическое развитие предприятия в условиях неопределенности и риска // Журнал прикладных исследований. 2021. № 6. С. 63–69.
6. *Колосова А.Н.* К вопросу о целях и причинах возникновения международных стратегических альянсов // Московский педагогический государственный университет. 2021. С. 77–81.
7. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. М.: Диалектика, 2019.
8. *Кунашева З.А., Мусавев М.М., Хочуева З.М.* Формирование устойчивых конкурентных преимуществ предприятий регионального хозяйственного комплекса // Вестник Академии знаний. 2019. № 3(32). С. 150–154.

9. *Кириллова Е.* Исследование теоретических подходов и практик управления взаимодействием основных субъектов, способствующих обеспечению устойчивого развития региона в стратегической перспективе // Наука Красноярья. 2021. № 10. С. 143–160.
10. *Малых С.С.* Стратегические альянсы: возможности для инноваций и эффекты для конкуренции // Вестник Московского университета. 2019. № 2. С. 64–83.
11. *Медведев Р.В.* Международные альянсы как инструмент развития межстранового предпринимательства // Kant. 2020. № 4. С. 48–52.
12. *Моргенштерн О.* Теория игр и экономическое поведение. М.: Книга по требованию, 2012.
13. *Непомнящая Е.Р.* Стратегические альянсы и международное инновационное сотрудничество // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 5–2. С. 74–81.
14. *Никифорова Н.С.* Управление промышленным предприятием по показателям его динамических способностей. Челябинск, 2020.
15. *Никулина О.В.* Стратегическое партнерство и взаимодействие нефтегазовых компаний в условиях цифровизации мировой экономики // Россия: тенденции и перспективы развития. 2022. № 17–1. С. 475–479.
16. *Орлов В.Н.* Факторы формирования стратегических альянсов // БИ. 2019. 12. 76–81.
17. *Песоцкая Е.В., Селютина Л.Г., Сотавов А.К.* Методологические аспекты формирования предпринимательской модели деятельности предприятий строительного комплекса // Научное обозрение: теория и практика. 2021. № 11(5). С. 1418–1433.
18. *Пожаров В.А., Ромашкин Т.В.* Развитие бизнеса и его кластеризация в условиях глобализации // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2018. № 18. С. 141.
19. *Сербулов А.В.* Актуализация экономической коллаборации как вида сетевого взаимодействия хозяйствующих субъектов // Региональный экономический журнал. 2019. № 3–4(23–24). С. 61–70.
20. *Спиридонова Е.А.* Основы инновационной деятельности: учебник и практикум для среднего профессионального образования. М.: Юрайт, 2021.
21. *Церцеил Ю.С.* Оценка эффективности функционирования кластеров в Российской Федерации // Наука и бизнес: пути развития. 2019. № 12. С. 73–78.

Топ-10 лучших стратегий удержания клиентов, которые увеличивают прибыль

С.С. Шадрина,
заместитель коммерческого директора, АО «Ямалтелеком»

Аннотация. В настоящей статье предлагаются эффективные стратегии удержания клиентов и роль постоянной клиентской базы в снижении затрат и увеличении прибыли компании. Приведены формулы расчета коэффициентов удержания и оттока с конкретными примерами. Автор статьи подробно описывает, почему выгоднее удерживать клиентов, а не привлекать новых покупателей.

Ключевые слова: удержание клиентов, стратегия удержания, коэффициент оттока, клиентский опыт, программа лояльности.

Top-10 best customer retention strategies that increase profits

S.S. Shadrina,
Deputy Commercial Director, JSC Yamaltelecom

Abstract. This article proposes effective customer retention strategies and the role of a regular customer base in reducing costs and increasing company profits. Formulas for calculating retention and churn rates are given with specific examples. The author of the article describes in detail why it is more profitable to retain customers compared to attracting new customers.

Keywords: customer retention, retention strategy, churn rate, customer experience, loyalty program.

Анализируя коммерческую деятельность компаний, можно заметить, что в погоне за прибылью большинство из них делает упор на привлечение новых клиентов, не заботясь об удержании существующей клиентской базы, и это является большой ошибкой в развитии бизнеса.

Удержание клиентов – отличная возможность сократить затраты и получить рост ключевых показателей. Чем больше постоянных клиентов, тем меньше компания тратит на привлечение новых, поскольку удержание обходится дешевле. По результатам исследований Ф. Райхельда из Bain&Company, удержание клиентов на 5% несет за собой рост прибыли от 25 до 95% [3]. Вероятность продажи существующему клиенту составляет от 60 до 70%, а новому – от 5 до 20%, постоянные клиенты тратят на 33% больше, чем новые.

Рассмотрим, какие еще преимущества получают компании, удерживая клиентов.

1. Сокращение маркетинговых расходов

Как показывает практика, привлечение нового клиента обходится минимум в 5 раз дороже, чем удержание старого. Таким образом, клиенты, которые уже пользуются продуктами или услугами компании, сокращают маркетинговые расходы.

2. Повторные продажи

Существующие клиенты чаще приобретают новые продукты или услуги компании. Покупатель будет лояльным только в том случае, если он доверяет бренду. Важно выгодно отличаться от конкурентов и постоянно поддерживать связь с клиентом, информируя о новинках.

3. Продажи по рекомендации

Довольный клиент приводит нового клиента. Инструмент рекомендации сложно переоценить. В этом случае выигрывает каждый: компания получает нового клиента; новый клиент не тратит времени на поиск продавца; тот, кто рекомендует, завоевывает дополнительное доверие и получает право на то, что и ему порекомендуют кого-нибудь стоящего [2].

4. Повышение лояльности клиентов

Лояльные клиенты не переключаются легко на другой бренд из-за более низкой цены. Они, скорее, заплатят больше, чтобы получить ожидаемое качество продукта, который знают и любят.

Удержание клиентов – процесс непростой и требует четкого стратегического планирования. Он включает в себя установление приоритетов, набор мероприятий и принятие решений о том, как будут распределяться ресурсы в целях поддержки выработанной концепции. В удержании стоит вкладывать столько же времени и ресурсов, сколько и в привлечение, а иногда даже больше [6].

Стратегия удержания клиентов нацелена на выстраивание долгосрочных отношений с клиентами компании. Ее основная задача – увеличение прибыли и сокращение затрат на привлечение новых клиентов. Хорошим результатом считается, если каждый покупатель сделал две и более покупки и остается активным как можно большее количество времени. Высший пилотаж успешной стратегии удержания – достижение такого лояльного отношения клиента, при котором он привлекает в компанию или к продукту новых пользователей из своего окружения [1].

Насколько хорошо компания удерживает своих клиентов, показывает коэффициент удержания клиентов – Customer Retention Rate (CRR). Если CRR высокий, значит, клиенты не уходят после одной-двух покупок, а периодически покупают в течение долгого времени. Этот показатель измеряется в процентах.

Формула для расчета Customer Retention Rate выглядит так:

$$CRR = ((\text{Суммарное количество клиентов на конец периода} - \text{Количество новых клиентов за период}) / \text{Количество клиентов в начале периода}) * 100\%$$

Период, который берется для расчета, может быть равен одному, трем или шести месяцам, в зависимости от цикла сделки.

Расчет CRR на примере оператора связи Ямало-Ненецкого автономного округа.

На начало месяца в компании было 3560 абонентов. В конце месяца 42 абонента расторгли договор на оказание услуг связи, но за месяц компания подключила 86 новых клиентов. Итого на конец месяца в компании осталось 3604 абонента.

$$CRR \text{ будет равен: } ((3604 - 42) / 3560) * 100\% = 98,8\%.$$

Если рассматривать удержание абонентов интернет-провайдеров, то среди ключевых показателей чаще используют коэффициент оттока Churn rate (ChR). Чтобы определить ChR, берем количество клиентов, расторгнувших договор или прекративших пользоваться услугами, и делим на общее количество клиентов на начало расчетного периода (месяц, квартал, год). Далее это число умножаем на 100%:

$$ChR = (\text{Кол-во клиентов, расторгнувших договор} / \text{Кол-во клиентов на конец периода}) * 100\%.$$

Рассчитаем ChR исходя из тех же показателей компании: $(42 / 3604) * 100\% = 1,16\%$.

В случае если компания не будет подключать новых клиентов, а ChR останется на том же уровне, через 7 лет компания потеряет всю абонентскую базу $(100 / 14 \approx 7)$, где 14% – ChR в год $(1,16\% * 12 \text{ мес.})$.

Анализируя коэффициент оттока, руководству компании следует обратить внимание на удержание клиентов. Стратегия удержания должна строиться с самого начала воронки продаж и далее при обслуживании клиента после покупки или подключения услуги. Это поможет достичь по-настоящему крепких отношений с клиентами, взрастить их лояльность, увеличить пожизненную ценность клиента и средний чек. Способность одновременно привлекать новых и сохранять старых клиентов – признак эффективной работы, который формирует хорошую репутацию [5].

Приведем список эффективных стратегий удержания клиентов, которые позволят сохранить и приумножить доход компании:

1. Улучшение клиентского опыта

Доведите до совершенства клиентский опыт. Клиентский опыт (customer experience) – это впечатления клиентов от взаимодействия с брендом. Впечатления могут быть положительными, нейтральными или отрицательными, но в любом случае они будут влиять на репутацию компании и экономические показатели. Обычно «опыт потребителя» начинается с момента знакомства с компанией. Первое впечатление зависит от профессионализма продавцов, оформления сайта, скорости ответа клиенту и многих других факторов. Дальнейшее взаимодействие с клиентом: оплата, доставка, подключение услуг, сервисное обслуживание, техническая поддержка и др. – все это влияет на лояльность клиента к компании.

2. Обратная связь

Введите на предприятии сбор обратной связи от клиентов. Нельзя повысить процент удержания клиентов, не зная причин оттока. Спросите у клиента, насколько он доволен товаром, услугой, сервисом. Это можно сделать разными способами: анкетирование в точке продаж, автообзвон, кнопка обратной связи на сайте компании и соцсетях, обзвон клиентов оператором. Многим клиентам будет приятно, если их мнение окажется полезным для компании.

3. Совершенствование продукта и качества услуг

Лояльный клиент – тот клиент, который, несмотря на более низкую цену, не уходит к конкурентам: он готов переплачивать, лишь бы иметь продукт, который его полностью устраивает. Для операторов связи улучшение качества продукта заключается в расширении покрытия территории, модернизации сетей, предоставлении высокоскоростной тарифной линейки, установке качественного абонентского оборудования и расширении перечня услуг. Для клиента необходимо создать такие условия, чтобы у него не возникало желание уйти.

4. Предоставление пакета услуг или товаров

Зачастую пакетные предложения от компаний могут играть важную роль в удержании клиента. Гораздо удобнее получать услуги от одного поставщика, чем тратить время на поиск других компаний. Удобство заключается в едином платеже на общий лицевой счет, одном персональном менеджере, одной техподдержке. Это касается и продажи товаров. Банальный пример – покупка мебели от одного поставщика: клиенту гораздо проще подобрать мебель по цвету, фактуре, фурнитуре, материалам и т.д. в одном салоне. Для бизнеса дополнительные продажи и увеличение прибыли.

5. Эксклюзивность компании

На рынке огромное количество компаний, но мало кто из них отличается своей уникальностью. Проанализируйте сильные и слабые стороны конкурентов. Чем вы отличаетесь от них? Начните делать то, что никто до вас не делал. Это относится как к продукту, так и к обслуживанию клиентов.

6. Работайте на опережение

Заблаговременно продумайте возможные варианты непредвиденных ситуаций для клиента и разработайте для них решение в максимально короткие сроки. Заранее предпринимайте меры по недопущению проблем у клиента.

7. Уделяйте внимание клиентам

Внимание к клиенту заключается в заботе. Как только потенциальный покупатель стал вашим клиентом, уточните, насколько он остался доволен качеством предоставленных услуг или покупкой. Это будет началом вашего приятного знакомства. Периодически собирайте обратную связь о вашем продукте или сервисе, информируйте о новинках и проводимых акциях, напоминайте о платежах. Общение с клиентом можно осуществлять через чаты, социальные сети, при помощи звонка. Поздравления, бонусы и скидки в день рождения, брендированная сувенирная продукция станут приятным сюрпризом для клиента.

Отдельно стоит отметить взаимоотношения с партнерами B2B-сегмента. Приглашение на презентации новых продуктов и услуг, периодические звонки и встречи, поздравления с праздниками, завтраки с первыми лицами компаний, предложение ассортимента – все это способствует укреплению партнерских связей.

8. Создайте программу лояльности

Хорошая программа лояльности мотивирует клиентов выбирать ваш бренд, стимулирует совершать повторные покупки, приобретать дополнительные товары и услуги. Существует много программ лояльности. На какой остановить выбор, решать только вам. Вот некоторые из них: скидочные карты и бонусы; промокоды и купоны; партнерство с кэшбэк-сервисами; накопительная система скидок; возможность тратить бонусы с покупок у компаний-партнеров (например, абонент мобильной связи покупает телефон со скидкой или постоянный клиент автозаправки тратит бонусы в магазине автозапчастей). Хороший эффект показывает многоуровневая система лояльности. Суть ее заключается в том, что на каждом уровне клиент получает дополнительный бонус, что привлекает его и далее оставаться пользователем данного бренда. Например, абонент оператора связи за каждые полгода пользования интернетом, получает скидку +5%. Покупатели ощущают себя ценными клиентами, когда бренд поощряет их лояльность. Это укрепляет взаимоотношения и в случае каких-либо недоразумений покупатели проявят терпение и понимание.

9. Упростите взаимодействие клиента с компанией

Чем быстрее и легче формальные процедуры, тем больше вероятность, что клиент сделает заказ. Обращение в компанию должно быть максимально комфортным – долгое ожидание на линии, переводы звонка клиента от сотрудника к сотруднику, непонятная структура сайта, длинные очереди, некомпетентный персонал и многие другие причины оттолкнут клиента еще на этапе знакомства.

Ниже способы обращения клиента интернет-провайдера Ямало-Ненецкого АО в техническую поддержку:

- сайт компании. Заявки, поступающие с сайта, автоматически попадают в общий чат Telegram, где их в течение нескольких минут подхватывает освободившийся сотрудник;
- многоканальный круглосуточный номер с возможностью записи сообщения для перезвона;
- в телефонном приветствии службы технической поддержки предлагаются варианты самостоятельного решения проблемы до соединения со специалистом, такие как проверка баланса и перезагрузка оборудования, которые в большинстве случаев решаются клиентом;
- скорость решения проблем. Основа этой стратегии заключается в том, чтобы быстро найти проблему клиента и быстро ее решить. Сообщите клиенту, что сделаете для него все возможное и обязательно выполняйте свои обещания. Держите его в курсе решения проблемы, направляя уведомление о каждом этапе проведения работ. Это можно сделать при помощи СМС-рассылки, размещения информации о статусе работ в личном кабинете или звонка специалиста. Большой ошибкой считается оставить клиента наедине с его проблемой. Недаром говорят, что довольный клиент приводит двух, а недовольный уводит десяти.

Потеря постоянной клиентской базы обходится бизнесу слишком дорого. Существующие клиенты доверяют бренду и платят больше, увеличивая прибыль, а также снижают маркетинговые расходы. Ключевая задача компании – постоянно следить за изменением клиентской базы и персонализировать подход к покупателям, превосходя их ожидания [4]. Если вы уделили предложенным стратегиям удержания клиентов достаточно времени, результаты не заставят себя долго ждать.

Использованные источники

1. *Кораблева Е.* eSputnik Удержание клиентов. Принципы и инструменты. URL: <https://esputnik.com/blog/uderzhanie-klientov-principy-instrumenty>.
2. *Норка Д.* Экспертные продажи. Продажи по рекомендации. URL: <https://www.norca.ru/sekrety-uspeshnyh-prodazh/prodazhi-cherez-rekomendatsii/>.
3. Bain & Company, Fred Reichheld. Prescription for cutting costs. URL: https://media.bain.com/Images/BB_Prescription_cutting_costs.pdf.
4. New Retail. Стратегия удержания: 5 эффективных приемов для роста Retention Rate. URL: https://new-retail.ru/business/e-commerce/strategiya_uderzhaniya_5_effektivnykh_priemov_dlya_rosta_retention_rate2361/.
5. Penguin Team. Удержание клиентов: принципы, инструменты и KPI. URL: <https://pengstud.com/blog/retention-customer/>.
6. Uplab. Как сделать клиента лояльным с помощью сайта? 7 стратегий с примерами. URL: <https://www.uplab.ru/blog/kak-sdelat-klienta-loyalnym-s-pomoshchyu-sayta/>