

# 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: 10.17747/2311-7184-2020-1

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** – генеральный директор АО «Гознак», д.э.н., проф., руководитель Департамента менеджмента Финансового университета при Правительстве РФ.

**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** – ректор Института экономики и антикризисного управления, д.э.н., профессор, Заслуженный экономист РФ.

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

## СОДЕРЖАНИЕ

- |    |                                                                                                                   |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4  | Методы формирования стратегии развития экономической системы как комплекса направлений развития                   |
| 17 | Применение стратегии концентрированного роста на примере АО «НИИПП»                                               |
| 22 | Теоретические аспекты разработки методики формирования инвестиционной политики предприятия                        |
| 27 | Инвестиции в человеческий капитал как фактор успешного развития организаций и общества в эпоху цифровой экономики |
| 31 | Брендинг как стратегическое преимущество в сфере высшего образования                                              |



DOI: 10.17747/2311-7184-2020-1-04-16  
УДК 338



## Методы формирования стратегии развития экономической системы как комплекса направлений развития

Тебекин А. В., доктор технических наук, доктор экономических наук, профессор, почетный работник науки и техники Российской Федерации, профессор кафедры менеджмента Московского государственного института международных отношений (Университета) МИД России, [Tebekin@gmail.com](mailto:Tebekin@gmail.com)

Петров В. С., кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления Московского международного университета, [petrovvs@yandex.ru](mailto:petrovvs@yandex.ru)

Тебекин П. А., главный сетевой инженер АО «Альфа-Банк»

Егорова А. А., Специалист отдела НИОКР ООО «Научно-технический центр «Интайр»»

**Аннотация.** Рассмотрено место методов формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития в общей системе методов формирования стратегий развития экономических систем. Рассмотрен состав, описано содержание и выделены основные особенности (в том числе особенности и недостатки) методов формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития, включая: комплексный многофакторный метод, метод оценки уровня синергии по матрице взаимной поддержки стратегических зон хозяйствования И. Ансоффа, метод SPACE, метод на основе модели Хоффера-Шендела, метод формирования стратегии на основе оценки нормы потребительной стоимости, метод на основе стратегии MCDONALD'S, метод на основе модели А. Томпсона и А. Стрикленда, метод на основе модели «ADL/LC» (Arthur D. Little/Life Cycle), метод на основе модели «рынка лимонов» Дж. Акерлофа. С учетом потенциала и ограничений использования каждого из методов формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития описаны сферы их рационального использования на различных этапах стратегического процесса.

**Ключевые слова:** методы формирования, стратегии, экономические системы, комплекс направлений развития.

### Methods of forming the development strategy of the economic system as a complex of development directions

Tebekin A. V., Doctor of Engineering, Doctor of Economics, professor, honorary worker of science and technology of the Russian Federation, professor of department of management of the Moscow State Institute of International Relations (University) MFA of Russia, [Tebekin@gmail.com](mailto:Tebekin@gmail.com)

Petrov V. S., PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics and Management, Moscow International University, [petrovvs@yandex.ru](mailto:petrovvs@yandex.ru)

Tebekin P. A., chief network engineer of Alfa Bank JSC

Egorova A. A., Specialist of the R & D Department of LLC «Scientific and Technical Center» Intair ""

**Abstract:** The place of methods for the formation of strategies for the development of economic systems as a complex of development directions in the general system of methods for forming strategies for the development of economic systems is considered. The composition is considered, the content is described and the main features (including peculiarities and shortcomings) of the methods of forming the development strategies of economic systems as a complex of development areas are identified, including: a complex multivariate method, a method for assessing the level of synergy by the matrix of mutual support of strategic economic zones of I. Ansoff, SPACE, a method based on the Hofer-Shendel model, a method of forming a strategy based on an assessment of the norm of use value, a method based on the MCDONALD'S strategy, a method based on model A. ompsona and A. Strickland, a method based on the model «ADL/LC» (Arthur D. Little/Life Cycle), a method based on the model of «lemons market» J. Akerlof. Taking into account the potential and limitations of using each of the methods of forming strategies for the development of economic systems as a complex of development directions, the spheres of their rational use at various stages of the strategic process are described.

**Keywords:** formation methods, strategies, economic systems, a complex of development directions.

### Введение

Современные условия перехода мировой экономики от пятого технологического уклада (ТУ) к шестому [1] являются серьезным вызовом для мировых экономических в целом и для национальной экономики Российской Федерации, в частности.

В такие переломные периоды социально-экономического развития закономерно возрастает актуальность решения проблемы, формирования стратегий эффективного развития национальной экономики в целом, а также входящих в нее предприятий, отраслей и комплексов хозяйствования, которые обобщенно можно назвать экономическими системами.

Среди факторов, определяющих рост настоятельности формирования новых стратегий развития национальной экономики и составляющих ее элементов хозяйствования, выделяются следующие.

Во-первых, смена технологических укладов в экономике, закономерно связана с существенным изменением технологий, составляющих ядро технологического уклада. Например, при переходе от пятого технологического уклада к шестому в технологическом ядре технологии микроэлектроники вытесняют технологии нанoeлектроники [2]. В этих условиях закономерно меняется структура (происходят структурные сдвиги) как в мировой, так и в отечественной экономике, и в отдельных хозяйственных комплексах [3], что требует формирования новых стратегий их развития как комплекса направлений развития экономических систем [4].

Во-вторых, в процессе перехода мировой экономики от индустриальной эпохи к постиндустриальной многие производства материальных продуктов все в большей степени сопровождаются предоставлением услуг (как нематериальных товаров), основанных во многих случаях на технологиях цифровизации [44], образующих, таким образом, комплексный продукт [5], увеличивающий, согласно модели цепочки приращения ценности М. Портера [6], добавленную стоимость предприятия. Переход хозяйствующих субъектов к предоставлению на рынке такого комплексного продукта также требует формирования новых стратегий развития экономической системы как комплекса направлений развития.

В-третьих, в результате смены индустриальной эпохи экономики постиндустриальной во многих областях экономики происходит объективный переход от массового и крупносерийного производства (в классификации Джоан Вудворд [7]) к среднесерийному, мелкосерийному, единичному и даже уникальному производству. Одновременно в условиях постиндустриальной экономики происходит смещение от интенсивных технологий к многозвенным и посредническим технологиям (в классификации Джеймса Томпсона [8]). Указанная динамика также требует поиска новых подходов к формированию стратегий развития экономических систем, рассматриваемых как комплекс направлений развития.

В-четвертых, укрупнение бизнеса, приведшее к доминированию в мировой экономике транснациональных корпораций (ТНК) [9], в которых системный подход к стратегическому управлению неизменно сопровождается комплексным [10], что также требует поиска эффективных методов формирования стратегии развития экономических систем как комплекса направлений развития.

В-пятых, если исходить из глобальной цели социально-экономического развития, определенной указом Президента РФ № 204 от 07.05.2018 г. [11], связанной с вхождением Российской Федерации к 2024 году в пятерку крупнейших экономик мира, то объективно, что достижение этой цели также будет связано с поиском и реализацией новых стратегий как комплекса направлений развития.

В-шестых, исследования процессов перехода мировой экономики от пятого технологического уклада к шестому [12] показали, что в 2020-е годы в условиях ожидаемого мирового экономического кризиса [13] технологии уходящего 5-го технологического уклада будут существенно устаревать, а технологии приходящего 6-го технологического уклада еще не проявятся на рынке в виде достаточного числа инноваций и системных решений [14], превысивших их «критический объем», необходимый для окончательного перехода от 5-го технологического уклада к 6-му.

В этих условиях в 2020-е годы в менеджменте ожидается формирование концепции на базе комбинаторных технологий, сочетающих в себе достижения технологий 5-го и 6-го технологического уклада [15].

Таким образом, проведенный анализ факторов, определяющих рост настоятельности формирования новых стратегий развития национальной экономики, продемонстрировал необходимость выделения методов формирования стратегии развития экономической системы как комплекса направлений развития.

Место методов формирования стратегии развития экономической системы как комплекса направлений развития в разработанной [16] общей классификации методов формирования стратегий развития экономических систем представлено на рис. 1.

При этом авторы считают, что классификация методов формирования стратегий развития экономических систем, представленная на рис. 1, может быть расширена в ходе дальнейших исследований.

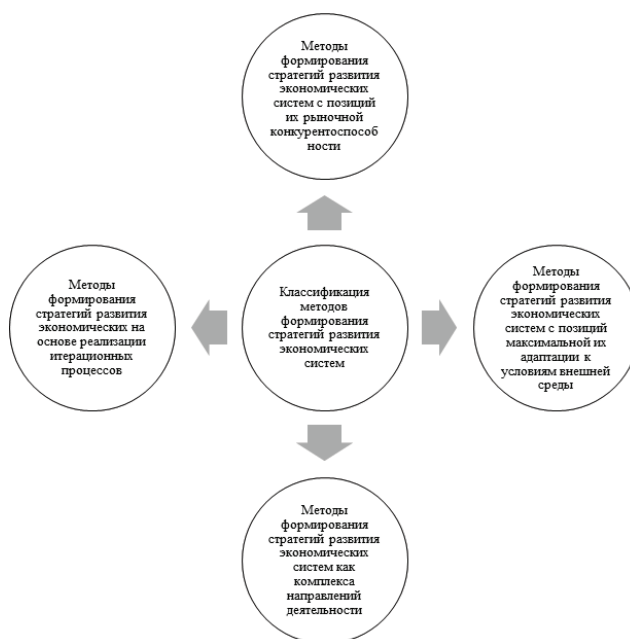


Рис.1. Классификация методов формирования стратегий развития экономических систем

### Цель исследований

Целью данных исследований является выделение класса методов формирования стратегии развития экономической системы как комплекса направлений развития. Данное исследование является логическим продолжением ранее выполненного определения и исследования класса методов формирования стратегий развития экономических систем с позиций их рыночной конкурентоспособности [16], состав которых представлен на рис. 2, и класса методов формирования стратегий развития экономических систем, нацеленные на максимальную их адаптацию к вариативности внешней среды [17], состав которых представлен на рис. 3.

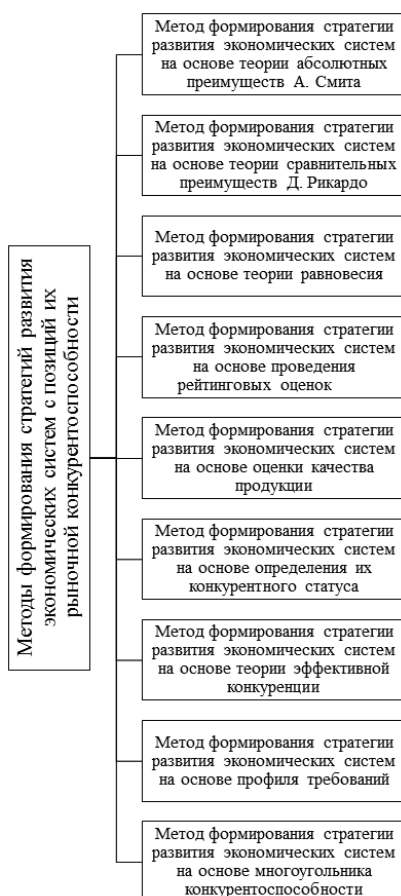


Рис. 2. Состав класса методов формирования стратегий развития экономических систем с позиций их рыночной конкурентоспособности

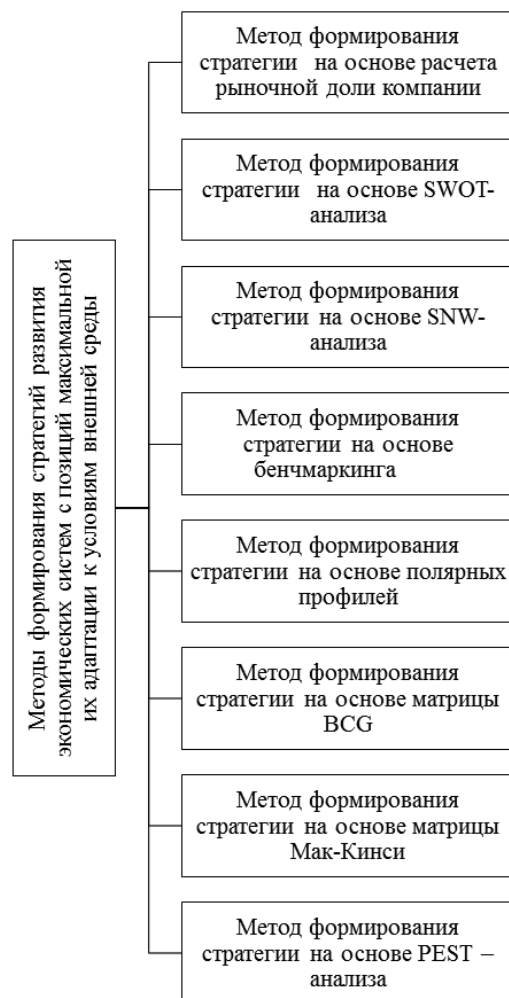


Рис. 3. Состав методов, связанных с формированием стратегий развития экономических систем с позиций максимальной их адаптации к условиям внешней среды

#### Гипотеза исследований

При определении состава методов формирования стратегии развития экономической системы как комплекса направлений развития авторы исходили из следующих положений, образующих научную гипотезу исследований.

Во-первых, в основе формирования новых стратегий развития экономических систем будет лежать сгусток инноваций [20, 41], который в 2020-е годы будет определять развитие шестого технологического уклада.

Во-вторых, в условиях ожидаемого формирования и доминирования в 2020-е годы концепции управления на базе комбинаторных технологий принятие решений о стратегическом развитии будет носить комплексный характер [13, 45].

В-третьих, стратегии развития экономической системы как комплекса направлений развития в 2020-е годы затронут все сферы управления экономических систем [21], но в первую очередь такие направления, как организационное управление [46], управление персоналом [47] и управление качеством [48].

В-четвертых, реализация стратегий развития экономической системы как комплекса направлений развития в 2020-е годы будет носить проектный характер [49].

#### Методы исследований

В основе проведения представленных исследований лежат методы, основанные на законах, принципах и технологиях общенаучного управления [50]: административные методы управления; анализа и синтеза; восхождения от абстрактного к конкретному; дифференциации и интеграции; единства и борьбы противоположностей; единства логического и исторического; индукции и дедукции; историзма; комплексного анализа; объективности; отрицания отрицания; перехода количественных изменений в качественные; программно-целевого планирования; системного анализа; социально-психологические методы управления; экономические методы управления.

#### Основные результаты исследований

Результаты выделения и систематизации методов, связанных с формированием стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития, которые могут быть использованы при формировании стратегии развития национальной экономики в целом и отдельных хозяйствующих субъектов в частности в 2020-е годы приведены в табл. 1.

Таблица 1

Состав и характеристика методов формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития, которые могут быть использованы при формировании стратегии развития национальной экономики в целом и отдельных хозяйствующих субъектов в частности в 2020-е годы

| № | Название метода                                                                                              | Содержание метода                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Комплексный многофакторный метод оценки                                                                      | Охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности экономических систем и обеспечивает проведение многофакторной комплексной оценки перспектив их стратегического развития                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 2 | Метод оценки уровня синергии по матрице взаимной поддержки стратегических зон хозяйствования И. Ансоффа [18] | Базируется на построении и использовании матрицы взаимной поддержки стратегических зон хозяйствования (СЗХ) в процессе анализа и выбора стратегических альтернатив и позволяет [19]: <ul style="list-style-type: none"> <li>– оценить существующий уровень синергизма набора СЗХ компании и выделить важнейшие стратегические направления в рамках действующей стратегии;</li> <li>– выявить и оценить новые, потенциально возможные стратегические направления для использования их в разрабатываемой перспективной стратегии;</li> <li>– сопоставить действующие и потенциальные линии связи между СЗХ, сравнивая при этом эффективность от их совместного использования;</li> <li>– выбрать желаемые линии связи и уровень кооперации между СЗХ, оценить ожидаемую в будущем стратегическом периоде эффективность деятельности</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 3 | Метод SPACE-анализа                                                                                          | Позволяет оценить качество стратегии компании по четырем группам факторов [20]: <ul style="list-style-type: none"> <li>– факторы стабильности внешней (рыночной) обстановки (ES);</li> <li>– факторы промышленного потенциала компании (IS);</li> <li>– факторы конкурентных преимуществ компании (CA);</li> <li>– факторы финансового потенциала компании (FS).</li> </ul> Производится оценка текущего стратегического состояния компании, для чего вычисляется среднее значение факторов внутри каждой из групп, а затем формируется четырехугольник в системе координат ES-IS-CA-FS. Аналогичные действия могут быть выполнены при проведении стратегических прогнозных оценок                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 4 | Метод на основе модели Хофера-Шенделя                                                                        | Базируется на анализе трех идеальных бизнес-наборов стратегического развития на уровне корпорации [21]: набор роста; набор прибыли; уравновешенный набор (роста и прибыли). <p>Цели, задачи и требуемые ресурсы для каждого «идеального» набора различны, и это может привести к различному развитию стратегического сценария в будущем. В зависимости от текущего положения компании на основе модели Хофера – Шенделя может быть сформирована одна из следующих стратегий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегия увеличения доли на рынке;</li> <li>– стратегия роста;</li> <li>– стратегия прибыли;</li> <li>– стратегия концентрации и сокращения активов;</li> <li>– стратегия раскрутки или сдвига;</li> <li>– стратегия ликвидации и отделения</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 5 | Метод формирования стратегии на основе оценки нормы потребительной стоимости                                 | Базируется на анализе состояния рыночной структуры и выявлении рыночных возможностей экономических систем, которые характеризуются показателями, используемыми при определении их конкурентного положения на основе оценки рыночных долей и рыночных динамических показателей, включая: <ul style="list-style-type: none"> <li>– индекс Бейна [22], демонстрирующий экономическую прибыль на одну денежную единицу собственного капитала компании;</li> <li>– индекс Лернера [23], демонстрирующий через отношение превышения ценой предельных издержек к цене уровень монополизма конкретной компании на рынке;</li> <li>– индекс Тобина, демонстрирующий отношение рыночной стоимости компании к восстановительной стоимости активов компании и позволяющий осуществить диагностику положения и перспектив компании на рынке [24];</li> <li>– индекс концентрации рынка CR [25], демонстрирующий, какая доля рынка приходится на заданное количество самых крупных компаний, и обеспечивающий диагностику структуры рынка;</li> <li>– индекс относительной концентрации рынка [26], демонстрирующий соотношение числа крупнейших предприятий на рынке и контролируемой ими доли реализации товара, что позволяет провести диагностику структуры рынка и оценить перспективы стратегического развития;</li> <li>– индекс Херфиндала – Хиршмана [27], рассчитываемый как сумма квадратов долей продаж продукции на рынке каждой компанией отрасли и демонстрирующий степень монополизации отрасли;</li> <li>– коэффициент рыночной энтропии [28], характеризующий долю компании, взвешенную по натуральному логарифму обратной ей величины, и позволяющий измерить степень неопределенности на рынке – чем больше величина показателя, тем больше экономическая неопределенность (то есть тем выше уровень рыночной конкуренции и тем менее прочным является положение компании на рынке);</li> <li>– коэффициент вариации рыночных долей [29], определяемый как отношение разности средней рыночной доли и среднего квадратичного отклонения долей от этой величины к средней рыночной доле и демонстрирующий характер распределения рыночных долей между компаниями;</li> <li>– показатель дисперсии рыночных долей [30], представляющий собой средний квадрат отклонений рыночных долей компаний относительно среднего значения, и характеризующий рыночную власть одних компаний над другими через неравенство размеров их рыночных долей (чем больше величина дисперсии, тем более неравномерным и, следовательно, более концентрированным является рынок, тем слабее конкуренция и тем сильнее власть крупных фирм на рынке);</li> </ul> |



|   |                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                               | <p>– индекс Ханна – Кея, представляющий собой общий случай индекса Херфиндаля – Хиршмана, рассчитываемый как сумма долей продаж продукции на рынке каждой компанией отрасли в произвольных степенях (в отличие от второй степени для индекса Херфиндаля – Хиршмана), выбираемых исследователем [31];</p> <p>– коэффициент К. Джини [32], демонстрирующий степень неравенства распределения доходов компаний на рынке и рассчитываемый как отношение площади фигуры, заключенной между биссектрисой прямоугольного треугольника, соответствующего равномерного распределения доходов, и кривой М. Лоренца [33], демонстрирующей степень неравномерности распределения доходов, к площади прямоугольного треугольника;</p> <p>– ранговый индекс концентрации (индекс Холла – Тайдмана, индекс Розенблюта), представляющий собой нормированный показатель, рассчитываемый через ранг фирмы на рынке, определяемый в порядке убывания (самая крупная компания имеет ранг 1) и относительные доли компаний на рынке [34];</p> <p>– индекс Ротшильда, рассчитываемый как отношение ценовой эластичности кривой индивидуального спроса и ценовой эластичности кривой совокупного спроса, что демонстрирует степень рыночной власти компании – монополистического конкурента, выпускающей определенную марку товара (чем больше рыночная власть компании, тем большее различие наблюдается в эластичностях спроса и тем больше индивидуальный спрос отклоняется от совокупного рыночного спроса) [35];</p> <p>– индекс Линда, позволяющий оценить относительную силу рыночного воздействия ведущих компаний по сравнению с прочими крупными и мелкими компаниями [36];</p> <p>– коэффициент (индекс) Папандреу (коэффициент проникновения), демонстрирующий, на сколько процентов изменится объем продаж исследуемой компании при изменении цены конкурента на аналогичный товар на 1% (принцип оценки остаточного спроса на товар фирмы на основе перекрестной эластичности), и характеризующий степень монопольной власти компании на рынке [37];</p> <p>– и др.</p> |
| 6 | Метод реализации стратегии MCDONALD'S         | <p>Рассматривает возможности комплексного стратегического развития компании за счет реализации направлений [38]:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегии роста,</li> <li>– стратегии франчайзинга,</li> <li>– стратегии строительства и размещения объектов бизнеса,</li> <li>– ассортиментной стратегии,</li> <li>– производственной стратегии,</li> <li>– стратегии продвижения товаров,</li> <li>– стратегии подбора и подготовки персонала,</li> <li>– социальной стратегии</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 7 | Модель А. Томпсона и А. Стрикленда [39]       | <p>Метод предполагает формирование стратегии развития экономической системы по отдельным продуктам в системе координат: динамики развития рынка, оценка конкурентной позиции компании на этом рынке.</p> <p>В четырех квадрантах матрицы приводятся рекомендуемые стратегии, каждая из которых определяется положением экономической системы в двумерном пространстве матрицы [40]</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 8 | Модель «ADL/LC» (Arthur D. Little/Life Cycle) | <p>Модель, базирующаяся на анализе жизненного цикла экономических систем (от отдельных бизнес-единиц и компаний до отраслей). Анализ позиции конкретного бизнеса проводится в координатных осях «стадия жизненного цикла продукта – относительное положение компании на рынке».</p> <p>В качестве стадий жизненного цикла рассматриваются: рождение, развитие, зрелость, старость.</p> <p>Относительное положение бизнеса на рынке разделяется на: ведущее, сильное, заметное, прочное, слабое и нежизнеспособное. Таким образом, получается матрица 4х6, в рамках которой процедура выбора стратегических решений складывается из трех шагов [41]:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Стратегия предварительно и в общей форме определяется в соответствии с тем, какую клетку матрицы занимает данный конкретный бизнес;</li> <li>2) Позиционирование бизнеса внутри данной клетки матрицы. В зависимости от позиции здесь осуществляется выбор линий дальнейшего движения бизнеса и конкретизация стратегий;</li> <li>3) Выбор уточненной стратегии, соответствующей выбранному пути развития бизнеса</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 9 | Модель «рынка лимонов» Дж. Акерлофа [42]      | <p>Модель рынка «лимонов» базируется на учете неопределенности качества и связанным с ним рыночным механизмом, основанным на асимметрии доступной информации, при которой продавец знает о качестве товара больше, чем покупатель. При этом, если покупатели не владеют информацией о качестве товара в той же мере, что и продавцы, плохие товары («лимоны») вытесняют хорошие (качественные) вплоть до полного исчезновения рынка данного товара. Таким образом, наличие асимметричности информации и отсутствие раздельных рынков для хороших товаров и плохих («лимонов») делает свое черное дело.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Выделяя методы формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития (табл. 1) как класс методов формирования стратегий развития экономических систем (рис. 1), авторы исходят из того, что он может быть дополнен и скорректирован в ходе дальнейших исследований.

Результаты выполненного в процессе исследований анализа достоинств и недостатков методов формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития (табл. 1), приведены в табл. 2.

Таблица 2

Результаты анализа достоинств и недостатков методов формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития

| № | Название метода                                                                                         | Достоинства метода                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Недостатки метода                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Комплексный многофакторный метод оценки                                                                 | Исключает дублирование отдельных показателей комплексного развития                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Сложность и большой объем расчетов                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 2 | Метод оценки уровня синергии по матрице взаимной поддержки стратегических зон хозяйствования И. Ансоффа | Дает комплексную оценку перспектив развития экономической системы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Не дает возможности оценить причины возникновения проблем развития экономических систем                                                                                                                                                                                                          |
| 3 | Метод SPACE                                                                                             | Обеспечивает выбор перспектив развития компании. Если максимально удаленной от центра координат является сторона в квадранте FS – IS, то компания находится в агрессивном стратегическом состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте IS – ES, то компания находится в конкурентном стратегическом состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте CA – FS, то компания находится в консервативном стратегическом состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте CA – ES, то компания находится в оборонительном стратегическом состоянии | Метод позволяет в большей степени оценить стратегию, нежели сформировать ее                                                                                                                                                                                                                      |
| 4 | Метод на основе модели Хофера–Шендела                                                                   | Позволяет выбрать один из трех идеальных бизнес-наборов на уровне корпорации                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Основное внимание в модели уделяется позиционированию существующих видов бизнеса на матрице развития рынка товаров. Выбор стратегии определяется стадией развития рынка товаров                                                                                                                  |
| 5 | Метод формирования стратегии на основе оценки нормы потребительской стоимости                           | Оценка конкурентоспособности с учетом факторов внутренней среды предприятия                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Сложность расчетов, сбора необходимой исходной информации                                                                                                                                                                                                                                        |
| 6 | Метод реализации стратегии MCDONALD'S                                                                   | Многомерность стратегий, обеспечивающая синергетический эффект                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Ограниченная область использования, обусловленная спецификой сетевого бизнеса                                                                                                                                                                                                                    |
| 7 | Модель А.Томпсона и А.Стрикленда                                                                        | Позволяет определить положение предприятия относительно других конкурентов, выработать дальнейшие стратегии                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Модель статична, трудно оценить качественные характеристики                                                                                                                                                                                                                                      |
| 8 | Модель «ADL/LC» (Arthur D. Little / Life Cycle)                                                         | Для каждой из возможных ситуаций предлагается конкретный набор комбинаций из 24 уточненных стратегий, причем последние формулируются в терминах хозяйственных операций                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Модель позволяет сбалансировать бизнес-портфель компании по жизненному циклу, генерируемой и потребляемой наличности, средневзвешенной норме прибыли и по числу видов бизнеса, занимающих ведущее положение. При этом задача формирования стратегических направлений развития не рассматривается |
| 9 | Модель «рынка лимонов» Дж. Акерлофа                                                                     | Простота в описании и оценке рынка конкурентных товаров                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Далеко не все специалисты согласны с доминантой «рынка лимонов», согласно модели которых некачественные товары полностью бы вытеснили качественные                                                                                                                                               |

Проведенные исследования позволили определить возможности рационального использования рассмотренных методов формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития (табл. 1) с учетом определения их достоинств и недостатков (табл. 2) на различных этапах стратегического процесса, детализированная характеристика которых представлена на рис. 4.

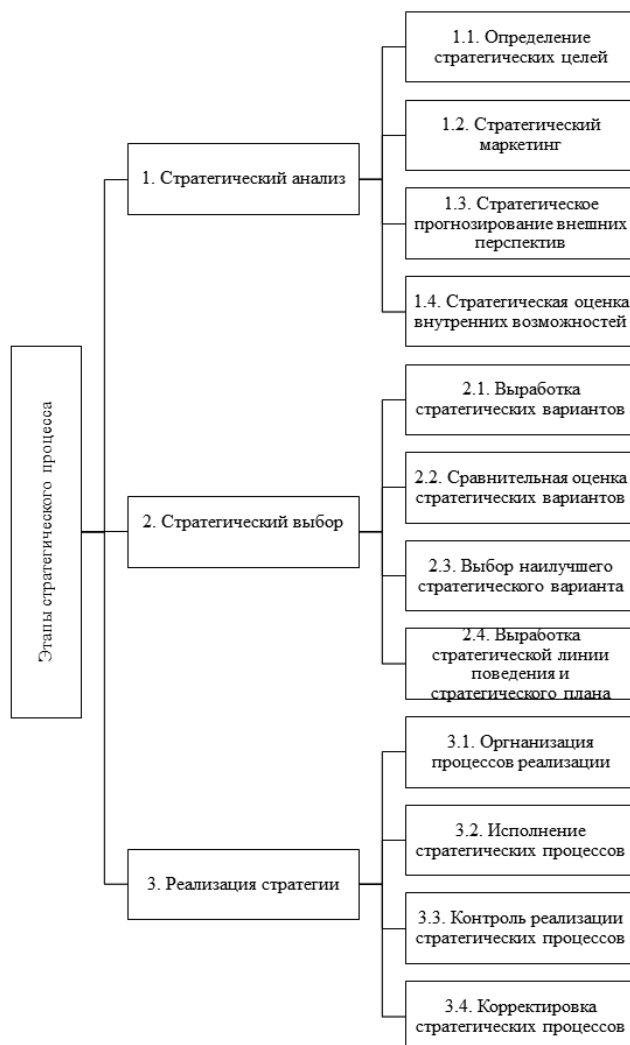


Рис. 4. Этапы стратегического процесса, на которых могут быть реализованы методы формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития.

При определении рациональных областей применения методов формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития для различных этапов стратегического процесса была использована преобразованная система критериев эффективности управлению инновационной деятельностью на этапах жизненного цикла инновации [43]:

$$\begin{aligned}
 P_j &= \bigcup_{i=1}^n A_i \geq M_j, \\
 Q_j &= \bigcap_{i=1}^n A_i \rightarrow \min \\
 F_j &= \frac{\sum_{i=1}^n \Delta E_{ij}(A_i)}{\sum_{i=1}^n Z_{ij}(A_i)} \rightarrow \max
 \end{aligned} \tag{1}$$

где  $P_j$  – степень покрытия совокупностью выбранных  $i$ -х методов формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития множества задач  $M_j$  осуществления стратегии на  $j$ -м этапе стратегического процесса;

$A_i$  – область покрытия  $i$ -м методом формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития множества задач  $M_j$  осуществления стратегии на  $j$ -м этапе стратегического процесса;

$Q_j$  – область взаимного пересечениями  $i$ -х методов формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития на множества задач  $M_j$  осуществления стратегии на  $j$ -м этапе стратегического процесса;

$\Delta E_{ij}(A_i)$  – ожидаемое приращение эффекта реализации стратегии при использовании  $i$ -го метода формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития на множества задач  $M_j$  осуществления стратегии на  $j$ -м этапе стратегического процесса;

$Z_j(A_i)$  – объем издержек реализации стратегии, связанных с реализацией  $i$ -го метода формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития на множества задач  $M_j$  осуществления стратегии на  $j$ -м этапе стратегического процесса;

$F_j$  – эффективность использования совокупности  $i$ -х методов формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития на множества задач  $M_j$  осуществления стратегии на  $j$ -м этапе стратегического процесса.

Результаты определения рациональных областей использования рассмотренных методов формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития (табл. 1) на различных этапах осуществления стратегического процесса (рис. 4) приведены в табл. 3.

Таблица 3

Результаты определения рациональных областей использования рассмотренных методов формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития на различных этапах осуществления стратегического процесса

| № | Этапы стратегического процесса | Номер составляющей этапа стратегического процесса (рис. 1) | Методы формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития          |
|---|--------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Стратегический анализ          | 1.1                                                        | Модель А. Томпсона и А. Стрикленда                                                                      |
|   |                                | 1.2                                                        | Метод формирования стратегии на основе оценки нормы потребительной стоимости                            |
|   |                                | 1.3                                                        | Метод формирования стратегии на основе оценки нормы потребительной стоимости                            |
|   |                                | 1.4                                                        | Комплексный многофакторный метод оценки                                                                 |
| 2 | Стратегический выбор           | 2.1                                                        | Метод на основе модели Хофера – Шенделя                                                                 |
|   |                                | 2.2                                                        | Метод на основе модели Хофера – Шенделя                                                                 |
|   |                                | 2.3                                                        | Метод SPACE-анализа                                                                                     |
|   |                                | 2.4                                                        | Метод оценки уровня синергии по матрице взаимной поддержки стратегических зон хозяйствования И. Ансоффа |
| 3 | Реализация стратегии           | 3.1                                                        | Метод реализации стратегии MCDONALD'S                                                                   |
|   |                                | 3.2                                                        | Модель «ADL/LC»,<br>Модель «рынка лимонов» Дж. Акерлофа                                                 |
|   |                                | 3.3                                                        | Модель «ADL/LC»                                                                                         |
|   |                                | 3.4                                                        | Модель «ADL/LC»                                                                                         |

### Выводы

Таким образом, проведенные исследования позволили определить состав методов формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития как класса методов формирования стратегий развития экономических систем.

С помощью выбранных критериев эффективности были определены рациональные области применения методов формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития для различных этапов стратегического процесса, и показано, что:

- на этапе стратегического анализа целесообразно использовать: модель А. Томпсона и А. Стрикленда, метод формирования стратегии на основе оценки нормы потребительной стоимости, метод формирования стратегии на основе оценки нормы потребительной стоимости, комплексный многофакторный метод оценки;
- на этапе стратегического выбора целесообразно использовать: метод на основе модели Хофера – Шенделя, метод SPACE-анализа, метод оценки уровня синергии по матрице взаимной поддержки стратегических зон хозяйствования И. Ансоффа;
- на этапе реализации стратегии целесообразно использовать: метод реализации стратегии MCDONALD'S, модель «ADL/LC», модель «рынка лимонов» Дж. Акерлофа.

### Список литературы

1. *Серяков Г.Н., Тебекин А.В.* Методологические основы исследования направлений и средств развития технологических укладов. // Транспортное дело России. 2018. № 4. С. 15–17.
2. Нанотехнологии как ключевой фактор нового технологического уклада в экономике/Под ред. С.Ю. Глазьева и В.В. Харитонова. – М.: Тривант, 2009. 304 с.
3. *Тебекин А.В., Бозров А.Р.* Анализ влияния процессов глобализации мировой экономики на структурные сдвиги в комплексах внутрихозяйственной инвестиционной деятельности ТНК. В сборнике: Тенденции и перспективы развития социотехнической среды. Материалы международной научно-практической конференции. Негосударственное образовательное учреждение высшего образования «Институт мировой



- экономики и информатизации»; Широкова Л. Н. (ответственный редактор). 2015. С. 89–95.
4. Тебекин А. В. Девять сценариев стратегического развития национальной экономики. – Москва, 2016.
  5. Тебекин А. В., Петров В. С. Промышленная политика и стратегия эффективного развития промышленных предприятий в условиях постиндустриальной экономики. – Москва, 2018.
  6. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 67–104. 715 с.
  7. Тебекин А. В. Теория менеджмента: учебник. – М.: Кнорус, 2016. 696с.
  8. Тебекин А. В. Теория управления. Учебник – М.: Кнорус, 2017. 342 с.
  9. Тебекин А. В., Бозров А. Р. К вопросу об оценке эффективности функционирования крупнейших мировых компаний банковской сферы. Маркетинг и логистика. 2017. № 5 (13). С. 83–90.
  10. Тебекин А. В. Взгляды Дж. К. Гэлбрейта на власть технотруктуры и современные реалии. Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2017. № 4. С. 254–261.
  11. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». В редакции Указа Президента Российской Федерации от 19.07.2018 г. № 444).
  12. Тебекин А. В., Серяков Г. Н. Оценка характера дифференциации и преемственности этапов и фаз технологических укладов. Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2018. № 3. С. 8–17.
  13. Тебекин А. В., Тебекин П. А. Стратегический менеджмент. Учебник/Москва, 2016. Сер. 60. Бакалавр. Прикладной курс (2-е изд., пер. и доп.).
  14. Тебекин А. В. Формирование концепции управления (менеджмента) 2020-х годов. Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. 2018. № 1 (30). С. 64–68.
  15. Тебекин А. В., Тебекина А. А. Развитие концепций инновационного менеджмента. // Журнал исследований по управлению. 2018. Т. 4. № 2. С. 9–31.
  16. Тебекин А. В. Методы принятия управленческих решений, базирующиеся на основе анализа схем стратегического развития экономических систем с позиций их рыночной конкурентоспособности. Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2017. № 4 (23). С. 60–69.
  17. Тебекин А. В., Тебекин П. А., Егорова А. А. Методы формирования стратегий развития экономических систем, нацеленные на максимальную их адаптацию к вариативности внешней среды. // Транспортное дело России, № 6, 2019.
  18. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – Питер, 1999. 416 с.
  19. Тебекин А. В. Стратегический менеджмент. Учебник/Москва, 2019. Сер. 68 Профессиональное образование (2-е изд., пер. и доп.).
  20. Тебекин А. В. Инновационный менеджмент. Учебник для бакалавров/Москва, 2017. Сер. 58 Бакалавр. Академический курс Сер. 58 Бакалавр. Академический курс (2-е изд., пер. и доп.).
  21. Тебекин А. В. Менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014. 384 с.
  22. Рой Л. В., Третьяк В. П. Анализ отраслевых рынков: Учебник/Л. В. Рой, В. П. Третьяк. – М.: ИНФРА-М, 2008. 442 с.
  23. Лернер А. П. Понятие монополии и измерение монопольной власти // Вехи экономической мысли Т.5 Теория отраслевых рынков. – СПб.: Экономическая школа, 2003. С. 536–566.
  24. Теория отраслевых рынков: учебное пособие/под редакцией И. А. Стрелец, М. И. Столбова. – Москва: Кнорус, 2017. 192 с.
  25. Экономическая концентрация: опыт экономико-правового исследования рыночных и юридических конструкций: Монография/Егорова М. А. – М.: Юстицинформ, 2016. 552 с 26. Торгашова Е. В. Показатели концентрации продавцов на рынке // Молодой ученый. 2017. № 52. С. 113–116. – URL <https://moluch.ru/archive/186/47582/> (дата обращения: 09.12.2019).
  27. Херфиндала – Хиршмана индекс/А. Г. Припадчева // Большая российская энциклопедия: [в 35 т.]/гл. ред. Ю. С. Осипов. – М.: Большая российская энциклопедия, 2004–2017.
  28. Кураева Н. К., Аникин А. В. Индикаторный анализ конкуренции в российском банковском секторе // Молодой ученый. 2015. № 12. С. 433–438. – URL <https://moluch.ru/archive/92/20236/> (дата обращения: 09.12.2019).
  29. Торгашова Е. В. Показатели концентрации продавцов на рынке // Молодой ученый. 2017. № 52. С. 113–116. – URL <https://moluch.ru/archive/186/47582/> (дата обращения: 09.12.2019).
  30. Авдашева С. Б., Розанова Н. М. Теория организации отраслевых рынков. Учебник. – М.: ИЧП «Издательство Магистр», 1998. 320 с.
  31. Розанова Н. М. Теория отраслевых рынков: учеб. пособие для бакалавров/Н. М. Розанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2014. 795 с. Серия: Бакалавр. Углубленный курс.
  32. Джини К. Средние величины./Науч. ред. и вступ. статья Г. Г. Пирогова и С. Д. Горшенина. – М.: Статистика, 1970. 447 с.
  33. Max Otto Lorenz. Methods of measuring the concentration of wealth, 1905.
  34. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России/А. М. Илышев, Н. Н. Илышева, Т. С. Селевич. – М: Финансы и статистика, ИНФРА-М, 2010. 480 с.

35. Розанова Н. М. Теория отраслевых рынков: учеб. пособие для бакалавров/Н. М. Розанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2014. 795 с. Серия: Бакалавр. Углубленный курс.
36. Отварухина Н. С. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры/Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. – Москва: Юрайт, 2019. 427 с.
37. Заздравных, А. В. Теория отраслевых рынков: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры/А. В. Заздравных, Е. Ю. Бойцова. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. 288 с.
38. Тебекин А. В. Инновационный менеджмент. Учебник для бакалавров/Москва, 2020. Сер. 58 Бакалавр. Академический курс (2-е изд., пер. и доп.).
39. Томпсон А. и Стрикленд А. Стратегический менеджмент. – М.: Юнити, 2017. 576 с.
40. Управление инновациями. Анисимов В. Г., Анисимов Е. Г., Блау С. Л., Мантусов В. Б., Новиков В. Е., Петров В. С., Тебекин А. В., Тебекин П. А. Монография. Под ред. проф. А. В. Тебекина/Государственное казенное образовательное учреждение высшего образования «Российская таможенная академия». Москва, 2017.
41. Стратегическое управление инновационной деятельностью: анализ, планирование, моделирование, принятия решений, организация, оценка. Анисимов В. Г., Анисимов Е. Г., Гапов М. Р., Родионова Е. С., Сауренко Т. Н., Силкина Г. Ю., Тебекин А. В. – Монография. Под ред. проф. А. В. Тебекина. Санкт-Петербург, 2017.
42. George A. Akerlof. The Market for «Lemons»: Quality Uncertainty and the Market Mechanism // The Quarterly Journal of Economics, v.84, August 1970, p.488–500.
43. Тебекин А. В., Тебекин П. А. Технологии принятия управленческих решений на различных этапах жизненного цикла инновации. // Журнал исследований по управлению. 2017. Т. 3. № 12. С. 1–26.
44. Тебекин А. В. К вопросу об индексе цифровизации, характеризующем процессы социально-экономического развития в РФ. // Вестник Московского финансово-юридического университета. 2018. № 3. С. 153–164.
45. Тебекин А. В. Методы принятия управленческих решений. Учебник/Москва, 2015. Сер. 58 Бакалавр. Академический курс (1-е изд.).
46. Тебекин А. В. Вопросы методологии организации процесса управления социально-экономическими системами. // Транспортное дело России. 2019. № 4. С. 56–60.
47. Тебекин А. В. Управление персоналом. Учебное пособие/Москва, 2016. Сер. 68. Профессиональное образование (1-е изд.).
48. Тебекин А. В., Тебекин П. А. Управление качеством. Учебное пособие/Москва, 2016. Сер. 68. Профессиональное образование (1-е изд.).
49. Сурат И. Л., Тебекин А. В. Современные тенденции развития проектного управления в экономических системах. // Транспортное дело России. 2014. № 6. С. 36–40.
50. Егорова А. А., Тебекин А. В. Диалектические основы общенаучных методов управления в менеджменте. // Журнал философских исследований. 2019. Т. 5. № 1. С. 10–27.

#### List of references

1. Seryakov G. N., Tebekin A. V. Methodological foundations of research directions and means of technological development. // Transport business in Russia. 2018. № 4. p. 15–17.
2. Nanotechnology as a key factor in the new technological structure in the economy/Ed.S. Yu. Glazyev and V.V. Kharitonov. – М.: Trent, 2009. – 304 p.
3. Tebekin A. V., Bozrov A. R. Analysis of the impact of globalization processes of the world economy on structural changes in the complexes of on-farm investment activities of TNCs. In the collection: Trends and prospects for the development of socio-technical environment. Materials of the international scientific-practical conference. Non-governmental educational institution of higher education «Institute of World Economy and Informatization»; Shirokova L. N. (executive editor). 2015. p. 89–95.
4. Tebekin A. V. Nine scenarios of strategic development of the national economy. Moscow, 2016.
5. Tebekin A. V., Petrov V. S. Industrial policy and strategy for the effective development of industrial enterprises in the post-industrial economy. Moscow, 2018.
6. Porter M. Competitive advantage: How to achieve a high result and ensure its stability. – М.: Alpina Business Books, 2005. p. 67–104. 715 p.
7. Tebekin A. V. Management Theory: A Textbook. – М.: Knorus, 2016. 696p.
8. Tebekin A. V. Management theory. Textbook – М.: Knorus, 2017. 342 p.
9. Tebekin A. V., Bozrov A. R. On the issue of evaluating the performance of the largest world banking companies. Marketing and logistics. 2017. № 5 (13). p. 83–90.
10. Tebekin A. V. The views of J. K. Galbraith on the power of technostucture and modern realities. Bulletin of Tver State University. Series: Economics and Management. 2017. № 4. p. 254–261.
11. Decree of the President of the Russian Federation of 05/07/2018No. 204 «On National Goals and Strategic Development Tasks» Russian Federation for the period until 2024. «As amended by the Decree of the President of the Russian Federation of 07.19.2018 № 444).

12. *Tebekin A. V., Seryakov G. N.* Assessment of the nature of differentiation and continuity of stages and phases of technological structures. Bulletin of Tver State University. Series: Economics and Management. 2018. №3. p. 8–17.
13. *Tebekin A. V., Tebekin P. A.* Strategic management. Textbook/Moscow, 2016. Ser. 60. Bachelor. Applied Course (2nd ed., Trans. And add.).
14. *Tebekin A. V.* The formation of the concept of management (management) of the 2020s. Academic Bulletin of the Rostov branch of the Russian Customs Academy. 2018. № 1 (30). p. 64–68.
15. *Tebekin A. V., Tebekina A. A.* Development of innovative management concepts. // Journal of Management Studies. 2018. Vol. 4. №2. p. 9–31.
16. *Tebekin A. V.* Management decision-making methods based on the analysis of the strategic development schemes of economic systems from the standpoint of their market competitiveness. Bulletin of Moscow University. S. Yu. Witte. Series 1: Economics and Management. 2017. № 4 (23). p. 60–69.
17. *Tebekin A. V., Tebekin P. A., Egorova A. A.* Methods of forming strategies for the development of economic systems aimed at their maximum adaptation to the variability of the external environment. // Transport business of Russia, № 6, 2019.
18. *Ansoff I.* New corporate strategy. – Peter, 1999. 416 p.
19. *Tebekin A. V.* Strategic management. Textbook/Moscow, 2019. Ser. 68 Professional education (2nd ed., Trans. And add.).
20. *Tebekin A. V.* Innovation Management. Textbook for bachelors/Moscow, 2017. Ser. 58 Bachelor. Academic Course Ser. 58 Bachelor. Academic course (2nd ed., Trans. And ext.).
21. *Tebekin A. V.* Management: a textbook. – M.: INFRA-M, 2014. 384 p.
22. *Roy L. V., Tretiyak V. P.* Analysis of industry markets: Textbook/L. V. Roy, V. P. Tretiak. – M.: INFRA-M, 2008. 442 p.
23. *Lerner A. P.* The concept of monopoly and the measurement of monopoly power // Milestones of economic thought T.5 Theory of industry markets. – St. Petersburg: School of Economics, 2003. S. 536–566.
24. Theory of industrial markets: a training manual/edited by I. A. Strelets, M. I. Stolbova. – Moscow: KnoRus, 2017. 192 p.
25. Economic concentration: the experience of economic and legal research of market and legal structures: Monograph/Egorova MA – M.: Justicinform, 2016. 552 p.
26. *Torgashova E. V.* Indicators of the concentration of sellers in the market // Young scientist. 2017. № 52. p. 113–116. – URL <https://moluch.ru/archive/186/47582/> (accessed: 12/9/2019).
27. Herfindahl – Hirschman index/A. G. Pripadcheva // Big Russian Encyclopedia: [in 35 vol.]/Ch. ed. Yu. S. Osipov. – M.: Great Russian Encyclopedia, 2004–2017.
28. *Kuraeva N. K., Anikin A. V.* Indicator analysis of competition in the Russian banking sector // Young Scientist. 2015. № 12. p. 433–438. – URL <https://moluch.ru/archive/92/20236/> (accessed: 09.12.2019).
29. *Torgashova E. V.* Indicators of the concentration of sellers in the market // Young scientist. 2017. № 52. p. 113–116. – URL <https://moluch.ru/archive/186/47582/> (accessed: 12/9/2019).
30. *Avdasheva S. B., Rozanova N. M.* Theory of organization of industrial markets. Textbook. – M.: ICHP Publishing House Magister, 1998. 320 p.
31. *Rozanova N. M.* Theory of industrial markets: textbook. allowance for bachelors/N. M. Rozanova. 2nd ed., Revised. and add. – M.: Yurayt, 2014. 795 p. Series: Bachelor. Advanced course.
32. *Jeanie K.* Averages./Scientific. ed. and entry. article by G. G. Pirogov and S. D. Gorshenin. – M.: Statistics, 1970. 447 p.
33. *Max Otto Lorenz.* Methods of measuring the concentration of wealth, 1905.
34. Strategic competitive analysis in the transitive economy of Russia/A. M. Ilyshev, N. N. Ilysheva, T. S. Selevich. – M.: Finance and statistics, INFRA-M, 2010. 480 p.
35. *Rozanova N. M.* Theory of industrial markets: textbook. allowance for bachelors/N. M. Rozanova. 2nd ed., Revised. and add. – M.: Yurayt, 2014. 795 p. Series: Bachelor. Advanced course.
36. *Otvarukhina N. S.* Modern strategic analysis: a textbook and a workshop for undergraduate and graduate programs/N. S. Otvarukhina, V. R. Vesnin. – Moscow: Yurait, 2019. 427 p.
37. *Zazdravnykh, A. V.* Theory of industry markets: a textbook and workshop for undergraduate and graduate programs/A. V. Zazdravnykh, E. Yu. Boytsova. – Moscow: Yurayt Publishing House, 2019. 288 p.
38. *Tebekin A. V.* Innovation Management. Textbook for Bachelors/Moscow, 2020. Ser. 58 Bachelor. Academic course (2nd ed., Trans. And ext.).
39. *Thompson A. and Strickland A.* Strategic Management. – M.: Unity, 2017. 576 p.
40. Innovation management. Anisimov V. G., Anisimov E. G., Blau S. L., Mantusov V. B., Novikov V. E., Petrov V. S., Tebekin A. V., Tebekin P. A. Monograph. Ed. prof. A. V. Tebekina/State Treasury Educational Institution of Higher Education «Russian Customs Academy». Moscow, 2017.
41. Strategic management of innovation: analysis, planning, modeling, decision making, organization, evaluation. Anisimov V. G., Anisimov E. G., Gapov M. R., Rodionova E. S., Saurenko T. N., Silkina G. Yu., Tebekin A. V. – Monograph. Ed. prof. A. V. Tebekina. St. Petersburg, 2017.

42. *George A. Akerlof*. The Market for «Lemons»: Quality Uncertainty and the Market Mechanism // The Quarterly Journal of Economics, v. 84, August 1970, p. 488–500.
43. *Tebekin A. V., Tebekin P. A.* Management decision making technologies at various stages of the innovation life cycle. // Journal of Management Studies. 2017. Vol.3. № 12. p. 1–26.
44. *Tebekin A. V.* On the issue of the digitalization index characterizing the processes of socio-economic development in the Russian Federation. // Bulletin of the Moscow Finance and Law University. 2018. № 3. p. 153–164.
45. *Tebekin A. V.* Methods of making management decisions. Textbook/Moscow, 2015. Ser. 58 Bachelor. Academic Course (1st ed.).
46. *Tebekin A. V.* Issues of methodology for organizing the process of managing socio-economic systems // Transport business in Russia. 2019. № 4. p.56–60.
47. *Tebekin A. V.* Personnel Management. Textbook/Moscow, 2016. Ser. 68 Professional Education (1st ed.)
48. *Tebekin A. V., Tebekin P. A.* Quality control. Textbook/Moscow, 2016. Ser. 68 Professional Education (1st ed.)
49. *Surat I. L., Tebekin A. V.* Current trends in the development of project management in economic systems. // Transport business in Russia. 2014. № 6, p. 36–40.
50. *Egorova A. A., Tebekin A. V.* The dialectical foundations of general scientific management methods in management. // Journal of philosophical research. 2019. Vol. 5. № 1. p. 10–27.

DOI: 10.17747/2311-7184-2020-1-17-21



## Применение стратегии концентрированного роста на примере АО «НИИПП»

Галиуллина А. Ш, студентка первого курса магистратуры  
Факультет технологического менеджмента и инноваций  
Национальный исследовательский университет ИТМО, Санкт-Петербург  
(E-mail: galiullinaalbina1@gmail.com)  
Научный руководитель: Тихомирова О.Г., к.э.н., доцент  
197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49.

Тимофеева В. А, студентка первого курса магистратуры  
Факультет технологического менеджмента и инноваций  
Национальный исследовательский университет ИТМО, Санкт-Петербург  
(E-mail: timoxaaaa@gmail.com)  
Научный руководитель: Тихомирова О.Г., к.э.н., доцент  
197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49.

**Аннотация.** В статье приводятся характеристики трех базовых стратегий развития бизнеса: стратегии концентрированного роста, стратегии интегрированного роста и стратегии диверсифицированного роста. Описывается опыт применения стратегии концентрированного роста в компании АО «НИИПП», методы, которые использует организация, а также результаты. Особое внимание уделяется решениям задач по поиску новых сегментов рынка через построения карты позиционирования, а также поиску новых каналов сбыта через тендерный анализ.

**Ключевые слова:** стратегия, АО «НИИПП», светодиодный светильник, карта, сегмент, тендерный анализ.

### APPLICATION OF CONCENTRATED GROWTH STRATEGY

#### ON THE EXAMPLE OF JSC «NIIPP»

Galiullina A. Sh, first-year student of the Faculty of Technology Management and Innovation under the National Research University ITMO, St. Petersburg  
(E-mail: galiullinaalbina1@gmail.com)  
Supervisor: Tikhomirova O. G., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
197101, St. Petersburg, Kronverksky pr., 49.

Timofeeva V.A., first-year student of the Faculty of Technology Management and Innovation under the National Research University ITMO, St. Petersburg  
(E-mail: timoxaaaa@gmail.com)  
Supervisor: Tikhomirova O. G., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
197101, St. Petersburg, Kronverksky pr., 49.

**Annotation.** The article describes the characteristics of three basic business development strategies: concentrated growth strategies, integrated growth strategies and diversified growth strategies. The experience of applying the strategy of concentrated growth in the company NIIPP JSC, the methods used by the organization, as well as the results are described. Particular attention is paid to solving problems of finding new market segments through building a positioning map, as well as finding new distribution channels through tender analysis.

**Keywords:** strategy, NIIPP, LED lamp, map, segment, tender analysis.

### 1. Характеристика стратегий развития бизнеса

Стратегическое планирование является одним из факторов, являющихся обязательным для построения успешной компании, имеющей долгосрочные перспективы развития. Эффективная стратегия развития бизнеса способна обеспечить долгосрочное развитие компании, реализацию потенциала команды в быстро изменяющейся деловой среде, при нестабильных экономических и политических условиях. Именно наличие стратегии развития и постоянное осуществление стратегического управления бизнесом является важнейшим требованием для современного бизнеса.

Можно выделить три эталонных стратегии развития бизнеса: стратегии концентрированного роста, стратегии интегрированного роста, стратегии диверсифицированного роста. Они являются базовыми за счет изменения главных элементов компании: рынок, продукт, отрасль, технологии и положение внутри отрасли. Эти элементы могут изменяться как по отдельности, так и вместе или терпеть вовсе незначительные изменения.

На рис. 1 представлена структура стратегий развития бизнеса.





Рис. 1. Классификация стратегий развития бизнеса

Все стратегии представляют четыре вектора развития потенциала компании различной отрасли. Данный факт изучали зарубежные исследователи, в том числе Виссема, Ханс. В своей книге «Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания» было проведено исследование стратегий, которых придерживались корпорации после Второй мировой войны. При этом была обнаружена схожесть стратегий, хотя корпорации принадлежали к совершенно различным секторам экономики, так постепенно были выделены и обозначены базовые стратегии. Обозначим сущность каждой стратегии развития бизнеса [ 1].

1. Первую группу базовых стратегий открывают стратегии концентрированного роста. Данная группа сфокусирована на изменении продукта или на изменении на рынке. Если главным компонентом изменения является продукт, то компания пытается улучшить его или начать производство новой продукции в прежней отрасли. Если изменения касаются рынка, то тогда компания ищет возможности для улучшения своей позиции на существующем рынке или возможность перехода на новый рынок [2].

Стратегия концентрированного роста включает в себя следующие стратегии, которые представлены в табл. 1.

Таблица 1. Стратегии концентрированного роста

| Наименование стратегии      | Содержание стратегии                                                                                 |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегия развития рынка    | Поиск новых рынков для сбыта продукции, которая уже производится компанией                           |
| Стратегия развития продукта | Производство новой продукции, способной удовлетворить потребности уже имеющихся покупателей компании |

2. Вторая группа состоит из бизнес-стратегий, которые предусматривают расширение компании за счет добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегии интегрированного роста [3].

Вторая группа имеет следующую классификацию, представленную в табл. 2.

Таблица 2. Стратегии интегрированного роста

| Наименование стратегии                     | Содержание стратегии                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегия обратной вертикальной интеграции | Основной задачей стратегии является рост компании за счет ее структуры. Рост может происходить двумя способами. Первый заключается в том, чтобы установить контроль над постоянными поставщиками. Второй – в создании дочерних компаний-поставщиков.             |
| Стратегия прямой вертикальной интеграции   | Основной задачей также является рост компании за счет ее структуры. Данный рост происходит за счет приобретения или усиления контроля над структурами, расположенными между предприятием и конечным пользователем, то есть над системами распределения и продажи |

3. Третья группа стратегий развития бизнеса – это диверсифицированные стратегии роста. Они необходимы компании в случае кризиса. В основном это выражается в утративании ресурсов организации, вследствие чего она больше не может конкурировать на рынке с определенным продуктам в освоенной ею отрасли [4].

Стратегиями этого типа являются следующие виды, которые представлены в табл. 3.

Таблица 3. Стратегии диверсифицированного роста

| Наименование стратегии                    | Содержание стратегии                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегия центрированной диверсификации   | Основная задача стратегии заключается в производстве новых товаров. Главным критерием стратегии является производство новых продуктов на уже существующих технологиях и производственных цепочках                  |
| Стратегия горизонтальной диверсификации   | Основная задача стратегии заключается в производстве новых товаров, реализация которых требует внедрения абсолютно новых технологий                                                                                |
| Стратегия конгломеративной диверсификации | Основная задача заключается в расширении бизнеса путем ввода в эксплуатацию производств, продукция которых никак не связана с ранее производимой компанией и не является потребляемой на целевых, освоенных рынках |

## 2. Применение стратегии концентрированного роста на практике на примере АО «НИИПП»

Все виды стратегий можно реализовывать как параллельно, то есть используя несколько стратегий одновременно, где их реализация будет являться некой системой и компонент одной будет зависеть от компонента другой стратегии, так и выборочно. Именно этим на данный момент занимается АО «НИИПП».

В своей деятельности АО «НИИПП» постепенно начинает использовать стратегию концентрированного роста, как было описано ранее, она включает в себя стратегию развития продукта и стратегию развития рынка.

Для реализации стратегии развития продукта АО «НИИПП» для линейки светотехнической продукции разработано новый проект светодиодных светильников. Среди них можно выделить светильники уличного направления серии SLED-Street-9-500, которые имеют технические характеристики продуктов, подобных которым не имеется на рынке. Так, световой поток данных светильников в зависимости от модификации варьируется от 45000 до 55000 Лм при мощности 500 Вт, но при этом они имеют малые массогабаритные характеристики: габариты – 660\*240\*214 мм, масса – не более 11,3 кг.

АО «НИИПП» совместно с ООО «Газпромнефть-Восток» провело опытно-промышленные испытания данного светильника на площадке заказчика «Кустовая площадка № 1 Южно-Табаганского месторождения», которые были успешно завершены в 2018 году – продукт подтвердил свою надежность, экономичность и энергоэффективность. ООО «Газпромнефть-Восток» приняло решение о приобретении опытной партии данных светильников. Также в линейке новейших продуктов имеются офисные светильники серии SLED-Office-5-40-40. Продукты данной серии являются уникальной разработкой 2019 года и сочетают в себе высокоэффективность и оригинальный дизайн с высоким качеством света. Данный проект по разработке светодиодных светильников находится на стадии реализации и скоро будет участвовать в продаже светотехнической продукции АО «НИИПП» [5].

Также производится работа и по стратегии развития рынка. Основная цель данной стратегии предполагает продвижение уже выпускаемой продукции на новые рынки сбыта. Продуктом в данном случае являются серии светодиодных светильников офисного направления SLED-Office. Для того чтобы успешно реализовать данную стратегию на практике, необходимо использовать инструменты реализации стратегии:

1. Поиск новых сегментов рынка;
2. Поиск новых каналов сбыта.

По первому инструменту был выполнен целый ряд задач: поиск прямых конкурентов АО «НИИПП», анализ продукции конкурентов, выделение главных технических характеристик для продукта, разбиение всей продукции на группы, критериями которых являются выявленные главные технические характеристики, построение карты позиционирования.

На рис. 2 показана карта позиционирования, на которой представлена структура рынка светодиодных светильников офисного направления на территории Российской Федерации

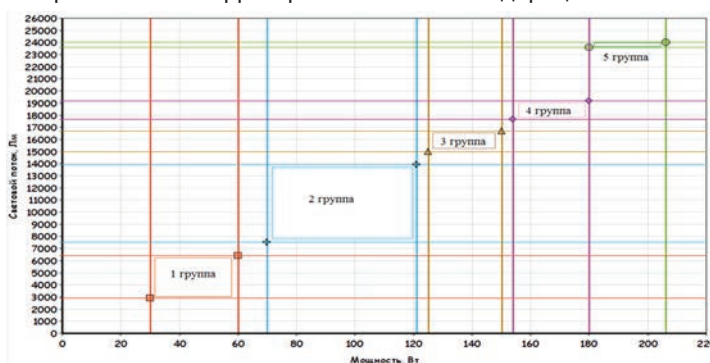


Рис. 2. Позиционирование офисных светодиодных светильников

Карта позиционирования является наглядным инструментом для отображения реальной ситуации на рынке светодиодных светильников офисного направления на территории Российской Федерации. Она демонстрирует, что все продукты можно разбить на пять групп, каждая из которых занимает свою нишу. Светодиодные светильники, которые выпускает АО «НИИПП», располагаются в первой и второй группе. Для того чтобы компания следовала стратегии развития рынка, ей необходимо обратить свое внимание на сегменты рынка, которые занимают группы под номерами три, четыре, пять или же немного расширить производство и занять большие объемы рынка около групп один, два.

По второму инструменту «поиск новых каналов сбыта» была проведена оценка нового канала сбыта светодиодных светильников. На данный момент АО «НИИПП» работает исключительно на B2B-рынке, используя прямые продажи. Одной из основных задач для организации являлся поиск нового канала сбыта, который может приносить индентичный доход. Данным каналом является тендерная площадка zakupki.gov.ru – это один из основных источников информации о госзакупках в России.

Для того чтобы оценить потенциал нового канала сбыта, был проведен поиск тендерных закупок для офисного направления. Критерии поиска:

1. Закупки были найдены по 44-ФЗ, 223-ФЗ. Все государственные тендеры регулируются Федеральным законом от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [6]. В свою очередь, тендеры, которые регулируются Федеральным законом от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц», проводят государственные корпорации и компании, государственные и муниципальные унитарные предприятия и другие.

2. Этап закупки должен быть завершен. Данный критерий позволял закупки с выявленными победителями или закупки, в которых не было зафиксировано хотя бы одного участника. Это позволило определить максимально возможное ценовое предложение данного канала сбыта и впоследствии сравнить его с доходами, которые предоставляют прямые продажи.

3. Период размещения рассматриваемых закупок должен быть в пределах с 1 января 2018 года по 31 декабря 2018 года, то есть охватывать один календарный год. Данное решение было принято совместно с представителями АО «НИИПП». Основным мотивом послужил сбор актуальной информации.

4. Федеральный округ заказчика должен ограничиваться Сибирским федеральным округом, это связано с тем, что светодиодные светильники, производимые АО «НИИПП», имеют высокие показатели по массогабаритным параметрам и, соответственно, транспортировка в другие округа может быть дорогостоящим процессом.

В табл. 4 представлена общая информация по количеству опубликованных процедур и сумме заключенных договоров закупок уличных светодиодных светильников.

Таблица 4. Общая информация по количеству опубликованных процедур

| Суммарное количество процедур | Количество рассмотренных процедур | Количество завершенных процедур | Количество несостоявшихся процедур | Количество открытых процедур | Количество закрытых процедур | Сумма заключенных договоров, руб. | % Завершенных процедур | % Незавершенных процедур |
|-------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|------------------------|--------------------------|
| 40                            | 38                                | 36                              | 2                                  | 38                           | 0                            | 7003910,56                        | 94,7                   | 5,3                      |

За период 2018 года в пределах Сибирского федерального округа было найдено 40 заявок, в которых фигурировали ключевые слова поиска «офисный светодиодный светильник». К рассмотрению было принято 38 заявок, что составило 95% от общего количества. Это объясняется тем, что заказчик запросил предоставить продукцию, которая не имеется в ассортименте АО «НИИПП». Из 38 заявок 2 были признаны несостоявшимися, что составило 5,3%. Начальная цена всех тендеров составила 10460557,09 рублей, в свою очередь суммарное ценовое предложение всех победителей равняется 7003910,56 руб. Разница между первоначальным предложением заказчика и окончательной ценой победителя равняется 3456646,53 рублей, что составляет 33%. Средняя цена светильника при максимальной цене составила 1745,31 рублей, но средняя цена светильника, высчитанная из цен победителей, равняется 776,87 рублей. Разница между ценой заказчика и ценой победителя равна 968,44 рублей. Данная сумма составляет 55,4% от первоначальной цены. При анализе тендерных закупок в сфере офисного освещения не было выявлено прямых конкурентов, так как организаций, которые выигрывали тендеры на постоянной основе, зафиксировано не было.

По завершении анализа тендеров можно сделать вывод. Потенциальное участие в тендерах по направлению офисного освещения не может принести доход, сравнимый с прямыми продажами, так как количество тендеров ограничивается небольшим числом и их сумма значительно меньше, чем у основного способа сбыта АО «НИИПП».

## Список литературы

1. Wissem Hans. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания. Пер с. с англ. [Н. А. Нуреева]. – М.: Финпресс, 2000. 153 с.
2. *Brains N. I., Brain Ya. G.* Инновационные стратегии в планировании развития предприятия // Агротехника и энергообеспечение. – 2016. № 2. С. 14–26.
3. *Tinasilov M. D., Ospanova A. K., Urkumbaeva A. R.* Методические основы развития стратегии предприятия // Актуальные вопросы экономики и современного менеджмента. – 2017. № 1. С. 212–215.
4. Стратегия развития бизнеса [Электронный ресурс]. – URL: [https://cde.osu.ru/demoversion/course158/glava1\\_2.html](https://cde.osu.ru/demoversion/course158/glava1_2.html)
5. Каталог промышленной продукции АО «НИИПП – С. 5–7.
6. Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 №44-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. – URL: <https://tpu.antiplagiat.ru/report/byLink/apiCorp/569238?v=1&userId=4&validationHash=03D20A2056247DB33F322F325EB92E491715395C&page=34>

## Теоретические аспекты разработки методики формирования инвестиционной политики предприятия

Дмитриев Николай Дмитриевич,  
аспирант Высшей инженерно-экономической школы, Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 195251, РФ, Санкт-Петербург, Политехническая улица, 29.  
e-mail: ndmitriev1488@gmail.com

Файзуллин Ринат Васильевич,  
кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент», ФГБОУ ВО «ИжГТУ имени М. Т. Калашникова», 426006, РФ, г. Ижевск, ул. Студенческая, 7.  
e-mail: Rf85@mail.ru

**Аннотация.** На современном этапе развития экономических отношений без стратегического планирования крайне сложно достичь благоприятных результатов от ведения хозяйственной деятельности. Статья посвящена рассмотрению теоретических основ разработки методики формирования инвестиционной политики, которая прямо влияет на результат деятельности в стратегической перспективе. Предложенный метод позволит вести более грамотную инвестиционную политику на основе математического расчета инвестиций в определенные сферы деятельности, учитывая планируемые итоговые результаты. В дальнейшем предлагается сформировать более полный математический алгоритм и проанализировать практическую реализацию разработанного метода на промышленном предприятии с целью выработки оценки его эффективности.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, инвестиционная политика, математическая модель, инвестиционная деятельность.

### THEORETICAL ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF A METHOD FOR FORMING THE ENTERPRISE'S INVESTMENT POLICY

Dmitriev Nikolay

**Annotation.** At the present stage of development of economic relations without strategic planning, it is extremely difficult to achieve favorable results from doing business. The article is devoted to the consideration of the theoretical foundations of developing a methodology for the formation of investment policy, which directly affects the result of activity from a strategic perspective. The proposed method will allow a more competent investment policy based on the mathematical calculation of investments in certain areas of activity, taking into account the planned final results. In the future, it is planned to develop a more complete mathematical algorithm and practical implementation of the developed method at an industrial enterprise in order to develop an assessment of its effectiveness.

**Keywords:** strategic planning, investment policy, mathematical model, investment activity.

Современное управление в любой сфере хозяйствования основывается на обеспечении максимальной эффективности от расходующихся средств. Для принятия более качественных решений и недопущения возможных проблем необходимо проводить оценку этой эффективности. Инвестиционная деятельность не является исключением [8].

Обеспечение планирования инвестиционных потоков в стратегической перспективе является составляющим механизма разработки инвестиционной стратегии. Говоря о стратегическом плане, следует отметить, что он представляет собой развернутый во времени комплекс мероприятий, ориентированных на стратегическую перспективу, которые сбалансированы по ресурсам, требуемым для реализации хозяйственной деятельности [10; 11].

Непостоянство экономических условий ставит перед менеджментом задачи по необходимости оптимизации производства, для которой можно использовать математические методы. Несмотря на то что математическая и экономическая науки имеют свои объекты и предметы исследования, их взаимодействие позволяет решить множество проблем, возникающих в процессе ведения хозяйственной деятельности различными субъектами [9].

Инвестиционная стратегия заключается в консолидации базовых целей и задач предприятия на стратегическую перспективу, а также в наличии утвержденных действий и рассредоточение необходимых ресурсов для достижения поставленных инвестиционных целей и задач [10].

Развитие предприятия, безусловно, является одной из важнейших целей, стоящих перед руководством, и именно грамотная инвестиционная политика позволит достичь этой цели путем выборки наиболее оптимального рассредоточения необходимых стратегических ресурсов в стратегической перспективе [18].



Учитывая особенности постановки данной задачи, стоит рассмотреть базовые особенности инвестиционной стратегии предприятия: при построении инвестиционной стратегии следует принимать во внимание параметры внешней среды, которые могут отразиться на деятельности, и произвести учет внутренних сильных и слабых сторон, оказывающих потенциальное влияние на предприятие.

Анализ инвестиционной деятельности является одним из важнейших элементов в системе управления инвестиционной деятельностью. На основе результатов данного анализа разрабатываются и обосновываются инвестиционная политика предприятия, его стратегия и тактика, принимаются комплексные инвестиционные решения [2; 12].

Сам процесс формирования инвестиционной политики представлен на рис. 1.

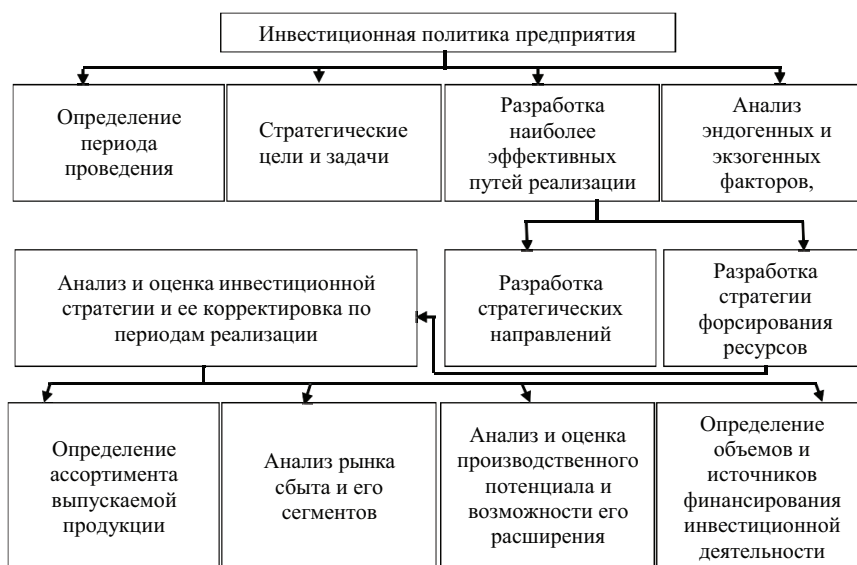


Рис. 1. Формирование инвестиционной политики предприятия

Составлено авторами на основе: [15; 10; 19]

Именно реализация такой стратегии развития требуется для успешного ведения хозяйственной деятельности, тем более учитывая проблемные положения, существующие во всех сферах на сегодняшний день.

Формирование инвестиционной стратегии предприятия происходит в ряд основных этапов [16; 14]:

1. Проведение анализа экономико-правовых факторов, способных оказать влияние на процесс инвестиционной деятельности;
2. Оценка возможностей предприятия с учетом специфики ведения хозяйственной деятельности и потенциала сектора, в котором предприятие ведет свою деятельность;
3. Разработка базовых инвестиционных целей на стратегическую перспективу;
4. Проведение обзора возможных альтернативных инвестиционных мероприятий и выбор направлений и форм инвестиционной деятельности, базируясь на стратегических возможностях;
5. Установка направлений разработки инвестиционной деятельности на стратегическую перспективу;
6. Формирование такой инвестиционной политики, которая будет соответствовать всем аспектам инвестиционной деятельности предприятия;
7. Произведение оценки результативности сформированной инвестиционной стратегии.

После осуществления построения инвестиционной стратегии требуется провести ее оценку по определенным критериям, перечисленным в табл. 1.

Разработка инвестиционной политики предполагает: определение целей хозяйствующего субъекта как в оперативной деятельности, так и на перспективу, выбор наиболее перспективных и выгодных вложений инвестиционных ресурсов, разработку приоритетов развития, произвести оценку альтернативных проектов, выработать технологические, маркетинговые, финансовые прогнозы, произвести рациональную оценку последствий реализации проектов [14].

Таблица 1. Критерии оценки инвестиционной стратегии

| №  | Критерий                                                                                                                                              |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Обеспечение внутренней сбалансированности инвестиционной стратегии, то есть взаимная координация проводимых мероприятий, целей и плановых показателей |
| 2. | Скоординированность разработанной инвестиционной стратегии с окружающей внешней средой сферой на микро- и макроуровнях                                |
| 3. | Отсутствие противоречий между инвестиционной стратегией и общей стратегией развития компании                                                          |
| 4. | Возможность реализации разработанной стратегии, учитывая свои ресурсные способности                                                                   |
| 5. | Допустимый уровень риска, который может возникнуть в процессе реализации инвестиционной стратегии, и оценка возможных финансовых последствий          |

Составлено авторами на основе: [15; 10; 13]

Инвестиционная безопасность любого хозяйствующего субъекта нацелена на недопущение финансовых потерь при принятии инвестиционных решений, предупреждение рисков и уменьшение потенциальных угроз, которые отрицательно сказываются на реализации инвестиционных проектов [1].

Непосредственно роль инвестиционной стратегии касательно повышения эффективности развития предприятия заключается в выполнении задач, перечисленных в табл. 2.

Таблица 2. Роль инвестиционной стратегии

| №  | Задача                                                                                                                                                  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Благодаря инвестиционной стратегии происходит формирование механизмов, способных обеспечить реализацию базовых экономических целей развития предприятия |
| 2. | Грамотная инвестиционная стратегия обеспечит рациональное маневрирование ресурсами, которыми располагает предприятие                                    |
| 3. | Адаптация к динамике внешней инвестиционной среды и поиск новых возможностей                                                                            |
| 4. | Минимизация негативного влияния внешней инвестиционной среды                                                                                            |
| 5. | Выработка определенного поведения при реализации инвестиционных операций                                                                                |
| 6. | Изменения организационной культуры всей организации в стратегической перспективе                                                                        |
| 7. | Выбор инвестиционных проектов согласно критериям оценки                                                                                                 |
| 8. | Поиск наиболее выгодных инструментов для привлечения инвестиционных вложений                                                                            |

Составлено авторами на основе: [11; 10; 13]

На основе проведенного теоретического анализа можно разработать базовые правила, которыми должно руководствоваться предприятие при проведении внутрифирменного планирования в процессе обеспечения инвестиционной деятельности финансовыми ресурсами. Данные правила перечислены в табл. 3.

Таблица 3. Правила внутрифирменного планирования при финансировании инвестиционной деятельности

| №  | Правило                                                                                                                                            |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | При обеспечении инвестиционных вложений в проекты с длительными сроками окупаемости следует финансировать, используя долгосрочные заемные средства |
| 2. | Инвестиционные вложения в наиболее рискованные проекты следует финансировать из своих собственных средств                                          |
| 3. | Необходимо контролировать количество акций, находящихся в открытой подписке, чтобы не потерять контроль над организацией в будущем                 |
| 4. | Инвестиционные вложения в проекты с наибольшим риском должны в будущем принести и наибольший доход                                                 |

Составлено авторами на основе: [11; 7]

Исходя из вышесказанного, следует, что обеспечение инвестиций финансовыми ресурсами представляет собой одно из базовых направлений процесса управления инвестиционной деятельностью предприятия на стратегическую перспективу.

Экономика нашей страны находится в тяжелых условиях, и именно грамотная инвестиционная политика может обеспечить развитие предприятий, специфической особенностью которой является наличие множества взаимосвязанных альтернативных решений и выборки наиболее оптимальных из них, которые легко адаптируются к динамичной внешней среде. Это подчеркивает важность инвестиционной политики как инструмента реализации задач развития посредством формирования финансово-ресурсной базы.

В процессе формирования инвестиционной политики требуется учитывать факторы влияния инфляционных процессов и уровень риска, необходимо экономически обосновать инвестиционные решения, найти наиболее оптимальную структуру портфельных и реальных инвестиций, при реализации инвестиционных проектов требуется ранжировать их по важности и увязать их выполнение с наличием ресурсной базы, а также выбирать наиболее выгодные источники финансирования.

Диверсификация вложений заключается в инвестировании капитала в наибольшее количество инвестиционных инструментов. В случае правильной диверсификации часть активов в любом случае принесет прибыль, что позволит покрыть убытки от других [3].

Инвестиционная политика представляет собой рассредоточение собственных и привлеченных финансовых ресурсов на ведение хозяйственной деятельности предприятия, выделяя наиболее приоритетные направления.

Абсолютно любые процессы, протекающие на предприятии, можно подвергнуть управлению, однако для этого требуется выявить управляющие параметры. Реальные инвестиции представляют собой один из экономических методов управления. Следовательно, для обеспечения управления процессами, позволяющим развить предприятие, следует реализовать формирование портфеля инвестиций.

Предлагается решить данную задачу методом оптимального управления, который заключается в минимизации негативных факторов, оказывающих влияние на объект управления, а также в поиске наиболее оптимальной траектории развития. Необходимо сформировать вектор цели, который обеспечит распределение управляющих параметров.

Ниже проиллюстрирована рабочая модель, в качестве которой выступает матричное уравнение теории оптимального управления [11; 17]:

$$X^* = F \cdot X^0 + G \cdot U^*, (1)$$

где  $X^* = (X_1^*, X_2^*, \dots, X_n^*)$  – эталонные значения показателей или вектор цели;

$X^0 = (X_1^0, X_2^0, \dots, X_n^0)$  – значения показателей, описывающих объект исследования в начале периода управления;

$U^* = (U_1^*, U_2^*, \dots, U_m^*)$  – значения управляющих параметров, необходимых для достижения показателями эталонных значений;

$F$  – матрица перехода показателей  $X$ ;

$G$  – матрица перехода управляющих параметров  $U$  в показатели  $X$ .

Тем не менее для более подробного рассмотрения поставленной задачи требуется подвергнуть анализу структуру инвестиций. В зависимости от направления деятельности предприятия приоритетными могут быть следующие инвестиционные вложения, проиллюстрированные на рис. 2.

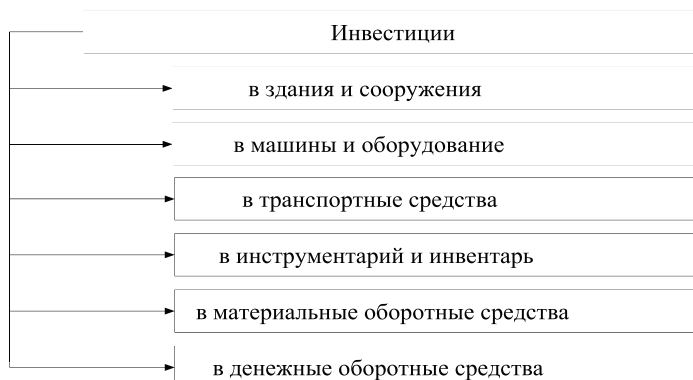


Рис. 2. Структура инвестиционных вложений

В процессе реализации стратегии развития предприятия путем формирования инвестиционной политики стоит отметить, что инвестиционное управление направлено на решение задач, перечисленных в табл. 4.

Таблица 4. Основные задачи инвестиционного управления

| №  | Задача                                                                                                                              |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Достижение наибольших темпов развития предприятия в экономической сфере, учитывая эффективность ведения инвестиционной деятельности |
| 2. | Достижение наиболее максимальных доходов от ведения инвестиционной деятельности компании                                            |
| 3. | Обеспечение минимальных рисков, связанных с ведением инвестиционной деятельности                                                    |
| 4. | Поддержание финансовой устойчивости компании при реализации инвестиционной деятельности предприятия                                 |
| 5. | Поиск наиболее оптимальных путей формирования и реализации инвестиционных проектов и программ                                       |

Управляющий должен быть не только прекрасным менеджером, но и обладать хорошими психологическими навыками, чтобы контролировать конфликтные ситуации и разрешать их с минимальным ущербом и в кратчайшие сроки [4].

Несмотря на высокую прибыль и короткий срок окупаемости, необходимо произвести расчет социальной эффективности, которая заключается в наступлении положительных последствий от реализации данного проекта и прямо влияет на качество жизни населения. В зависимости от вида инвестиционного проекта и региона реализации показатели и их вес могут изменяться. Могут учитываться эффекты, которые будут воздействовать на уровень качества жизни населения, отражаясь на экономике, экологии, социальной области, другие внеэкономические эффекты [5].

В XXI веке важнейшим фактором роста инновационности промышленных предприятий и экономики в целом становятся цифровые технологии, развитие которых невозможно без проведения грамотной инвестиционной политики на хозяйствующих субъектах. Именно инвестиционная политика позволяет проводить процесс цифровизации, что способствует повышению конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, увеличению доходов населения и платежеспособного спроса на товары и услуги, расширению международных хозяйственных связей и привлечению иностранного капитала, повышению эффективности производства, как на макро-, так и на мезо- и микроуровнях и ускорению воспроизводственного процесса в целом [6].

Подводя итоги, можно сделать вывод, что эффективная инвестиционная политика позволяет [12]: формировать новые инновационные фонды; приобретать новые интеллектуальные разработки; значительно расширить производственный потенциал; проводить диверсификацию инновационного производства на уровне отрасли или территориального объединения; обновить и модернизировать активы предприятия, в первую очередь нематериальные; улучшить финансовые показатели; повысить налогооблагаемую базу; реализовывать социальные программы.

### Список литературы

1. Алексеева А. Е. Инвестиционная политика предприятия как условие укрепления его экономической безопасности // Скиф. 2019. № 8 (36).
2. Гребеник В. В. Основы анализа инвестиционной стратегии и политики компании // Вестник евразийской науки. 2018. № 2.
3. Дмитриев Н. Д. Формирование инвестиционного портфеля // Стратегии бизнеса. 2019. № 5 (61). с. 17–20. URL: <https://doi.org/10.17747/2311-7184-2019-5-17-20> (дата доступа: 01.12.2019).
4. Дмитриев Н. Д. Возникновение агентских конфликтов в процессе принятия управленческих решений по инвестиционным проектам // Экономика и управление: сборник научных трудов СПбГЭУ. Санкт-Петербург. 2018. с. 30–36.
5. Дмитриев Н. Д. Практическое рассмотрение метода выбора региональной власти наиболее эффективных инвестиционных проектов на основе максимальной социальной полезности населения // Материалы IV Международной научно-практической интернет-конференции: в 2 ч. «Проблемы экономического роста и устойчивого развития территорий». Вологда. 2019. с. 86–89.
6. Дубаневич Л. Э., Носова С. С., Воронина В. Н. Цифровые технологии как инструмент роста инновационности современной экономики России // Инновации и инвестиции. 2018. № 12. С. 9–14.
7. Завьялов Д. В., Сагинова О. В., Завьялова Н. Б. Стимулирование инвестиционной деятельности в агропромышленном бизнесе // Российское предпринимательство. 2017. № 18.
8. Зайцев А. А., Дмитриев Н. Д. Использование матрицы KPI в оценке результативности реализации инвестиционных проектов // Сборник трудов конференции «Проблемы и пути социально-экономического развития: город, регион, страна, мир.». Пушкин: ЛГУ. 2018. с. 135–141.
9. Зайцев А. А., Дмитриев Н. Д. Математические методы в управлении промышленным производством // Сборник трудов научно-практической и учебной конференции «Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли». СПб: СПбГУ. 2019. с. 208–212.
10. Зайцев А. А., Дмитриев Н. Д. Реализация стратегии развития аграрного предприятия путем формирования инвестиционной политики // Известия международной академии аграрного образования. Санкт-Петербург. 2018. № 40. с. 87–90. URL: <https://maaorus.ru/data/documents/Izvestiya-MAAO-Vypusk-40.pdf> (дата доступа: 01.12.2019).
11. Игошин Н. В. Инвестиции. Организация, управление, финансирование. М.: Юнити-Дана, 2017.
12. Красова Е. В. Основные методологические аспекты управления активами инновационного предприятия // АНИ: экономика и управление. 2017. № 4 (21).
13. Лахметкина Н. И. Инвестиционная стратегия предприятия. М.: КноРус, 2014.
14. Люсая И. В., Алексахина Л. В. Проблемы формирования инвестиционной политики предприятия на современном этапе // Символ науки. 2017. № 2.
15. Сагайдак А. Э., Киргизова Н. П. Приоритетные направления инвестиционной деятельности в сельском хозяйстве: монография. СПб: Директ-Медиа, 2017.
16. Санжаева Е. Ц. Инвестиционная политика предприятия // Научный журнал. 2018. № 9.
17. Шаланов Н. В. Системный анализ. Новосибирск: НГИ, 2006. 256 с.
18. Шарохина С. В., Пудовкина О. Е., Гороховицкая Ю. О. Институциональная модель в финансировании инвестиционного процесса // Вестник евразийской науки. 2018. № 5.
19. Akhmetshin E. M., Vasilev V. L., Mironov D. S., Zatsarinnaya E. I., Romanova M. V., Yumashev A. V. Internal control system in enterprise management: Analysis and interaction matrices. European Research Studies Journal. 21 (2). 2018. p. 728–740.

## Инвестиции в человеческий капитал как фактор успешного развития организаций и общества в эпоху цифровой экономики

Роков Антон Иосифович,  
научный сотрудник кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., 21 e-mail:  
rokovanton2020@gmail.com

Бакина Екатерина Сергеевна,  
студентка, ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов», 117198, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6.  
e-mail: kbakina@yandex.ru

Ледовская Карина Александровна,  
студентка, ГУМРФ им. адмирала Макарова, 198035, Санкт-Петербург, ул. Двинская, 5/7.  
e-mail: karinaled1997@gmail.com

**Аннотация.** Современное направление государственной политики любой страны, в том числе и России, является модернизация экономики инновационными методами с использованием высокотехнологичного производства. Человеческий капитал выступает одним из важнейших факторов обеспечения успешного инновационного развития в условиях проведения повсеместной цифровизации. В статье рассмотрен анализ инвестиционных вложений в человеческий капитал с целью обеспечения долгосрочного развития хозяйствующих субъектов. Также предпринята попытка разработки корреляционно-регрессионной модели для определения инновационной активности предприятия и влияние на него человеческих ресурсов. В дальнейшем планируется проведение крупного исследования с апробацией данной модели.

**Ключевые слова:** человеческий капитал, интеллектуальный капитал, цифровая экономика, устойчивое развитие, инвестиции, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, интеллектуализация.

### INVESTMENTS IN HUMAN CAPITAL AS A FACTOR OF SUCCESSFUL DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONS AND SOCIETY IN THE EPOCH OF DIGITAL ECONOMY

**Annotation.** The modern direction of state policy of any country, including Russia, is the modernization of the economy by innovative methods using high-tech production. Human capital is one of the most important factors in ensuring successful innovative development in the context of widespread digitalization. The article considers the analysis of investment in human capital in order to ensure the long-term development of business entities. In addition, preprint is the development of a correlation and regression model for determining the innovative activity of an enterprise and the impact of human resources on it. In the future, a major study is planned with the testing of this model.

**Keywords:** human capital, intellectual capital, digital economy, sustainable development, investment, human resources, human resources, intellectualization.

Рыночная экономика существует за счет конкурентной борьбы между различными субъектами рыночных отношений, которая способствует созданию и удовлетворению новых потребностей, снижению производственных издержек, захвату и образованию новых рынков. На сегодняшний день именно инновации являются наиболее эффективным средством по достижению стратегического успеха компании.

Поддержание инновационной активности каждого отдельного субъекта является необходимым условием для построения цифровой экономики. Трансформация экономических отношений по инновационному принципу невозможна без потока инвестиционных вложений. При этом инвестиции должны быть направлены именно в реальный сектор, являющийся главным детерминантом развития национальной экономики. Особым ресурсом, осуществление инвестиционных вложений в который позволяет говорить о цифровизации, является человеческий капитал.

Человеческий капитал можно рассматривать как системную совокупность знаний, умений, профессионального и жизненного опыта, уровня производительности труда, интеллектуальных способностей, состояния душевного и физического здоровья и качества жизни конкретных индивидуумов, социальных общностей, групп или организаций, которые конкретизируются на различных уровнях реализации деятельности в форме творческого и интеллектуального потенциала [3; 15].

Еще в конце прошлого века такие авторы, как Шульц Т. и Беккер Г. [11; 13], изучили прямое влияние инвестиционных вложений в человеческий капитал на успешное функционирование хозяйствующих субъектов и экономической системы на национальном уровне. Согласно данным трудам, именно человеческие ресурсы обеспечивают инновационное обновление и дают наличие конкурентных преимуществ на рынке.



Для обеспечения устойчивого возрастания инновационной активности на уровне страны необходимо обеспечить инвестиционное развитие хозяйствующих субъектов, что невозможно осуществить без разработки инвестиционной стратегии развития, учитывающей сложившиеся сложные экономические условия. Современные инвестиционные стратегии должны быть направлены на повышение качества интеллектуальных ресурсов. Возрастание интеллектуальных ресурсов обеспечит цифровую трансформацию субъектов хозяйствования и успешное развитие организации в долгосрочной перспективе [6; 14].

На государственном уровне ситуация усложняется необходимостью реализации наиболее эффективных инвестиционных проектов на основе максимальной социальной полезности населения. На основе анализа опыта европейских стран можно сделать вывод, что возрастание социального благополучия для населения приводит к значительному повышению качества человеческих ресурсов [4; 5]. На рис. 1 представлено структурное рассмотрение инвестиционных вложений в человеческий капитал с позиции долгосрочного развития национальной экономики.



Рис. 1. Инвестиционные вложения в человеческий капитал как фактор развития экономики [8; 10]

Современные условия хозяйствования экономических субъектов предполагают активную позицию руководства предприятий и организаций, предусматривающую постановку и последующую реализацию иерархической системы их инвестиционных целей, которые позволят адекватно реагировать на динамично изменяющуюся внешнюю и внутреннюю среду предприятия.

Необходимо понимать, что существование любого предприятия без стратегического планирования в сложившейся бизнес-среде невозможно. Стратегический менеджмент позволяет реализовать идеи управления и ориентироваться на среднесрочное и долгосрочное эффективное развитие в условиях рыночной экономики [2].

Развитие инноваций должно сопровождаться инвестиционными процессами, которые несут за собой значительные риски. Современная природа предприятий сопровождается не только экономической, но и социальной составляющей, что значительно повышает инвестиционные риски.

Инвестиционные риски являются одной из основных проблем, возникающих в процессе реализации сложных проектов в условиях динамической окружающей среды. Инвестиционная политика должна быть направлена на снижение инвестиционных рисков и увеличение инновационного потенциала субъектов, учитывая нестабильную динамику экономических процессов [8].

Можно выделить следующие факторы инновационной активности (табл. 1).

Таблица 1. Факторы инновационной активности [1; 9].

|              |                         |
|--------------|-------------------------|
| Макроуровень | Политические            |
|              | Социально-экономические |
|              | Природно-географические |
| Мезоуровень  | Нормативно-правовые     |
|              | Политические            |
|              | Организационные         |
|              | Географические          |
|              | Социально-экономические |
| Микроуровень | Ресурсные               |
|              | Процессные              |
|              | Результативные          |

Отечественное производство характеризуется низкой инновационной активностью. Добиться стратегического доминирования на глобальном рынке можно посредством реализации инноваций, поэтому важной особенностью экономического роста является переход к непрерывному инновационному процессу [7; 10].

Дальнейшие исследования планируется направить на практическое развитие возможностей оценки влияния инвестиционных вложений в человеческий капитал на инновационную активность предприятия. Предлагается использовать метод корреляционно-регрессивного анализа зависимости инновационной активности промышленного предприятия от различных видов инвестиционных вложений на основе имеющихся статистических данных.

Инновационную активность промышленного предприятия можно определить, как отношение объема самостоятельно произведенных инновационных продуктов в виде товаров, работ, услуг к совокупному объему всех реализованных видов продукции. За независимые переменные для проведения корреляционно-регрессивного анализа предлагается выбрать показатели, оказывающие непосредственное влияние на уровень инновационной активности промышленного предприятия. К таким показателям относятся: совокупные капитальные затраты (инвестиционные вложения в основной капитал) как один из главных факторов обеспечения предприятия высокотехнологичным оборудованием; инвестиционные вложения на профессиональное обучение и повышение квалификации работников с целью качественной инновационной отдачи от трудовых ресурсов, задействованных в инновационном сегменте; можно добавить также затраты на оздоровление сотрудников и расходы на улучшение жилищных условий работников.

Уравнение множественной регрессии выглядит следующим образом:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4, \quad (1)$$

где  $Y$  – относительный показатель инновационной активности промышленного предприятия, выраженный в процентах;

$\beta_0$  – оценка коэффициента  $i$ -го фактора;

$X_1$  – капитальные затраты;

$X_2$  – инвестиционные вложения на обучение и повышение квалификации работников;

$X_3$  – затраты на оздоровление работников;

$X_4$  – затраты на улучшение жилищных условий работников.

Предложенная модель несовершенна и в дальнейшем планируется ее модификация путем добавления большего количества факторов ( $\beta_n X_n$ ):

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \dots + \beta_n X_n \quad (2)$$

Построение множественной регрессии строится на методе наименьших квадратов.

Отдельно можно уточнить, что для повышения отдачи от человеческих ресурсов необходимо не только инвестировать капитал в их развитие, но и создать систему управления, которая сможет учитывать интеллектуальные факторы производственного процесса. Также необходимо создать систему мотивации трудовых ресурсов и производить ее оценку [12].

Можно сделать вывод, что накопление человеческого капитала и повышение эффективности осуществляемых в него инвестиций позволит в перспективе повысить эффективность бизнес-процессов и обеспечит успешное функционирование организации.

#### Список литературы

1. Аникина Е. А., Егорова Е. О. Анализ методов оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал // Современные концепции развития науки. Уфа: АЭТЕРНА, 2015. Ч. 1. С. 101–106.
2. Биксина Н. А. Инвестиции в человеческий капитал как важнейший фактор экономического роста // Академия управления. 2014. № 4. С. 76–78.
3. Дмитриев Н. Д. Взаимосвязь внедрения социальных технологий и развития человеческого капитала на предприятии // Сборник научных статей «Управление социальными инновациями». Чебоксары: ЧГПУ им. И. Я. Яковлева, 2019. С. 97–106.
4. Дмитриев Н. Д. Практическое рассмотрение метода выбора региональной власти наиболее эффективных инвестиционных проектов на основе максимальной социальной полезности населения // Материалы IV Международной научно-практической интернет-конференции: в 2 ч. «Проблемы экономического роста и устойчивого развития территорий». Вологда. 2019. С. 86–89.
5. Егорова Е. О., Аникина Е. А. Анализ динамики инвестирования в человеческий капитал // Социально-экономические и правовые проблемы современной России. Томск: ТЭЮИ, 2016.
6. Жабина О. А. Инвестиции в человеческий капитал // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2013. № 5. С. 167–169.
7. Иванова Е. А. Инновации как фактор повышения конкурентоспособности предприятий // Вестник ТИУиЭ. 2010. № 1.
8. Кондрашов В. М., Мосийчук А. В., Шеломенцева М. В. Человеческий капитал и цифровая экономика: региональный аспект // РППЭ. 2017. № 12 (86).
9. Романов С. А., Дмитриев Н. Д. Анализ ключевых инвестиционных стратегий // Сборник статей XIV Международной конференции «Наука и инновации в XXI веке: актуальные вопросы, достижения и тенденции развития». Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». 2019. С. 92–95.

10. *Шибанов К. С., Жильцов А. С.* Фундаментальное значение анализа фирмы на основе принципов корпоративных финансов // Финансовая экономика. 2019. № 10. С. 124–127.
11. *Becker G. S.* Human Capital. New York: Columbia University Press, 1964. 534 с.
12. *Ling V. V., Yumashev A. V.* Estimation of worker encouragement system at industrial enterprise. *Espacios*. 2018. 39 (28). С. 22.
13. *Schulz T.* Investment in Human Capital // *American Economic Review*. 1961. № 1. С. 32–49.
14. *Tkachenko E., Rogova E., Bodrunov S., Dmitriev N.* Valuation of Intellectual Capital in the Context of Economic Potential of a Company // 10th European Conference on Intangibles and Intellectual Capital (ECIIC 2019). Italy: University of Chieti-Pescara. 2019. p. 303–314.
15. *Zaytsev A., Rodionov D., Dmitriev N., Kichigin O.* Comparative analysis of results on application of methods of intellectual capital valuation // International scientific conference «Digital transformation on manufacturing, infrastructure and service» (DφTMIS 2019). St. Petersburg. 2019.

DOI: 10.17747/2311-7184-2020-1-31-32



## Брендинг как стратегическое преимущество в сфере высшего образования

Ершова Аlesia Эдуардовна,  
Студентка факультета менеджмента Финансового университета при Правительстве РФ

Научный руководитель: Кузнецов Алексей Николаевич  
Кандидат экономических наук, доцент Департамента менеджмента Финансового  
университета при Правительстве РФ

**Аннотация.** В современных социально-экономических условиях бренд рассматривается как стратегический актив компании, управление которым позволяет создать в сознании потребителя четкий и привлекательный образ торговой марки и сформировать прочную приверженность к ней. Ключевая роль в этом процессе отводится утверждению значимых ценностей, соответствующих представлениям и запросам целевой аудитории. Таким образом, в основе эффективной бренд-стратегии лежит знание своего потребителя, умение предвидеть малейшие изменения его предпочтений и своевременно реагировать на них. В данной статье рассмотрим процесс брендинга в сфере высшего образования

**Ключевые слова:** брендинг, конкурентная стратегия, критерии оценки бренда, многоуровневая структура, стратегическое преимущество

### BRANDING AS A STRATEGIC ADVANTAGE IN HIGHER EDUCATION

Alesya Ershova E.,  
Student of the faculty of management of the Financial University under the Government of the Russian Federation

Scientific Director: Kuznetsov Alexey N.  
PhD, associate Professor of Finance University of the Russian Federation

**Abstract.** In modern socio-economic conditions, the brand is considered as a strategic asset of the company, the management of which allows creating a clear and attractive image of the brand in the minds of the consumer and forming a strong commitment to it. A key role in this process is given to the establishment of significant values that correspond to the ideas and needs of the target audience. Thus, the basis of an effective brand strategy is the knowledge of its consumer, the ability to anticipate the slightest changes in his preferences and to respond to them in a timely manner. In this article we will consider the branding process in higher education

**Keywords:** branding, competitive strategy, brand evaluation criteria, multi-level structure, strategic advantage

Брендинг на сегодняшний день это не только управленческая концепция, набирающая популярность среди учреждений высшего образования, но и поиск уникального определения университетов и колледжей, что они из себя представляют, на фоне дифференциации себя для привлечения студентов и профессорско-преподавательский состав. Брендирование высших учебных заведений происходит в контексте, характеризующемся передачей деловой практики из поколения в поколение. Если раньше университеты и колледжи стремились адаптироваться к устоявшемуся национальному и международному рынку образования, то сегодня они должны адаптироваться к новой государственной политике, направленной на управление и организацию высших учебных заведений. Рассматривать такие предметные методологии, как управление эффективностью, тайм-менеджмент, предпринимательство, рассматривать концепции финансирования и управления. То есть, обобщая, можно сказать, что сектор высшего образования больше стал похож на «университет заинтересованных людей», нежели чем на «общество ученых степеней».

В старых источниках по маркетингу указывается, что «бренд» – это отличительное наименование или символ, предназначенный для идентификации товаров и услуг<sup>1</sup>. Однако стоит сказать, что бренд высшего учреждения – это нечто уникальное, неосоздаемое, которое существует в сознании людей. Одна из главных целей при создании бренда – создание прочных эмоциональных связей с конечным пользователем, тем самым реализовать удовлетворение как функциональных, так и символических потребностей. Для того чтобы полностью передать идентичность образовательного учреждения, надо определить существенные уникальные характеристики, которые передают идентичность образовательной организации.

Однако противоположная точка зрения о понимании брендинга характеризует данное понятие не как рациональный инструмент, а просто миф или символ, который университеты используют для демонстрации соответствия своей институциональной среде. В конечном итоге брендинг, которые призван привести к диффе-

<sup>1</sup> Aaker, D. A. Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name, New York: Free Press AVA Publishing. 2018, 192 p.

ренциации, может привести к ловушке конформизма, которая мешает учебным организациям выражать свои уникальные и индивидуальные черты<sup>2</sup>. Например, существует явная тенденция к тому, чтобы университеты позиционировали себя как «лучшие», «мирового класса», «ведущие»<sup>3</sup>. С другой стороны, если брендинг является рациональным инструментом, а не просто мифом, критики могут утверждать, что его реализация бросает вызов традиционным ценностям, существующим в академических кругах в целом и в конкретных университетах в частности. В то время как университеты традиционно были институтами, которые характеризуются разнообразием ценностей и приоритетов, связанных с различиями между академическими дисциплинами. Таким образом, противопоставляется вопрос о том, какое место в процессах брендинга будут занимать общенаучные ценности и будут ли данные процессы опираться на культурное наследие, которое в первую очередь подтверждает университет как научное учреждение: свобода исследования, объективность, истина, свобода учить и учиться и т.д. Другими словами, брендинг может иметь потенциал для оспаривания институциональной целостности университетов.

Высшие учебные заведения инвестируют и финансируют большие активы, чтобы повысить имидж бренда на конкурентном рынке высшего образования. Для того чтобы оставаться на лидирующих позициях среди учебных заведений, высшим учебным заведениям необходимо разрабатывать и поддерживать четкие образы для создания преимуществ на конкурентном мировом рынке. Имидж можно рассматривать как эмоциональные элементы и ценности, связанные с организацией, или, может, как восприятие и интерпретацию потребителями идентичности бренда.

Для достижения эффективной дифференциации организациям необходимо спроектировать образ воспринимаемой добавленной стоимости на конкурентном рынке. Имидж бренда состоит из статусов выпустившихся учеников, личности и ценностей, включая историю, наследие и опыт. Образы имиджа высшего учебного заведения включают в себя все ассоциации, которые имеют влияние на внешний социум и другие заинтересованные стороны, которые создают общее впечатление внешнего мира об организации.

Таким образом, в данном конкретном случае речь идет о готовности студентов поступать в определенные учебные заведения по своему выбору. Это происходит потому, что они (студенты) создают позитивные образы в сознании заинтересованных сторон. Четкий образ ассоциации вуза влияет на готовность студентов выбирать те или иные учебные заведения. Данное суждение заключает, что идентичность бренда и имидж должны иметь тесную связь. Причина в том, что бренд, который находится в синхронности или согласован со своей целевой аудиторией, работает лучше, чем тот, который этого не делает.

Одно из решающих стратегических преимуществ бренда будет коллективное представление прошлых действий и результатов бренда, которые указывают на его способность создавать и предоставлять ценные результаты нескольким заинтересованным сторонам. Однако заметим, что успешное управление деятельностью по брендингу должно привести к благоприятной репутации бренда. В отличие от имиджа бренда, который отражает текущие изменения восприятия, репутация бренда более стабильна и представляет собой ассоциативный ряд нескольких образов с течением времени. Охватывая оценки всех заинтересованных сторон, репутация обеспечивает гораздо более репрезентативный показатель эффективности бренда.

Модель управления репутацией бренда раскрывает этап создания бренда как процесс, вращающийся вокруг идентификации и сокращения разрыва между идентичностью бренда и его репутацией. Для достижения лучшего соответствия между идентичностью и репутацией необходимо регулярно проводить тонкую настройку различных стратегий, включая как внутренние, так и внешние компоненты в процессе брендинга<sup>4</sup>, чтобы иметь сбалансированный подход к созданию и развитию бренда.

Актуальность маркетинговых комплексов для создания успешной стратегии развития высшего учебного заведения должны быть разобраны на более детальном и инструментальном уровне. То есть брендинг должен распространяться на все направления, уровни и участников процесса. Создавать идентичность понимания, повышать ценность, создавать конкурентное преимущество высшего учебного учреждения, так как только в данном случае спланированная программа брендинга будет являться важнейшим фактором успеха.

#### Список литературы

1. Aaker, D. A. Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name, New York: Free Press AVA Publishing. 2018, 203 p.
2. Chapleo, C. Do universities have successful' brands, journal of Educational Advance, 2019, 130 p.
3. Torp, S. Integrated marketing communication and postmodernity, pathway's Publishing, 2018. 57 p.

#### ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

1. Рейтинг лучших всемирных брендов высшего учебного заведения  
<https://gtmarket.ru/ratings/best-global-brands>

<sup>2</sup> Chapleo, C. Do universities have successful' brands, journal of Educational Advance, 2019, 64 p.

<sup>3</sup> Torp, S. Integrated marketing communication and postmodernity, pathway's Publishing, 2018. 57 p.

<sup>4</sup> Chapleo, C. Do universities have successful' brands, journal of Educational Advance, 2019, 87 p.