

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: 10.17747/2311-7184-2020-4

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

- | | |
|-----|---|
| 91 | Минимаксная модель и балльно-рейтинговый подход для оплаты труда работников спортивных секций вуза |
| 94 | Характеристика нефтегазового и химического рынка газоанализаторов |
| 97 | Анализ современного состояния пищевой промышленности в Российской Федерации на примере мясной отрасли |
| 102 | Анализ и оценка конкурентной стратегии российского телеканала «Матч ТВ» |
| 112 | Противоречия тактических и стратегических решений в развитии бизнеса |
| 117 | Пенсионная система в условиях глобальных перемен |

Минимаксная модель и балльно-рейтинговый подход для оплаты труда работников спортивных секций вуза

Выгодчикова Ирина Юрьевна

Доцент кафедры математической экономики

Кандидат физико-математических наук, доцент

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского», 410012, Россия, Саратов, Астраханская, 83

ORCID: 0000-0001-9326-6024

E-mail: irinavigod@yandex.ru

Аннотация. В статье предлагается решение проблемы повышения качества управления в сфере спортивных услуг вуза. Применяется балльно-рейтинговая система и минимаксная модель оптимизации, позволяющая оценить результативность работы персонала двух уровней: опытных квалифицированных сотрудников и молодых развивающихся работников. Размер оплаты труда тренеров первого (высшего) уровня квалификации в среднем будет выше, чем для тренеров второго (более низкого) уровня, поскольку работникам высшего уровня добавляется дополнительный балл за опыт и квалификацию. Для тренеров второго уровня необходимо максимальное усердие и отсутствие ошибок в работе, что позволит существенно повысить уровень оплаты труда. Внедрение такой системы оплаты труда работникам спортивных секций университетов позволит стимулировать тренеров к росту профессионального статуса и повышению уровня квалификации.

Ключевые слова: университет, спортивное подразделение, квалификация, оплата труда, балльно-рейтинговый подход, конкурентные преимущества, рейтинг.

Minimax model and ball-rating approach for remuneration of employees the sports sections of university

Vygodchikova Irina Yur'evna

Associate Professor the Department of Mathematic Economics

PhD in Physics & Mathematics, Associate Professor

National Research Saratov State University named after N. G. Chernyshevsky, Saratov State University, 83, Astrakhanskaya str., Saratov, 410012, Russia

Abstract. In article offers solution of problem the improving of quality the management in field of sports services of university. Point-rating system and minimax optimization model are used to assess the level of staff performance in two main divisions: experienced qualified employees and young developing employees. On average, the amount of remuneration for coaches of the first (higher) level of qualification will be higher than for coaches of the second (lower) level, since employees of the highest level will receive an additional point for experience and qualifications. For coaches of the second level, maximum diligence and absence of errors in work are necessary, which will significantly increase level of remuneration. The introduction of such system of remuneration for employees of sports sections of universities will encourage coaches to increase their professional status and improve their skills.

Keywords: university, sports division, qualification, remuneration, ball-rating approach, competitive advantages, rating.

ВВЕДЕНИЕ

Проблема повышения качества управления в сфере спортивных услуг вуза связана с необходимостью выбора между квалификацией работников спортивных секций вуза и комфортными условиями тренировок персонала и клиентов [1, 2]. Далеко не каждый вуз может обеспечить помещение и удобный режим работы для молодежи и опытных сотрудников, чьи цели могут быть различны [3, 4]. Опытные работники, имеющие высокую квалификацию, должны получать высокую заработную плату и способствовать развитию молодых работников, заработная плата которых также может иметь достаточно высокий уровень при соблюдении ряда требований, связанных с образованием, новыми идеями, содействием куратору (коучу, то есть тренеру с высокой квалификацией и опытом работы) [1, 5].

Анализ конкурентных преимуществ сферы услуг (в бизнесе, здравоохранении, спорте) является актуальной задачей в современных условиях ввиду бурного развития информационных технологий, играющих ведущую роль в конкурентной борьбе [6, 7]. Важным решением для получения нужного компромисса при реализации исследуемого вуза является разработка информационного и математического инструментария для повышения качества управления в сфере спортивных услуг.

Применение математических моделей, информационных продуктов и программных инструментов при реализации минимаксной модели премирования тренеров позволяет повысить качество предоставляемых услуг и конкурентоспособность спортивного бизнеса в рамках организации высокого научного профиля (например, СГУ) [5]. Сложность в выборе коэффициентов (баллов) в работе решается путем перераспределения премий в пользу квалифицированных, опытных, динамичных работников.

Целью работы является разработка минимаксной модели для системы оплаты труда работникам спортивного сектора университета с учетом ролевых признаков (коуч-учитель, ученик) и индивидуальных достижений.

Задачи исследования:

- разработать метод построения балльно-рейтинговой системы премирования тренеров спортивной секции вуза на основе уровней квалификации;
- при расчете заработной платы использовать модель минимакса, позволяющую выполнить верное распределение зарплаты по совокупности показателей;
- продемонстрировать вычислительные эксперименты.

Объект исследования: система оплаты труда работников спортивного сектора университета.

Предмет исследования: балльно-рейтинговая система оплаты труда, математическая (минимаксная) модель, вычислительные возможности процессора MS Excel.

Исследование включает следующие ключевые понятия: минимаксный критерий качества материального стимулирования минимакс, рейтинг, формы оплаты труда, балльно-рейтинговый подход, долевая структура премирования работников, система премиальных выплат, оптимизация, иерархии.

Гипотезой работы является существование адекватной модели рейтинга тренеров, устойчивой к уровню квалификационных особенностей.

Система оплаты труда. В секции спортивного досуга на базе университета целесообразно использовать премиальную систему с учетом баллов:

1. Квалифицированные опытные сотрудники (коучи) получают высший балл по следующим позициям: квалификация, комфорт клиента и специфика работы.
2. От уровня (коуч или ученик) зависит базовая заработная плата, в премиальной части эти специалисты равнозначны.

Мотивацией для выбора такой системы служит саморазвитие и обучение тренера в университете по профильному направлению подготовки, повышение уровня, дополнительные квалификации (социология, экономика, информатика, математический профиль с экономическими и социокультурными приложениями, философия, рискованные системы).

Параметры модели. Математический подход позволяет учесть риск, связанный с тем фактом, что вознаграждение не будет адекватным относительно качества оказываемых услуг. В модели присутствует n инструкторов (коучи, занимают первые позиции, в рассматриваемом эксперименте 1 и 2, и ученики, в примере 3, 4, 5, 6).

Считается, что они отрабатывают требуемое для их профессионального статуса количество часов в месяц. Пусть Φ – базовый фонд заработной платы, из которого всем инструкторам перечисляется первоначальная заработная плата. Исходный уровень Φ/n , далее выполняется коррекция (1 – коуч, 2 – ученик), вес коуча выше.

Через P обозначается премиальный фонд заработной платы, из которого инструкторам спортивного сектора университета перечисляется премиальная заработная плата в зависимости от их балла (рейтинговой оценки). В итоге тренеры секции зарабатывают $S = \Phi + P$, именно столько средств должен зарезервировать вуз на оплату их труда.

Рейтинг V тренеров складывается как среднее арифметическое из следующих показателей (рейтинговый балл 1 соответствует лучшему значению, рейтинговый балл 4 соответствует худшему значению в группе рассматриваемых показателей):

1. Негативные ситуации (явное недовольство клиента, плохое самочувствие клиента, баллы от 1 – нет проблем, до n – максимальные проблемы), для коуча = 1.
2. Тренер учится или работает в университете (1 – да, 2 – временно, 3 – по договору, 4 – нет, для коучей = 1).
3. Количество тренировок, где была вынужденная замена тренера (1 – менее 5%, 2 – от 6% до 25%, 3 – от 26% до 50%, n – более 50%)

Минимаксная задача. Доли премий $\Theta_1 \dots \Theta_n$ вычисляются в результате решения следующей минимаксной задачи [8]:

$$\max_{i=1, n} (V_i \theta_i) \rightarrow \min_{\theta \in D} \quad (1)$$

$$D = \left\{ \theta = (\theta_1, \dots, \theta_n) \in R^n : \sum_{i=1}^n \theta_i = 1 \right\}. \quad (2)$$

Решение задачи (1) – (2) определяется по следующим формулам:

$$\theta_i = \frac{1}{n}, \quad i = 1, n. \quad (3)$$

Для каждого i -го тренера вычисляется премиальная заработная плата, для этого применяется доля, вычисленная по формуле (3):

$$P_i = \Theta_i P. \quad (4)$$

Коррекция базовой заработной платы выполняется с учетом весовых коэффициентов (для коуча 1 для ученика $1/2$), первоначальный уровень Φ/n . Итоговый уровень $\Phi_i + P_i$, $i = 1, 2, \dots, n$. Общую заработную плату для i -го тренера можно вычислить по формуле:

$$S_i = \Phi_i + P_i, \quad i = 1, 2, \dots, n. \quad (5)$$

Вычислительный эксперимент. В вычислительном эксперименте участвуют тренеры спортивного клуба СГУ (используются данные за 2016–2019 гг., в целях сохранения конфиденциальности внутреннего мониторинга добавлено два инструктора, работающих в других секциях) [9]. Исходные данные для расчетов: $P = 60\,000$ руб., $\Phi = 100\,000$ руб., $n = 6$. Расчеты представлены в табл. 1.

Таблица 1. Анализ заработной платы

Специфика тренера	Коуч	Коуч	Ученик	Ученик	Ученик	Ученик
Номер тренера	1	2	3	4	5	6
1. Негативные ситуации (явное недовольство клиента, плохое самочувствие клиента, баллы от 1 – нет проблем, до 4 – максимальные проблемы), для коучей = 1	1	1	1	2	3	1
2. Тренер учится или работает в университете (1 – да, 2 – временно, 3 – по договору, 4 – нет), для коучей = 1	1	1	1	1	4	3
3. Количество тренировок, где была вынужденная замена тренера (1 – менее 5%, 2 – от 6% до 25%, 3 – от 26% до 50%, 4 – более 50%), участники – все работники и коучи	2	3	1	3	1	1
Оценка риска V_i	1,33	1,67	1,00	2,00	2,67	1,67
Доли премий Θ_i	0,20	0,16	0,26	0,13	0,10	0,16
Премияльная заработная плата P_i	11765	9412	15686	7843	5882	9412
Заработная плата базовая по масштабу (1 – коуч, 2 – ученик)	16667	16667	8333	8333	8333	8333
Пересчет заработной платы базовой по уровню (1 – коуч, 2 – ученик)	25000	25000	12500	12500	12500	12500
Общая заработная плата S_i	36765	34412	28186	20343	18382	21912

Следует отметить, что третий ученик смог достичь высокого уровня оплаты труда, практически сопоставимого с уровнем оплаты труда коуча, поскольку он не допускает ошибок и следует советам профессиональных тренеров, готов к замене, следит за своим здоровьем и уровнем популярности среди молодежи, владеет высокими технологиями представления результатов своей работы, готов к повышению квалификации. В этом и состоит суть дифференциации в среднем и базовом звеньях, оплата труда должна адаптироваться к требованию повышенной эффективности. В то же время опытные квалифицированные тренеры («коуч» – принятое в работе название) могут спокойно работать, не теряя заработанных высочайшим авторитетом позиций. Внедрение такой системы оплаты труда позволит стимулировать тренеров к росту профессионального статуса и повышению уровня квалификации.

Заключение. В статье разработан метод балльно-рейтингового оценивания работников важных подразделений спортивного сектора вуза. Автор рекомендует применять такой подход для усовершенствования системы материального стимулирования работников подразделений спортивного сектора важнейших университетов России.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- [1] Выгодчикова И. Ю. Метод построения рейтинга конкурентоспособности российских компаний // Современная конкуренция. 2018. Том 12. № 2 (68) – 3 (69). С. 5–17.
- [2] Выгодчикова И. Ю. Анализ конкурентных преимуществ крупнейших компаний ведущих отраслей российской экономики на основе иерархического подхода и интегрального рейтинга // Стратегии бизнеса. 2019. № 8. С. 7–10.
- [3] Жданкин Н. А. Как мотивировать персонал на реализацию эффективной стратегии // Менеджмент сегодня. 2016. № 4. С. 198–206.
- [4] Итоги оценки результативности вузов Минобрнауки РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://ksu.edu.ru/business/item/4791-ksu-20-01-2020.html>. Дата обращения: 29.03.2020.
- [5] Приказ от 26 декабря 2019 г., об итогах оценки результативности вузов Минобрнауки РФ [Электронный ресурс]. URL: https://ksu.edu.ru/files/prikaz_o_kategorijah.pdf (СГУ № 30 на стр. 15). Дата обращения: 29.03.2020.
- [6] Роков А. И., Ледовская К. А. Социально-экономический эффект от развития системы образования и рынка труда профессиональных кадров. Стратегии бизнеса. 2020; 8 (2). С. 39–44.
- [7] Федченко А. А. Профессиональное развитие человеческого потенциала // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2016. № 1. С. 111–115.
- [8] Выгодчикова И. Ю. Рейтинг тренеров в сфере спортивных услуг на основе иерархического анализа количественных показателей // Менеджмент качества. 2019. № 3 (47). С. 218–224.
- [9] Спортклуб СГУ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sgu.ru/structure/ifkis/sport?language=ru>. Дата обращения: 29.03.2020.

Характеристика нефтегазового и химического рынка газоанализаторов

Сбитнева А. А.

Магистрант 1-го курса факультета инновационных технологий
Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники
e-mail: aljonasbitneva@rambler.ru

Галиуллина А. Ш.

Магистрант 1-го курса факультета технологического менеджмента и инноваций
Национальный исследовательский университет ИТМО
e-mail: galiullinaalbina1@gmail.com

Тимофеева В. А.

Магистрант 1-го курса факультета технологического менеджмента и инноваций
Национальный исследовательский университет ИТМО
e-mail: timooxaaaa@gmail.com

Аннотация. В данной статье представлена характеристика нефтегазового и химического рынка газоанализаторов. Исследования проводились с целью определения спроса и возможных перспектив вывода продукта компании ООО НПП «ТЭК» – «Газоанализатор ИДК-10» на данные рынки.

Ключевые слова: газоанализатор, нефтегазовая промышленность, химическая промышленность, рынок.

Characteristics of the oil and gas and chemical market of gas analyzers

Sbitneva A. A.

Master's student 1st year faculty of Innovative Technologies
Tomsk State University of Control Systems and Radioelectronics
e-mail: aljonasbitneva@rambler.ru

Galiullina A. Sh.

Master's student 1st year faculty of Technology Management and Innovation
ITMO National Research University
e-mail: galiullinaalbina1@gmail.com

Timofeeva V. A.

Master's student 1st year faculty of Technology Management and Innovation
ITMO National Research University
e-mail: timooxaaaa@gmail.com

Annotation. This article presents the characteristics of the oil and gas and chemical market of gas analyzers. The studies were conducted to determine the demand and possible prospects for bringing the product of LLC NPP «TEK» – «Gas Analyzer IDK-10» to these markets.

Keywords: gas analyzer, oil and gas industry, chemical industry, market.

Практически каждая отрасль промышленности в своих технологических процессах использует взрывоопасные газы, которые требуют непрерывного контроля утечек и дозрывоопасных концентраций, для того чтобы обеспечить безопасность производства и снизить риски для производственного персонала. Именно для этих целей существуют приборы, которые обнаруживают газы и контролируют концентрацию уровня в рабочей среде, служат предупреждением о приближении опасной ситуации, тем самым являются сигнализатором принятия соответствующих мер для устранения опасных ситуаций и аварий на производстве.

Иными словами, газоанализаторы – это устройства, которые применяются для измерения дозрывоопасных концентраций некоторого количества компонентов в газовых смесях.

В России рынок газоанализаторов можно поделить на некоторое количество групп по областям их применения. Каждый газоанализатор разрабатывается для конкретных требований, которые выдвигают потенциальные потребители, данные требования зависят от специфики области применения. Выделяют следующие сферы применения газоанализаторов:

1. Медицинские учреждения и научно-исследовательские центры;
2. Промышленность;
3. Транспорт и подземные автостоянки;
4. Станции по очистке сточных вод;

5. Экология;
6. Тепловые электростанции и котельные;
7. Быт;
8. Дайвинг.

Особое внимание стоит уделить области промышленности, так как современная промышленность, наполненная высокотехнологичными решениями, имеет необходимость в предельно точном контроле, для постоянного обеспечения безопасности сотрудников, что является первостепенной задачей любого производства.

Рынок промышленности является самым большим и представляет наибольший интерес у производителей газоанализаторов. На сегодняшний день емкость данного рынка составляет более 80% от всего российского рынка газоанализаторов. При этом с каждым годом наблюдается увеличение рынка промышленности. Современная промышленность, наполненная высокотехнологичными решениями, имеет необходимость в предельно точном контроле, для постоянного обеспечения безопасности сотрудников, что является первостепенной задачей любого производства.

Продукт компании ООО НПП «ТЭК» – «Газоанализатор ИДК-10» является стационарным, применяется как в промышленности, так и в сферах повышенной взрывоопасности (нефтегазодобывающие компании, нефтегазоперерабатывающие компании, химические компании). Следовательно, стоит дать более подробную характеристику рынкам нефтегазовой и химической отраслей.

Нефтегазовая промышленность содержит в себе огромное количество направлений производственной деятельности: начиная с разведки на суше, производства нефти и газа, их транспортировки, заканчивая хранением и перегонкой. Эти виды деятельности можно охарактеризовать присутствием значительного количества огнеопасных газообразных углеводородов, представляющих собой значительную угрозу.

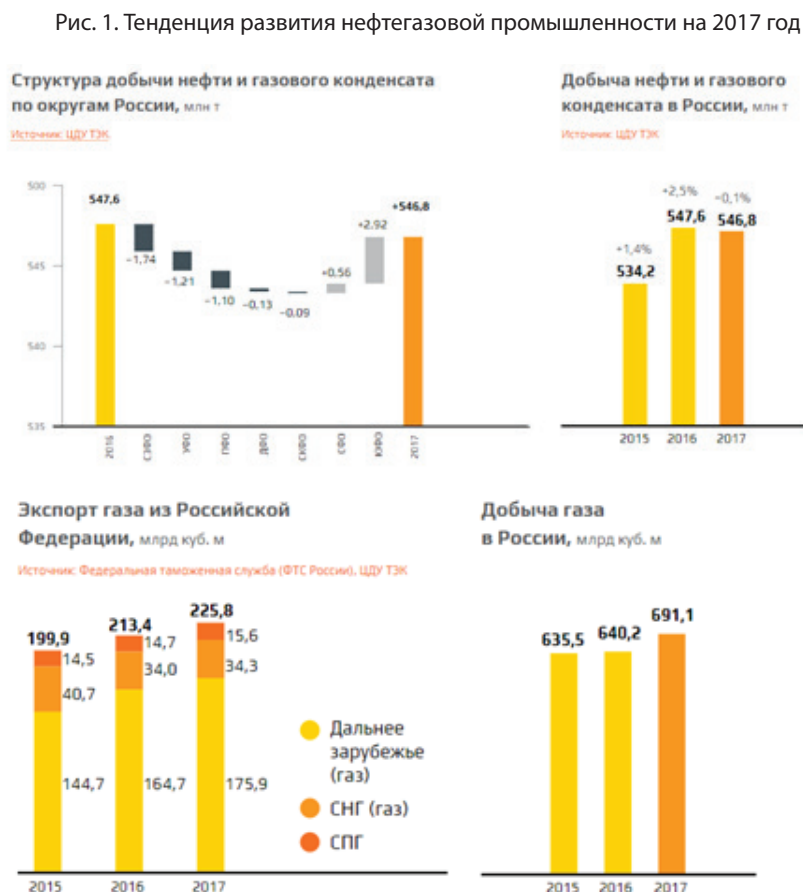
Основные объекты, которые требуют постоянного контроля газов:

1. Разведочные буровые установки;
2. Эксплуатационные платформы;
3. Наземные нефте- и газохранилища;
4. Нефтеперерабатывающие заводы.

Газы, которые необходимо контролировать:

1. Горючие: углеводородные газы;
2. Токсичные: сероводород, угарный газ [1].

Тенденция развития нефтегазовой промышленности на 2017 год представлена на рис. 1 [2].



На представленных диаграммах можно наблюдать небольшой рост и стабильную ситуацию в данной отрасли.

На данный период в России сохранились крупные углеводородные резервы. Нефтегазовая промышленность полностью покрывает российские потребности в энергоресурсах. Нефтегазовое производство составляют вертикально-интегрированные холдинги, кроме того, средние и малые независимые организации.

В 35 субъектах России небезуспешно ведется добыча газа и нефти. Согласно объемам запасов сырья Россия занимает второе место. Нефть добывают более 320 организаций. Сырьевую базу формируют более 1500 нефтегазовых месторождений [3].

Химическая промышленность России является наиболее крупным потребителем различного оборудования для обнаружения и контроля газа. Предприятия химической промышленности используют обширный спектр горючих и токсичных газов в своих технологических процессах либо же производят их как сопутствующие продукты производственных процессов.

Объекты, которые требуют контроля загазованности:

1. Хранилища сырья и готовой продукции;
2. Производственные зоны;
3. Лаборатории;
4. Насосные станции;
5. Компрессорные станции;
6. Зоны погрузки/разгрузки сырья и готовой продукции.

Газы, которые необходимо контролировать:

1. Горючие: обычные углеводороды;
2. Токсичные: сероводород, аммиак, дефицит кислорода и другие газы [1].

Тенденция развития химической промышленности на 2017 год представлена на рис. 2 [4].

Рис. 2. Тенденция развития химической промышленности на 2017 год



Восемь последних лет российская химическая промышленность обладает положительной динамикой производства. За данный период времени химическое производство возросло более чем на 50%. По данным Росстата, в 2017 году рост химического производства составил 4,3%, что ниже, чем годом ранее, однако существенно выше, чем в целом по промышленности и в обрабатывающем секторе [5].

По результатам проведенного анализа российского рынка газоаналитического оборудования было установлено, что применение газоанализаторов является неотъемлемой частью нефтегазовой, химической и других отраслей. Несмотря на то что продукт «Газоанализатор ИДК-10» предназначен для особо взрывоопасных зон и основными потенциальными рынками являются нефтегазовая и химическая отрасли, его применение не ограничивается данными отраслями. Данный продукт может найти себе применение и в других отраслях. А также вследствие того, что промышленность России (нефтегазовая и химическая) уже многие годы обладает склонностью к росту, имеются положительные перспективы успешного продвижения данного продукта на рынок.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Области применения газоанализаторов [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ptfm.ru/sferaprimeneniya/> (дата обращения: 12.05.2019).
2. Нефтегазовый комплекс России-2017. Часть 1. Нефтяная промышленность-2017: долгосрочные тенденции и современное состояние // Л. В. Эдер, В. Ю. Немов, И. В. и др. / под ред. А. Э. Конторовича. – Новосибирск: ИНГГ СОРАН, 2018. – 86 с.
3. Развитие нефтегазовой отрасли в России [Электронный ресурс]. – URL: <https://russoindustrial.ru/articles/docs/> (дата обращения: 15.05.2019).
4. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/B12_01/ (дата обращения: 16.05.2019).
5. РИА Рейтинг: рост химического производства в 2018 году [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.riarating.ru/comments/20180411/> (дата обращения: 17.05.2019).

Анализ современного состояния пищевой промышленности в Российской Федерации на примере мясной отрасли

Ефимов Александр Витальевич
Студент 4-го курса
Российская таможенная академия
E-mail: av.efimov@customs-academy.ru

Научный руководитель:
Кирий Ирина Николаевна
Старший преподаватель кафедры таможенных доходов и тарифного регулирования
Российская таможенная академия

Аннотация. Современная экономика России ведет свой отсчет с 1991 года, когда произошел распад СССР. С этого момента страна взяла курс на модернизацию экономики, а также на интеграцию в международное экономическое пространство. Россия отказалась от плановой системы в пользу рыночной модели экономики, которая в настоящее время развивается в условиях глобализации, модернизации и стандартизации. В последние годы из-за обострения политической ситуации в мире Россия пребывает в положении финансового кризиса и переживает колоссальное международное давление. В связи с этим Россия активно наращивает собственное производство, прежде всего, развивая пищевую промышленность. Эта отрасль крайне важна, поскольку связана с производством сырья, материалов и продуктов, направленных на удовлетворение пищевых потребностей населения.

Ключевые слова: инновации в производстве, управление эффективностью, экономическая безопасность, пищевая промышленность, производство.

Analysis of the current state of the food industry in the russian federation on the example of the meat industry

Efimov Alexander
The 4th year student, Russian customs Academy
E-mail: av.efimov@customs-academy.ru

Scientific adviser:
Irina Kiriya, the lecturer at the Department of customs revenue and tax regulation of the Russian customs Academy

Annotation. The modern economy of Russia has been reporting since 1991, when the collapse of the Soviet Union was happened. Since then, the country has taken a course to modernize the economy, as well as to integrate into the international economic space. Russia abandoned the planned system in favor of a market model of the economy, which is currently developing in the context of globalization, modernization and standardization. In recent years, due to the aggravation of the political situation in the world, Russia is in a situation of financial crisis and is experiencing enormous international pressure. In this regard, Russia is actively increasing its own production, primarily by developing the food industry. This industry is extremely important because it is connected with the production of raw materials and products aimed at meeting the food needs of the population.

Keywords: innovations in production, efficiency management, economic security, food industry, manufacturing.

Национальная экономика любой страны является сложной хозяйственной, социальной, организационной и научно-технической системой. В ее основе лежит исторически сложившаяся структура общественного воспроизводства.

В развитии национальной экономики особую роль играют отрасли промышленности. Отрасль промышленности является комплексом предприятий, которые имеют однотипное экономическое назначение производимой продукции, общую техническую базу, особый профессиональный состав работников, специфику работы, используют однородные потребляемые материалы и характеризуются однотипностью технологических процессов. Иными словами, отрасль промышленности объединяет предприятия, которые производят однородную продукцию, используют похожие технологии и имеют свой круг потребителей (электроэнергетика, топливная промышленность, химическая, лесная, пищевая и др.).

Пищевая промышленность – группа промышленных отраслей, производящих пищевые продукты в готовом виде или в виде полуфабрикатов, а также напитки, табачные изделия (включает в себя различные отрасли, такие, как мясная, рыбная, хлебобулочная, сахарная, молочная промышленность, и др.). В табл. 1 представлен

список лидеров пищевой промышленности в России в 2019 году. В качестве основных критериев сравнения используется производительность труда, а также средняя производительность по отрасли.

Таблица 1
Лидеры пищевой промышленности в России в 2019 году [1]

Подотрасль пищевой промышленности	Предприятие	Производительность труда, млн руб./чел./год	Средняя производительность по отрасли, млн руб./чел.
Мукомольная промышленность	Ленинградский комбинат хлебопродуктов им. С. М. Кирова (АЛАДУШКИН Групп)	21,42	7,60
Рыбная промышленность	Балтийский берег	19,25	Н. д.
Производство напитков	Вимм-Билль-Данн Напитки (PepsiCo)	13,92	3,11
Масложировая промышленность	Орелрастмасло	10,34	6,83
Мясная промышленность	Останкинский мясоперерабатывающий комбинат	8,58	2,92
Сахарная промышленность	Знаменский сахарный завод (Группа компаний «Русагро»)	7,01	3,79
Макаронная промышленность	Тульская макаронная фабрика	6,83	н.д.
Молочная промышленность	Буденновскмолокопродукт (МилкГрупп)	6,06	2,87
Хлебобулочная промышленность	Фацер (Fazer)	5,11	1,27
Кондитерская промышленность	Кондитерский концерн Бабаевский (Объединенные кондитеры)	4,46	2,33

Анализ состояния пищевой промышленности в рамках исследования был проведен на примере мясной отрасли. Мясная промышленность – отрасль пищевой промышленности, перерабатывающая скот. Предприятия промышленности выполняют заготовку и убой скота, птицы, кроликов, производя мясо, мясные консервы, колбасные изделия, полуфабрикаты (котлеты, пельмени, кулинарные изделия). Наряду с производством пищевых продуктов вырабатываются сухие животные корма, ценные медицинские препараты (инсулин, гепарин, линокаин и др.), а также клеи, желатин и перопуховые изделия.

В последние годы наращивание производства мяса и укрепление агрохолдингов обеспечили российским потребителям более широкий доступ к мясным продуктам. Несмотря на достижение большей степени самообеспеченности мясом, в обозримом будущем Российская Федерация останется одним из крупнейших импортеров мяса в мире. Снижение импортных тарифов после присоединения страны к Всемирной торговой организации (ВТО) наложило на российских производителей мяса дополнительное бремя конкуренции. Это требует значительных инвестиций, направленных на повышение эффективности производства мясного сырья, качества и безопасности мясных продуктов [3].

В структуре мирового производства мяса всех видов свинина занимает первое место – 39,1%, на втором месте мясо птицы – 29,3%, далее идут говядина – 25,1%, баранина – 4,8%, другие виды мяса – 1,8%. В 2018 году в структуре российского рынка мяса по сегментам лидирует мясо птицы – 43%, затем следуют свинина – 29%, говядина – 25% и прочие виды мяса – 3% [5].

Для анализа мясной промышленности были выбраны следующие группы товаров:

- 1) мясо и субпродукты пищевые убойных животных (мясо крупного рогатого скота, свинина, баранина, козлятина и др.);
- 2) мясо и субпродукты пищевые домашней птицы (мясо курицы, утки, гуся, индейки и др.).

Таблица 2
Производство продукции мясной промышленности за 2014–2018 гг., тыс. тонн [4]

	2014	2015	2016	2017	2018
Мясо и субпродукты пищевые убойных животных (мясо крупного рогатого скота, свинина, баранина, козлятина и др.)	1992	2291	2599	2112	2203
Мясо и субпродукты пищевые домашней птицы (мясо курицы, утки, гуся, индейки и др.)	3964	4318	4441	3857	3835

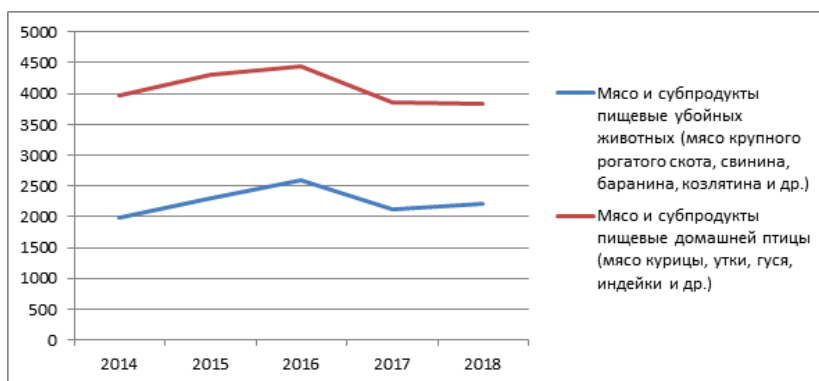


Рис. 1. Производство продукции мясной промышленности за 2014–2018 гг., тыс. тонн

На основании представленных данных можно сделать вывод о том, что производство мяса птицы превышает производство мяса убойных животных почти в два раза. При этом необходимо отметить, что в настоящее время пищевая промышленность (включая мясную) нуждается во внедрении новых технологий, в том числе нанотехнологий, позволяющих значительно расширить выработку продуктов нового поколения с заданными качественными характеристиками, лечебно-профилактических, геронтологических и других специализированных продуктов. Необходимо повысить глубину переработки, вовлечь в хозяйственный оборот вторичные ресурсы, что позволит увеличить выход готовой продукции с единицы перерабатываемого сырья [3].

Таблица 3
Экспорт продукции мясной промышленности за 2014–2018 гг., тыс. тонн [4]

	2014	2015	2016	2017	2018
Мясо и субпродукты пищевые убойных животных (мясо крупного рогатого скота, свинина, баранина, козлятина и др.)	221	180	187	190,7	288,5
Мясо и субпродукты пищевые домашней птицы (мясо курицы, утки, гуся, индейки и др.)	234,4	232,9	287,5	229,1	293,6

В настоящее время экспорт мяса убойных животных и мяса птицы с каждым годом растет. По сравнению с 2014 годом в 2018 году он вырос примерно на 35%. В структуре мясного рынка России имеют место заметные сдвиги: за счет сокращения потребления говядины выросло потребление мяса птицы, сельские домохозяйства постепенно уходят с рынка, растут поставки свежего и охлажденного мяса, а замороженных продуктов поставляется все меньше. Таким образом, мясная промышленность активно развивается в России, с каждым годом появляются все новые перерабатывающие заводы, поэтому производимого мяса хватает не только для удовлетворения потребностей населения, но и для его поставок на экспорт.

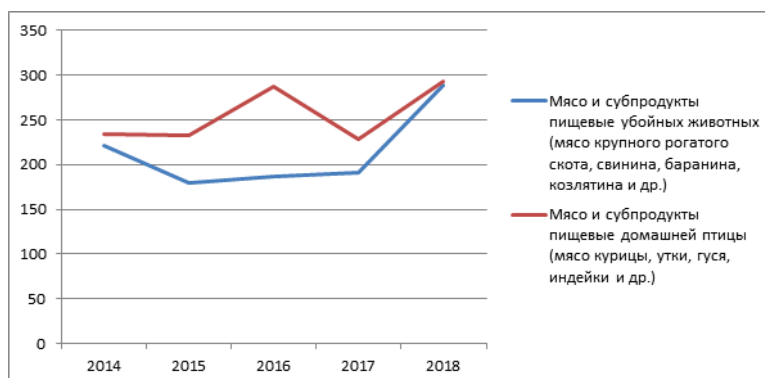


Рис. 2. Экспорт продукции мясной промышленности за 2014–2018 гг., тыс. тонн

В настоящее время от общего объема производимой продукции экспортируется 13% мяса убойных животных и 18% мяса птицы. Основными торговыми партнерами России являются Китай, Украина, Беларусь, ОАЭ, Нидерланды, Сербия и др [5].

Таблица 4
Импорт продукции мясной промышленности за 2014–2018 гг., тыс. тонн [4]

	2014	2015	2016	2017	2018
Мясо и субпродукты пищевые убойных животных (мясо крупного рогатого скота, свинина, баранина, козлятина и др.)	1788,9	1112,3	987,3	1002,2	658,2
Мясо и субпродукты пищевые домашней птицы (мясо курицы, утки, гуся, индейки и др.)	1200,9	1024,4	960,2	783,2	674,6

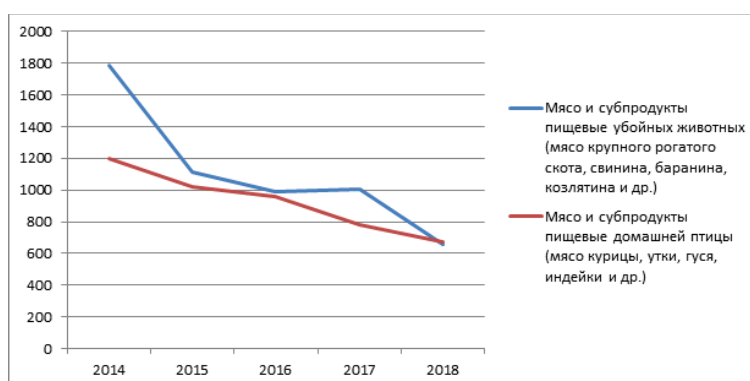


Рис. 3. Импорт продукции мясной промышленности за 2014–2018 гг., тыс. тонн

На сегодняшний день импорт мясной продукции на территорию РФ заметно сокращается. В 2014 году импортировалось 1788,9 тыс. тонн мяса убойных животных и 1200,9 тыс. тонн мяса птицы, а в 2018 году – 658,2 и 674,6 тыс. тонн соответственно. Подобное сокращение поставок связано с обострением политической ситуации в мире, прежде всего из-за санкций, и, как следствие, с желанием России наращивать собственное производство.

По оценке экспертов, инвестиции в развитие пищевой промышленности в 2018 году составили около 80 млрд рублей. По этому показателю пищевая промышленность занимает 4-е место после лесной промышленности, машиностроения и нефтепереработки.

С 1 января 2017 года предприятиям пищевой промышленности предоставляется льготное кредитование и единые субсидии (ставка – менее 5%, наиболее распространенными кредитами являются кредиты на 3–6 млн рублей). Данная мера вводится с целью развития материально-технической базы предприятий и содействия открытию новых современных предприятий.

Как известно, государственные программы поддержки мясной отрасли предполагают предоставление долгосрочных кредитов по низким ставкам в целях поддержки животноводства, селекционной работы и осуществления различных региональных программ. В 2018 году субсидии по государственному ставкам, предоставленные животноводческой отрасли из средств федерального бюджета на строительство, реконструкцию и модернизацию предприятий животноводства и птицеводства, составили 2,36 млрд рублей и обеспечили 492 проектам заемные средства в размере 155 млрд рублей [5].

В настоящее время в подотраслях пищевой промышленности наблюдается дефицит инвестиционных ресурсов. Зависимость от поставок иностранного оборудования и комплектующих на фоне снижения курса национальной валюты приводит к увеличению расходов на обслуживание и обновление основных фондов. В условиях недостатка средств и значительного физического износа основных производственных фондов предприятия в большей степени фокусируются на модернизации используемых мощностей, чем на строительстве новых объектов.

Высокая доходность и растущий спрос на фоне защиты рынка и программ государственной поддержки обернулись инвестиционным бумом в российской мясной отрасли. Согласно имеющейся информации о текущих и планирующихся инвестициях на 2014–2022 годы, российская мясная отрасль сумела привлечь средства в сумме 7,2 млрд долл. США. Из этой суммы большая часть, составляющая примерно 44% всех инвестиций в мясную отрасль, будет направлена на производство мяса птицы, 33% – на производство свинины, 15% – говядины. Объем дополнительно привлеченных инвестиций в мясопереработку составит около 537 млн долл. США [3].

В России, как и в других странах, производители мяса сталкиваются с многочисленными рисками:

- 1) в плане производства и инфраструктуры (низкая эффективность производства, низкое качество кормов, волатильность цен на фуражное зерно, доступ к транспортной инфраструктуре, нестабильное энергоснабжение и т.д.);

- 2) в плане болезней птицы и животных и безопасности пищевых продуктов (птичий грипп, африканская чума свиней, ящур и т.д.);
- 3) в плане финансов и инвестиций (повышение учетных ставок, большие сроки окупаемости и т.д.);
- 4) в плане политики (высокий уровень защиты рынков, изменение государственных приоритетов в финансировании мясной отрасли) [3].

Основными системными проблемами, характерными для всех отраслей пищевой и перерабатывающей промышленности, являются:

- 1) недостаток сельскохозяйственного сырья с определенными качественными характеристиками для промышленной переработки;
- 2) моральный и физический износ технологического оборудования, недостаток производственных мощностей по отдельным видам переработки сельскохозяйственного сырья;
- 3) низкий уровень конкурентоспособности российских производителей пищевой продукции на внутреннем и внешнем продовольственных рынках;
- 4) неразвитая инфраструктура хранения, транспортировки и логистики товародвижения пищевой продукции, обеспечивающая в том числе учреждения социальной сферы;
- 5) недостаточное соблюдение экологических требований в промышленных зонах организаций пищевой промышленности;
- 6) высокая волатильность цен на сельскохозяйственное сырье (зерно, мясо, масличные).

В Едином таможенном тарифе ЕАЭС представлено несколько товарных групп, используемых в целях классификации мяса при ввозе на таможенную территорию ЕАЭС:

- 1) 0201 (мясо крупного рогатого скота, свежее или охлажденное);
- 2) 0202 (мясо крупного рогатого скота, замороженное);
- 3) 0203 (свинина свежая, охлажденная или замороженная);
- 4) 0204 (баранина или козлятина свежая, охлажденная или замороженная);
- 5) 0206 (пищевые субпродукты крупного рогатого скота, свиней, овец, коз, лошадей, ослов, мулов или лошаков, свежие, охлажденные или замороженные);
- 6) 0207 (мясо и пищевые субпродукты домашней птицы, указанной в товарной позиции 0105, свежие, охлажденные или замороженные);
- 7) 0208 (прочие мясо и пищевые мясные субпродукты, свежие, охлажденные или замороженные);
- 8) 0209 (свиной жир, отделенный от тощего мяса, и жир домашней птицы, не вытопленные или не извлеченные другим способом, свежие, охлажденные, замороженные, соленые, в рассоле, сушеные или копченые);
- 9) 0210 (мясо и пищевые мясные субпродукты, соленые, в рассоле, сушеные или копченые; пищевая мука тонкого и грубого помола из мяса или мясных субпродуктов).

Используя ставки ввозных таможенных пошлин, государства – члены ЕАЭС, в том числе Россия, защищают внутренний рынок от чрезмерного насыщения мясом третьих государств с целью поддержки отечественного производителя. При этом данные ставки значительно уменьшены за последние годы в связи с требованиями Всемирной торговой организации.

Таким образом, в настоящее время пищевая промышленность в России развивается достаточно сбалансированно. Возрастает производство и экспорт хлебобулочных изделий, рыбной продукции, растительного масла, а также сокращается импорт мяса, сыров, молочной продукции, тем самым снижается зависимость от импорта данной продукции. Государство поддерживает предприятия пищевой промышленности, прежде всего, за счет субсидирования и привлечения иностранных инвестиций. Ставки ввозных таможенных пошлин защищают внутренний рынок от чрезмерного импорта продукции пищевой промышленности, предоставляя возможность отечественным производителям наращивать собственное производство и пользоваться более выгодным положением на внутреннем рынке для реализации данной продукции. Мясная промышленность нуждается в привлечении новых квалифицированных сотрудников, применении инновационного информационно-технического обеспечения, а также в привлечении инвестиций.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Решение Совета Евразийской экономической комиссии от 16.07.2012 № 54 (ред. от 19.03.2019) «Об утверждении единой Товарной номенклатуры внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза и Единого таможенного тарифа Евразийского экономического союза» (с изм. и доп., вступ. в силу с 16.05.2019) // Справочно-правовая система «Консультант-Плюс».
2. Распоряжение Правительства РФ от 17.04.2012 № 559-р (ред. от 13.01.2017) «Об утверждении Стратегии развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2020 года» // Справочно-правовая система «Консультант-Плюс».
3. Приходько Д., Давлеев А. Аналитический обзор мясной отрасли (подготовлен в рамках программы сотрудничества ФАО и ЕБРР) // Портал Европейского банка реконструкции и развития.
4. Федеральная служба государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru>
5. Новостной портал «РБК Новости». URL: <https://www.rbc.ru>

Анализ и оценка конкурентной стратегии российского телеканала «Матч ТВ»

А. Н. Кузнецов

К.э.н., доцент Департамента менеджмента

Финансового университета при Правительстве РФ

Аннотация. На российском телевидении присутствует четыре направления конкурентной борьбы: программно-жанровая политика, технологические инновации, традиционное телевидение и рекламный рынок. Телевидение является динамично развивающимся рынком, а значит, к нему применительно использовать оборонительную или наступательную стратегию. В данной статье рассмотрим и оценим потенциал конкурентной стратегии общедоступного федерального телеканала «Матч-ТВ».

Ключевые слова: стратегия, конкуренция, телевизионный рынок, конкурентные стратегии, аналитика.

Analysis and evaluation of the competitive strategy of the Russian TV channel Match TV

A. N. Kuznetsov Ph. D.

Associate Professor, Department of Management

Financial University under the Government of the Russian Federation

Annotation. There are four areas of competition on Russian television: genre programming, technological innovation, traditional television and the advertising market. Television is a dynamically developing market, which means that it is applicable to use a defensive or offensive strategy. In this article, we will consider and evaluate the potential of the competitive strategy of the publicly available federal TV channel Match-TV.

Keywords: strategy, competition, television market, competitive strategies, analytics.

Конкурентная стратегия является одной из важнейших составляющих любой компании. Условием разработки эффективной конкурентной стратегии является оценка и анализ собственных возможностей телеканала, его конкурентоспособности и производственного потенциала. Любая телевизионная компания с течением времени расходует потенциал конкурентоспособности. В данной ситуации важно своевременно генерировать собственные конкурентные преимущества и реализовывать их практически.

Телеканал «Матч ТВ» имеет несколько сторон конкурентных преимуществ: воспроизводимые и невозпроизводимые. В табл. 1 представлена классификация данных конкурентных преимуществ.

Таблица 1. Классификация конкурентных преимуществ

Воспроизводимые	Невоспроизводимые	
Ресурсы	Материальные	Нематериальные
Технические Финансовые Маркетинговые	Патенты	Бренды
	Эксклюзивные лицензии	Лидерство
Документированные знания	Монопольные позиции	Знания и умения
Неисключительные лицензии	Природные ресурсы	Бизнес-процессы, корпоративная культура

Одним из основных нематериальных невозпроизводимых конкурентных преимуществ является бренд телеканала. Он позволяет устанавливать более высокие цены для рекламодателей и предлагать аудитории более ценный контент, чем у конкурентов. Привлечь наибольшее количество зрителей способен только сильный бренд. Его наличие позволяет привлекать рекламодателей, так как их ориентация направлена на высокие рейтинги и величину аудитории. За счет управления брендом телекомпания может варьировать процесс получения прибыли. Для того чтобы создать бренд, необходимо наличие обстоятельств, связанных с тремя условиями: появление новой потребности, пассивность существующих телекомпаний и новая потенциальная возможность.

Бренд «Матч ТВ» ассоциируется с универсальной платформой о спорте, со спортивными трансляциями и аналитикой. Одной из сильных сторон бренда является наличие собственного эфира. Его создание обусловлено тремя условиями:

1. Появление потребности у аудитории в таком телеканале, который был бы максимально ориентирован на освещение спортивной сферы. Ведь программная сетка его предшественника телеканала «Россия 2» содержала в себе достаточно большое количество фильмов и телепередач, а спортивные трансляции в последнее время стали появляться очень редко. В России, по сути, не было общедоступного спортивного телеканала.
2. Другие российские телеканалы просто не способны удовлетворить такую потребность. Им просто невыгодно менять свой уже устоявшийся бренд.
3. Холдинг «Газпром-Медиа» предложил способ удовлетворения потребности в виде создания нового телеканала под брендом «Матч ТВ». При этом телекомпания должна получать прибыль, а зрители удовлетворены и готовы платить цену.

Телеканал вещает в эфире круглосуточно и охватывает широкую семейную аудиторию всех возрастов. При этом его баинговой аудиторией на начальном этапе были мужчины в возрасте от 25 до 59 лет, в 2017 году – мужчины от 18 до 59 лет, а с 2018 года телеканал еще более расширил рамки и стал ориентироваться на «мужчин 14–59». Ежедневно эфир в среднем смотрят 7,7 миллиона зрителей.

На конец 2019 года «Матч ТВ» представлял более 70 видов спорта, доля трансляций достигла 63%, а их суммарный объем составил более 5500 часов.

У телеканала есть материальное невоспроизводимое конкурентное преимущество в виде наличия эксклюзивных прав на трансляции некоторых спортивных мероприятий из различных видов спорта. У «Матч ТВ» достаточно большое количество эксклюзивных прав на трансляции таких видов спорта, как футбол, хоккей, баскетбол, бои, теннис. К примеру, самые престижные европейские клубные футбольные турниры Лиги чемпионов и Лиги Европы. Они являются самыми популярными и просматриваемыми программами на телеканале. В сезоне 2019–2020 года средняя доля аудитории всех прямых трансляций Лиги чемпионов и их повторов среди мужчин 14–59 лет равнялась 7,3%, Лиги Европы – 8%¹.

Международные бои по смешанным единоборствам UFC также транслирует «Матч ТВ». Рекордным по просмотру была трансляция турнира UFC 229 7 октября 2019 года, в особенности бой между Хабибом Нурмагомедовым и Конором Макгрегором. По результатам того дня «Матч ТВ» занял первое место среди российских телеканалов с суточной долей 8,8%.

Среди воспроизводимых конкурентных преимуществ можно отметить богатое техническое оснащение телеканала. Так, телеканал имеет собственную систему камер Go Line, которая находится над воротами и помогает определить, пересек ли мяч линию ворот в спорном моменте. Система является альтернативой международной системе Hawk-Eye.

Изучение внутренней среды телеканала позволяет найти наиболее оптимальные этапы в формировании конкурентной стратегии. Для полной оценки и анализа всех сторон и факторов, влияющих на телеканал, составим SWOT-анализ (табл. 2).

Таблица 2.
SWOT-анализ телеканала «Матч ТВ»

	Возможности	Угрозы
	1. Выход на международный рынок. 2. Закупка новых эксклюзивных трансляций. 3. Увеличение контента	1. Перекуп эксклюзивных трансляций другими компаниями. 2. Появление ограничений в законодательстве. 3. Снижение рейтингов
Сильные стороны 1. Наличие собственного контента. 2. Мощное техническое оснащение. 3. Сильный бренд. 4. Владение эксклюзивными правами на трансляции. 5. Единственный спортивный телеканал в России. 6. Отсутствие прямых конкурентов	1. Благодаря уверенному и стабильному поддержанию бренда у компании есть возможность выйти на международный рынок. 2. За счет увеличения как собственного контента, так и покупке прав на трансляции телеканал повысит свою позицию на рынке российского телевидения	1. Во избежание снижения рейтингов телеканал увеличивает эксклюзивный контент. 2. В условиях высокой вероятности появления у конкурентов идентичного контента телеканал может выпускать собственный контент и заполнять этим пробелы
Слабые стороны 1. Отсутствие готовности к чрезвычайным ситуациям. 2. Отсутствие расширенного спортивного контента. 3. Узкая направленность в целевой аудитории	1. Выпуск новых программ и передач для увеличения аудитории, а также для снижения неопределенности в период чрезвычайных происшествий	1. Из-за отсутствия расширенного контента появляется такой фактор, как снижение рейтингов. Для преодоления компании необходимо произвести поиск новой аудитории и модернизацию контента

¹ Права на трансляцию URL.: <https://telesputnik.ru/materials/video-v-internete/news/rambler-group-i-yandeks-zainteresovalis-pravami-na-translyatsiyu-ligi-chempionov/> (дата обращения 25.03.2020)

Исходя из проведенного SWOT-анализа, можно сделать вывод о том, что телеканалу необходимо расширять и модернизировать предоставляемый контент для сохранения устойчивости позиций телеканала и повышения рейтингов среди телезрителей. «Матч ТВ» обладает достаточным потенциалом для выхода на международный рынок.

Одной из больших проблем, выявленных в ходе анализа, является отсутствие готовности к бесперебойной работе в период мировых происшествий. У телеканала наблюдается отсутствие актуального контента для аудитории. Наглядным примером могут служить события начала 2020 года. В связи с массовым запретом всех спортивных мероприятий телеканал лишился возможности транслировать спортивные матчи. Для выхода из данной ситуации «Матч ТВ» запустил повторные трансляции, обзоры лучших моментов, кинофильмы. Рейтинги телеканала упали вдвое: средняя доля канала с 12 по 21 марта упала до 2%, тогда как год назад в те же дни этот показатель составлял 3,7%².

Внешняя среда является одним из ключевых аспектов при разработке конкурентной стратегии. Оценка факторов макросреды позволяет выявить их влияние на телеканал «Матч ТВ». Для этого необходимо составить PEST-анализ (табл. 3–4).

Таблица 3.
PEST-анализ телеканала «Матч ТВ»

1	2	3					4	5
Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
Политические факторы								
Государственная поддержка	1	4	3	2	2	1	2,4	0,07
Политические взаимоотношения между странами	3	4	4	3	1	4	3,2	0,28
Изменения в законодательстве	2	2	2	4	3	2	2,6	0,15
Экономические факторы								
Налоговая политика государства	2	1	2	1	3	3	2	0,12
Валютные изменения	3	3	3	2	1	2	2,2	0,19
Экономический кризис	3	5	5	4	3	4	4,2	0,37
Социально-культурные факторы								
Стиль и уровень жизни населения	1	3	2	2	3	1	2,2	0,06
Изменение технических предпочтений в структуре потребления	2	2	3	3	4	1	2,6	0,15
Отношение к спортивному образу жизни	2	4	3	2	2	3	2,8	0,16
Технологические факторы								
Внедрение и применение инноваций	1	4	4	5	2	3	3,6	0,11
Сетевое взаимодействие	2	2	2	3	4	2	2,6	0,15
Технологии ведения трансляций	2	4	3	3	5	3	3,6	0,21
Общий итог	24						34	

В результате составления таблицы видно, что самым влиятельным фактором является экономический кризис. Также можно выделить такие факторы, как политические взаимоотношения и технологии ведения трансляций.

Таблица 4.
Ответные действия на изменения окружающей среды

	Изменение в отрасли	Изменение на телеканале	Действия
<i>Политические факторы</i>			
Политические взаимоотношения между странами	Долгосрочное	Ограничение на покупку международных трансляций	Расширение национальных трансляций
Изменения в законодательстве	Долгосрочное	Ограничение в показе некоторого контента	Увеличение собственного контента
Государственная поддержка	Среднесрочное	Увеличение финансирования	Повышение качества телетрансляций
<i>Экономические факторы</i>			
Экономический кризис	Среднесрочное	Финансовая недостаточность	Отказ от инноваций и закупок
Валютные изменения	Краткосрочное	Повышение уровня затрат в национальной валюте	Перевод ценовой политики в более устойчивую валюту
Налоговая политика государства	Долгосрочное	Снижение налогового бремени	Расширение компании за счет сэкономленных средств
<i>Социально-культурные факторы</i>			
Отношение к спортивному образу жизни	Долгосрочное	Увеличение аудитории	Поддержка достигнутого рейтинга
Изменение технических предпочтений в структуре потребления	Среднесрочное	Отток аудитории	Увеличение вовлеченности в социальных сетях
Стиль и уровень жизни населения	Среднесрочное	Изменение целевой аудитории	Предоставление видеоизмененного контента
<i>Технологические факторы</i>			
Технологии ведения трансляций	Среднесрочное	Повышение уровня показа телетрансляций	Выход на международный рынок
Сетевое взаимодействие	Краткосрочное	Повышение имиджа и узнаваемости телеканала	Повышение цен на рекламу
Внедрение и применение инноваций	Долгосрочное	Увеличение уровня доходов	Обучение персонала

На основании проведенного PEST-анализа делаем следующие выводы:

1. Международные трансляции – одно из главных направлений контента телеканала, в связи с этим важным фактором для его успешной работы являются хорошие взаимоотношения между странами. Для выхода из противной ситуации решением будет увеличение показа национальных трансляций и собственного контента.
2. Экономические факторы являются неизбежными и самыми сложно решаемыми из-за невозможности влияния на них.
3. При возникновении социальных изменений как в структуре населения, так и в целевой аудитории в целом телеканалу необходимо предпринимать действия по расширению, изменению и способам предоставления контента.
4. Вследствие внедрения новых технологий и соответствия международному уровню телеканал может выйти на международный рынок и за счет увеличения доходов повышать квалификацию персонала.

Для определения преимуществ и слабостей конкурентной позиции телеканала представим модель пяти сил конкуренции по Портеру. Для телеканала «Матч ТВ» анализ будет выглядеть следующим образом (табл. 5–9).

Таблица 5.
Оценка угроз со стороны товаров-заменителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители «цена – качество»	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	Не существуют
		2	
Итоговый балл	2		

Уровень угрозы со стороны товаров-заменителей находится на среднем уровне и равен 2 баллам. Это связано с тем, что трансляции стали проводить разные платформы, например, «Яндекс.Эфир».

Таблица 6.
Оценка угроз со стороны потенциальных конкурентов

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка	Небольшое количество игроков
			1
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
		2	
Уровень дифференциации продукта на рынке	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значительно отличаются между собой
		2	
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
			1
Итоговый балл	6		

Сумма составила 6 баллов, что говорит о среднем уровне внутриотраслевой конкуренции.

Таблица 7.
Оценка угроз со стороны появления новых игроков на рынке

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве	Отсутствует	Существует только у нескольких игроков	Значимая
			1
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Отсутствуют крупные игроки	2–3 крупных игрока занимают более 50% рынка	2–3 крупных игрока занимают более 80% рынка
		2	
Дифференциация продукта	Низкий уровень разнообразия	Существуют микро-ниши	Все возможные ниши заняты
		2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Низкий (окупается за 1–3 мес. работы)	Средний (окупается за 6–12 мес. работы)	Высокий (окупается более чем за 1 год работы)
			1
Доступ к каналам распределения	Полностью открыт	Требуется умеренных инвестиций	Ограничен
		2	
Политика правительства	Нет ограничений со стороны государства	Вмешивается, но незначительно	Полностью регламентирует, устанавливает ограничения
		2	
Готовность существующих игроков к снижению цен	Игроки не пойдут на снижение цен	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	При любой попытке ввода более дешевого предложения игроки снижают цены
			1
Темп роста	Высокий и растущий	Замедляющийся	Стагнация или падение
	3		
Итоговый балл	14		

Сумма составила 14 баллов, что говорит о среднем уровне угрозы входа новых игроков.

Таблица 8.
Оценка рыночной власти покупателей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			1
Склонность к переключению на товары-субституты	Товар компании не уникален, существуют аналоги	Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики	Товар компании полностью уникален, аналогов нет
		2	
Чувствительность к цене	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
	3		
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Полная удовлетворенность качеством
		2	
Итоговый балл	8		

Сумма составила 8 баллов, что говорит о среднем уровне угрозы ухода клиентов.

Таблица 9.
Оценка угрозы со стороны поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество или монополия	Широкий выбор поставщиков
		1
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
		1
Издержки переключения	Высокие издержки к переключению на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
	2	
Приоритетность направления для поставщиков	Низкая приоритетность отрасли для поставщиков	Высокая приоритетность отрасли для поставщиков
		1
Итоговый балл	5	

Сумма составила 5 баллов, что говорит о среднем уровне влияния поставщиков.

Модель 5 сил Портера показала, что все факторы находятся на среднем уровне влияния на телеканал. В целом, сложившееся положение «Матч ТВ» на телевизионном рынке можно охарактеризовать как достаточно благоприятное. Интенсивность конкуренции невысокая, присутствует возможность реализации сформировавшихся стратегических преимуществ и выработке новых. Рыночная власть покупателей на телеканале ближе к высокой, то есть при появлении новых, более интересных игроков на рынке или предоставлении более привлекательного контента существующими они могут предпочесть их.

Телеканал «Матч ТВ» является тематическим, поэтому он придерживается концепции редакционной конкурентной стратегии. Единые решения и задачи представлены как на самом телеканале, так и на технических платформах. «Матч ТВ» уходит от прямой конкуренции, предоставляя аудитории особенный тематический контент.

При рассмотрении телеканала со стороны его вхождения в динамично развивающийся рынок можно сказать, что он придерживается наступательной стратегии. Подтверждением этому служит использование инновационных технических средств в спортивных трансляциях и собственных программах, а также внедрение новых аналитических, развлекательных и документальных программ.

Наиболее ценным показателем для любого телеканала является его объективный рейтинг, ведь именно он отражает процент зрителей, выбирающих его для просмотра. Благодаря завоеванию высокого рейтинга телеканал получает преимущества по сравнению с конкурентами, возможность максимизировать продажи и увеличивать стоимость своего продукта, а также привлекать большое количество рекламодателей.

Рейтинг телеканала составляется путем расчета процента зрителей, смотревших телеканал, от всего населения. Доля – это процент от всех включивших телевизор в данный момент времени.

В Российской Федерации лидером рынка медиа-исследований по формированию рейтингов телеканалов и телепередач является исследовательская компания «TNS».

В настоящее время на телевидении в целом наблюдается снижение аудитории, зрителей становится тяжело привлечь к телевизору и удержать у него. По мнению Кирилла Танаева, директора «Института современных медиа» (MOMRI), внимание людей перераспределяется. Происходит это из-за наличия персональных компьютеров и смартфонов, которые позволяют пользователям находиться в сети 24 часа. Подтверждением служит факт о том, что среднесуточная доля целевой аудитории телеканала «Матч ТВ» в 2019 году снизилась примерно на 5% по сравнению с прошлогодними показателями³ (рис. 1). В связи с этим создается платформа «Premier», где можно посмотреть события раньше их выхода в эфир.

При переходе на цифровое телевидение было решено разделить телеканалы на два мультиплекса. Телеканалам, входящим в первый мультиплекс, распространение сигнала оплачивает государство, вторые же – обязаны оплачивать сами. Телеканал «Матч ТВ» вошел в первый мультиплекс.

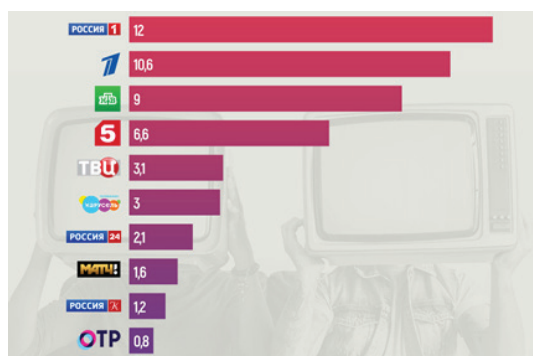


Рис. 1. Среднесуточная доля аудитории каналов первого мультиплекса в 2019 году

Самыми рейтинговыми трансляциями «Матч ТВ» в 2019 году стали⁴:

1. Футбол. Отборочный матч Евро-2020. Казахстан – Россия (доля 15; рейтинг 3,7).
2. Футбол. Лига чемпионов 2019/20. «Лион» – «Зенит» (доля 15,4; рейтинг 3,7).
3. Биатлон. Кубок мира 2018/19. Мужская эстафета в Оберхофе (доля 14,3; рейтинг 3,5).
4. Хоккей. Чемпионат мира. Россия – Италия (доля 17,7; рейтинг 3,5).
5. Футбол. Чемпионат России 2019/20. «Спартак» – «Зенит» (доля 15,4; рейтинг 3,4).

Для модернизации конкурентной стратегии необходимо рассмотреть доли аудитории телесмотрения канала «Матч ТВ» по возрастным категориям, данные берем за 01.01.2019–31.12.2019 (рис. 2–4).

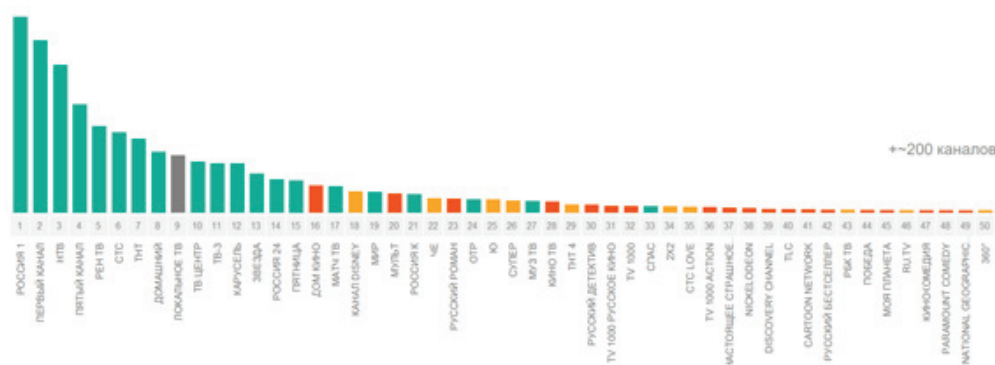


Рис. 2. Доля аудитории телеканалов, 4+

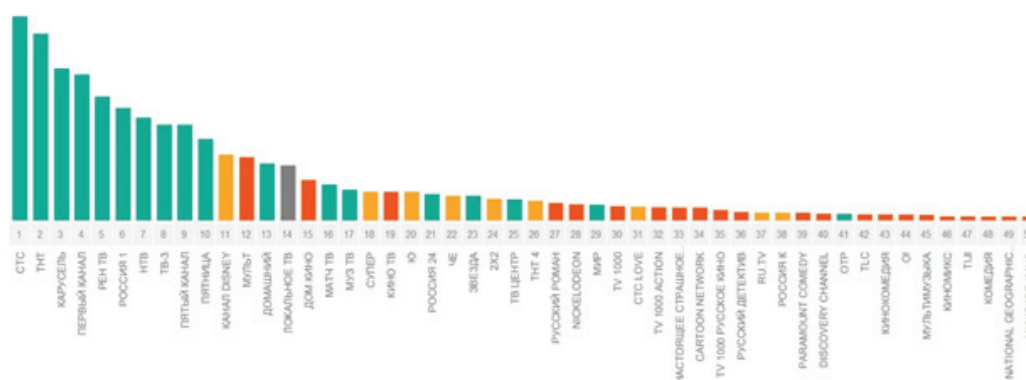


Рис. 3. Доля аудитории телеканалов, младше 45 лет

4 В день рождения «Матч ТВ» назвал топ-5 трансляций канала в 2019 году URL.: <https://www.kp.ru/daily/27050/4115866/> (дата обращения 29.03.2020)



Статистика по охвату аудитории спортивных телеканалов в 2019 году представлена на рис. 5. Как видно на нем, у «Матч ТВ» – почти 40%, у «Eurosport 1» – 1,4%, у «Матч! Наш Спорт» – 1,2%⁵. С точки зрения спортивной специфики телеканалов «Матч ТВ» находится на самом высоком уровне. Объясняется это тем, что на данном телеканале транслируется больше всего спортивных событий, а также он является общедоступным для всех телезрителей.



На представленном ниже рис. 6 отображен рейтинг телеканала «Матч ТВ» в феврале 2020 года среди населения возраста 18+. Охват составил 48,12%, рейтинг же – 0,34%. Среди представленных телеканалов он занял 15-е место⁷.

7 «Медиа Анлимитед» URL.: <https://www.tvreclama.ru/advert/reclamaontv/moscow/match-tv/> (дата обращения: 01.04.2020)

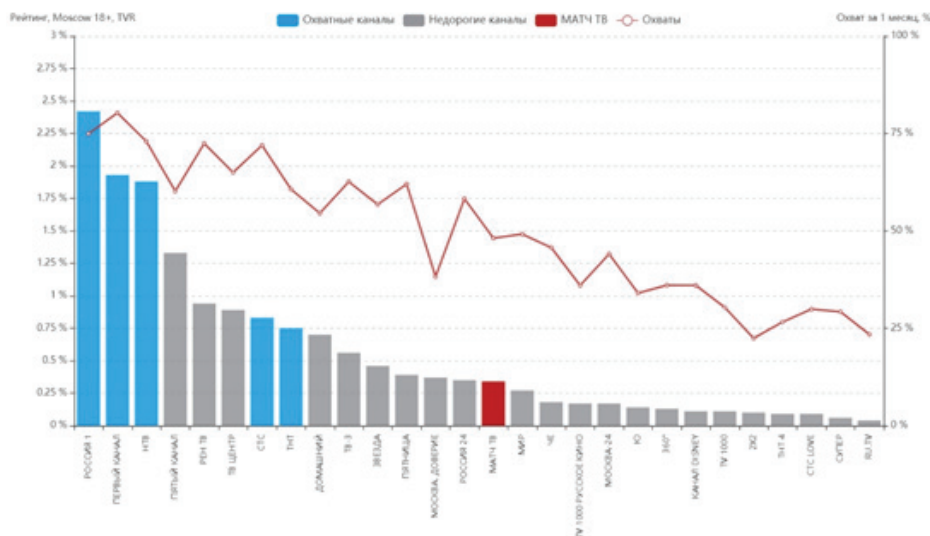


Рис. 6. Рейтинги телеканалов за февраль 2020 года

Для телеканала спортивной тематической направленности «Матч ТВ» занимает относительно высокие позиции в рейтинге. Но в сравнении с общероссийскими и мультипликационными телеканалами имеет далеко не лучшие позиции. Для выправления ситуации менеджменту телеканала необходимо принимать организационно-управленческие решения и помимо спортивных трансляций разрабатывать большее количество развлекательного, информационного и аналитического контента и внедрять новые проекты, которые будут привлекать аудиторию. Должное внимание следует уделить наполнению собственных аккаунтов в социальных сетях, ведь аудитория младшего и среднего возраста в большей мере просматривает трансляции и передачи через планшеты, ноутбуки и смартфоны.

Противоречия тактических и стратегических решений в развитии бизнеса

Тебекин Алексей Васильевич

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

Митропольская-Родионова Надежда Владимировна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента Московского государственного института международных отношений (Университета) МИД России

Хорева Анна Вячеславовна

Старший преподаватель кафедры менеджмента Московского государственного института международных отношений (университета) МИД России

Аннотация. С макроэкономических позиций проанализированы ожидаемые последствия принятия правильным решением о временном запрете на импорт нефтепродуктов из-за рубежа. Рассмотрены противоречия подобного рода селективных тактических решений с точки зрения стратегии бизнеса в рамках национальной экономики. Проанализированы проблемы подобных секторальных тактических решений с точки зрения их непосредственного и опосредованного влияния на развитие социально-экономических процессов в стране. Продемонстрированы потенциальные пути сглаживания противоречий тактических и стратегических решений в интересах развития отечественного бизнеса.

Ключевые слова: противоречия, тактические решения, стратегические решения, развитие бизнеса.

Contradictions of tactical and strategic decisions in business development

Alexey Tebekin

Doctor of technical Sciences, doctor of Economics, Professor, honorary worker of science and technology of the Russian Federation, Professor of the Department of management of the Moscow state Institute of international relations (University) Russian foreign Ministry

Metropolitan-Rodionova Nadezhda Vladimirovna

Candidate of economic Sciences, associate Professor of the Department of management of the Moscow state Institute of international relations (University) Russian foreign Ministry

Horeva Anna Vyacheslavovna

Senior lecturer, Department of management, Moscow state Institute of international relations (University) Russian foreign Ministry

Abstract. The expected consequences of the Government's decision to temporarily ban imports of petroleum products from abroad are analyzed from a macroeconomic perspective. Contradictions of this kind of selective tactical decisions from the point of view of business strategy within the national economy are considered. The problems of such sectoral tactical decisions are analyzed in terms of their direct and indirect impact on the development of socio-economic processes in the country. Potential ways to smooth out the contradictions of tactical and strategic decisions in the interests of domestic business development are demonstrated.

Keywords: contradictions, tactical decisions, strategic decisions, business development.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях наступившего в 2020 году кризиса в мировой [11] и национальной [6] экономике закономерно встают вопросы о путях преодоления этого кризиса национальной экономикой исходя из следующих ключевых задач [29].

Во-первых, необходимо сформировать комплекс мер тактических по преодолению кризиса с минимальными потерями и в кратчайшие сроки.

Во-вторых, необходимо сформировать стратегию выхода из кризиса, обеспечивающую высокую эффективность развития как с точки зрения темпов роста отечественной экономики, так и с точки зрения укрепления конкурентных позиций страны в системе мирового хозяйства.

Несмотря на то что мировой экономический кризис 2020 года был спрогнозирован достаточно давно [27, 33–35, 37], так же как и его энергетическая природа [36], события первых месяцев текущего года показали,

что национальные экономики оказались к нему не готовы [15]. Российская экономика в этом смысле не стала исключением [4].

В этой связи возникает необходимость рассмотрение тактических шагов и стратегических планов по преодолению кризиса-2020 национальной экономикой.

В частности, представляет интерес анализ ожидаемых последствий принятия Правительством России решения о временном запрете на импорт нефтепродуктов из-за рубежа [19].

ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель данных исследований заключается в том, чтобы на основе анализа с макроэкономических позиций противоречий тактических шагов и стратегических планов выхода из кризиса определить потенциальные пути их сглаживания в интересах долгосрочного эффективного развития отечественного бизнеса.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА И МЕТОДИЧЕСКАЯ БАЗА ИССЛЕДОВАНИЙ

Методологическую основу исследования составили базовые положения по вопросам стратегического менеджмента и гармонизации стратегических и тактических решений, получивших отражение в трудах Агафонова В. А. [2], Бараненко С. П. [3], Веселкова С. Н., Цыпкина Ю. А. [5], Гуськова Ю. В. [7], Дамодарана А. [8], Егоршина А. П., Гуськовой И. В. [9], Зайцева Л. Г., Соколовой М. И. [10], Купцова М. М. [12], Литвака Б. Г. [13], Марковой В. Д., Кузнецовой С. А. [14], Носовой С. С. [16], Парахиной В. Н., Максименко А. С., Панасенко С. В. [17], Родионовой В. Н. [20], Савченко А. Б. [22], Тебекина А. В. [30], Фомичева А. Н. [39], Чудновского А. Д., Жуковой М. А., Кормишовой А. В. [40], Шестопала Ю. Т., Дорофеева В. Д. [41] и др.

Методическую базу исследований составили результаты ранее проведенных исследований по вопросам преодоления кризисов [25, 26] и гармонизации стратегических и тактических управленческих решений [28, 31].

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЙ

Отправной точкой проводимых исследований стало сообщение РБК (со ссылкой на участника топливного рынка, а также трех федеральных чиновников) о том, что «Правительство Российской Федерации приняло решение о временном запрете на импорт нефтепродуктов из-за рубежа» [19].

В качестве цели такого решения Правительства РФ обозначено «предотвращение ввоза дешевого бензина на внутренний рынок» [19].

Хотя в сообщении РБК и отмечается, что практические ограничения будут введены в апреле поэтапно (то есть вначале о решении ограничить импорт нефтепродуктов объявят компаниям, и только потом, несколько позже, произойдет его «закрепление на законодательном уровне» [19], уже сейчас (по состоянию на 7 апреля 2020 года) возникает необходимость в анализе целесообразности и эффективности такого решения.

При этом следует отметить, что запрет на импорт нефтепродуктов рассчитан до сентября 2020 года. Именно до этого периода, по прогнозам Минэнерго России, мировые цены на нефть будут оставаться низкими [19].

В данном исследовании представлены результаты анализа эффективности решения о временном запрете на импорт нефтепродуктов с учетом ожидаемых его последствий для национальной экономики в целом.

Для наглядности результатов проведенного анализа в данном исследовании была использована модель цепочки приращения стоимости (Value Chain Framework) Майкла Портера (рис. 1) [1].

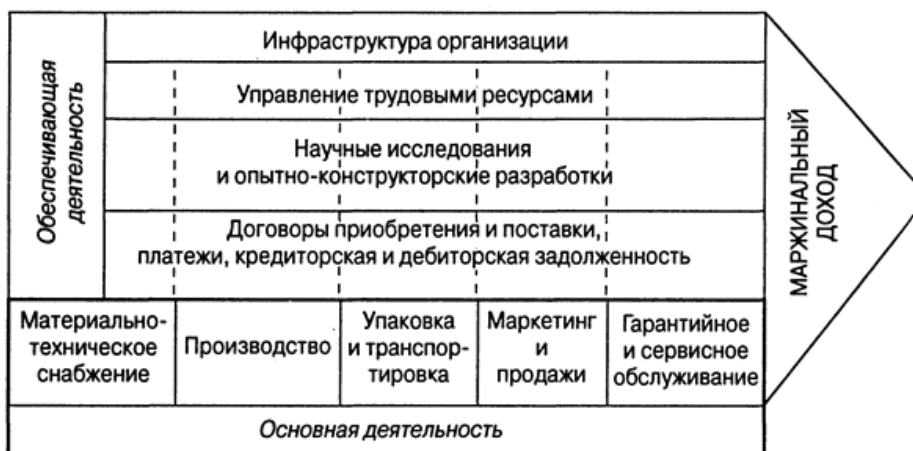


Рис. 1. Модель цепочки приращения стоимости (Value Chain Framework) Майкла Портера

Результаты анализа влияния решения о временном запрете на импорт более дешевых нефтепродуктов в рамках первичной цепочки создания стоимости (Primary Value Chain) на нефтегазовый сектор национальной экономики и на российскую экономику в целом представлены на рис. 2.

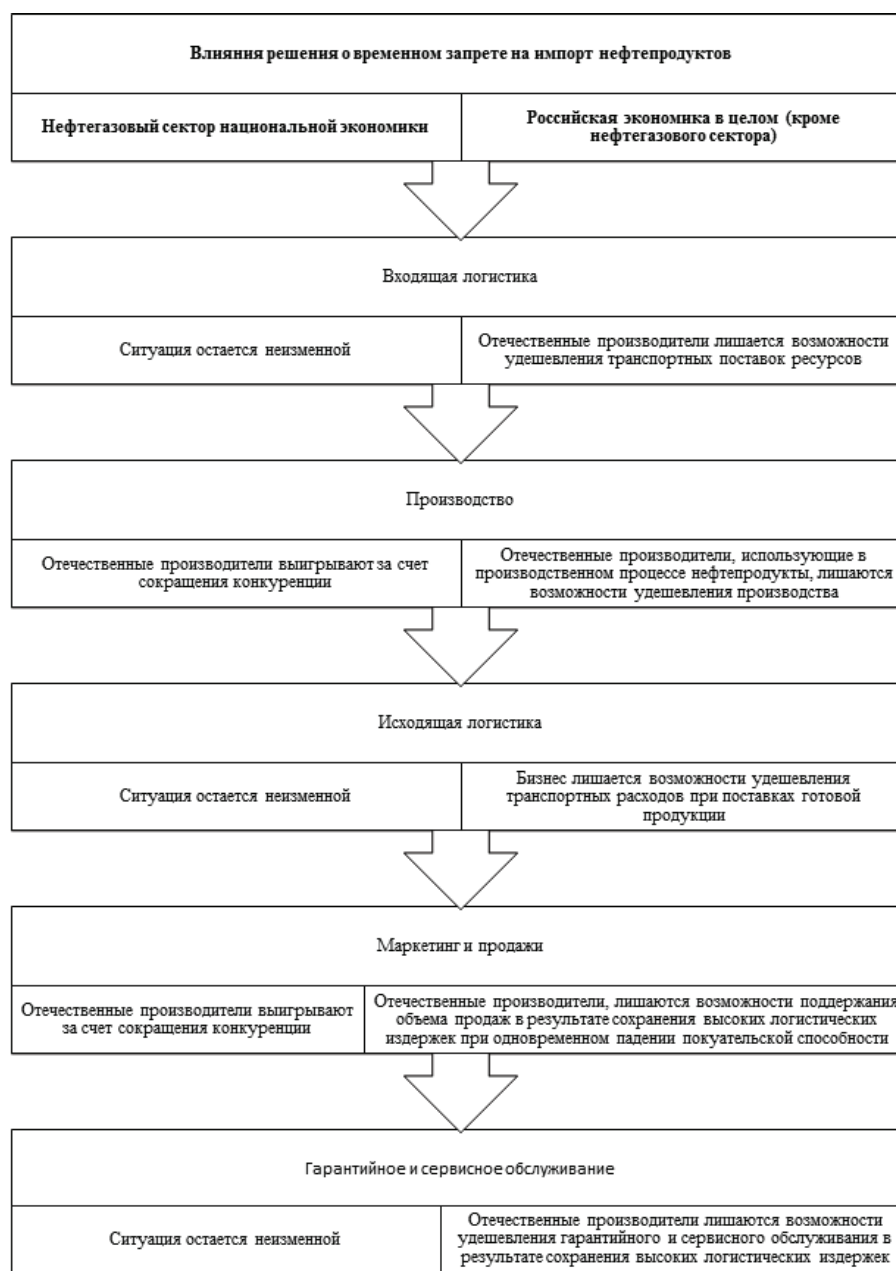


Рис. 2. Результаты анализа влияния решения о временном запрете на импорт более дешевых нефтепродуктов в рамках первичной цепочки создания стоимости (Primary Value Chain) на нефтегазовый сектор национальной экономики и на российскую экономику в целом

Как следует из результатов анализа, представленных на рис. 2, если нефтегазовый сектор отечественной экономики оказывается в выигрыше от решения о временном запрете на импорт более дешевых нефтепродуктов в рамках первичной цепочки создания стоимости только по отдельным звеньям, то национальная экономика в целом проигрывает от такого решения по всем звеньям рассматриваемой цепочки.

Очевидно, что локальный секторальный экономический выигрыш (относительный) производителей нефтепродуктов на одной чаше весов не может перевесить проигрыш (абсолютный) всех отечественных производителей и потребителей вместе взятых.

Если при относительно стабильной национальной экономике высокие цены на углеводородное топливо на отечественном рынке традиционно объяснялись высокими ценами в Европе, то сегодня, когда спрос на бензин в Европе упал в ряде стран примерно на 70% [18] и цены на топливо при значительно подешевевшей нефти существенно снизились, об ориентации на европейский рынок на топливо было мгновенно забыто.

Апеллируя к высоким акцизам, заложенным в цену на топливо, Минфин РФ ожидает, что нефтяники могут перечислить в 2020 году в бюджет страны 700 млрд рублей по демпферу при цене нефти \$ 25–30 за баррель [19]. Но при такой ориентации на тактические задачи наполнения бюджета в текущем году абсолютно не учитываются стратегические потери национальной экономики при сохранении высоких цен на топливо на отечественном

рынке при существенной потере покупательной способности, в то время как на мировом рынке углеводородное топливо дешевеет по объективным рыночным причинам.

Рассматривая этот частный вопрос, следует согласиться с мнением генерального директора Независимого агентства «Аналитики товарных рынков» Михаила Турукалова, который заявил следующее: «Вместо того чтобы запрещать импорт топлива, следует исправить или отменить демпфер, который является основной причиной существующего рыночного перекоса» [23].

Следует отметить, что не меньшие проблемы испытывает национальная экономика и при формировании и реализации внешнеэкономической стратегии на мировом рынке нефти [24].

Если же рассматривать вопросы преодоления национальной экономикой глобального экономического кризиса 2020-х годов в более широком смысле, то необходимо отметить, что проблема диверсификации экономики, сформулированная в СССР в середине 1960-х годов в рамках косыгинских реформ [32] и направленная на «сползание» отечественной экономики с нефтяной «иглы» в преддверии мирового экономического кризиса 1970-х годов, спровоцированного на рынке нефтепродуктов [38], так до сих пор и не решена.

Кроме того, олигополия внутри самой нефтегазовой отрасли, подкрепленная сильными лоббистскими возможностями (о чем в том числе свидетельствует рассмотренное решение о временном запрете на импорт дешевых нефтепродуктов [19]), свидетельствует об отсутствии в настоящее время значимых перспектив развития конкуренции между отечественными компаниями в этой сфере.

ВЫВОДЫ

Проведенный в рамках модели цепочки приращения стоимости Майкла Портера макроэкономический анализ ожидаемых последствий принятия правительством решения о временном запрете на импорт дешевых нефтепродуктов из-за рубежа показал, что если нефтегазовый сектор отечественной экономики оказывается в выигрыше по отдельным звеньям цепочки (производство, маркетинг и продажи), то национальная экономика в целом проигрывает от такого решения по всем звеньям рассматриваемой цепочки (входная логистика, производство, исходящая логистика, маркетинг и продажи, гарантийное и сервисное обслуживание).

В этих условиях очевидно, что локальный секторальный экономический выигрыш производителей нефтепродуктов на одной чаше весов не может перевесить экономический проигрыш всех отечественных производителей и потребителей вместе взятых.

Если рассматривать вопросы преодоления национальной экономикой глобального экономического кризиса 2020-х годов в более широком смысле, то необходимо вновь сформулировать задачу диверсификации экономики по аналогии со сформулированной в середине 1960-х годов в рамках косыгинских реформ, и направленной на «сползание» отечественной экономики с нефтяной «иглы».

Кроме того, в рамках стратегии выхода из кризиса, обеспечивающей высокую эффективность развития как с точки зрения темпов роста отечественной экономики, так и с точки зрения укрепления конкурентных позиций страны в системе мирового хозяйства, необходимо вновь сформулировать задачу формирования благоприятной конкурентной среды во всех отраслях и сферах экономики, включая нефтегазовую.

Представляется, что именно эти основные шаги способны обеспечить сглаживание противоречий тактических и стратегических решений в интересах развития отечественного бизнеса.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – 2nd ed. – New York: Free Press, 1998. – 592 p.
2. Агафонов В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: Монография / В. А. Агафонов. – М.: Инфра-М, 2019. – 350 с.
3. Бараненко С. П. Стратегический менеджмент. / С. П. Бараненко. – М.: Центрполиграф, 2019. – 480 с.
4. Брат первого вице-премьера Белоусова: Россию ждут два сценария – плохой и кошмарный.
5. Веселков С. Н. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России: Учебно-практическое пособие / С. Н. Веселков, Ю. А. Цыпкин. – М.: Юнити, 2019. – 606 с.
6. Вирус, девальвация, рецессия: Это не все ужасы, которые нас ждут в 2020 году. <https://svpressa.ru/economy/article/260276/>
7. Гуськов Ю. В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю. В. Гуськов. – М.: Альфа-М, 2019. – 448 с.
8. Дамодаран А. Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики / А. Дамодаран. – М.: Вильямс И. Д., 2017. – 496 с.
9. Егоршин А. П. Стратегический менеджмент: Уч. / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. – М.: Инфра-М, 2018. – 240 с.
10. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М.: Магистр, 2017. – 960 с.
11. Как подготовиться к мировому кризису 2020 года. Об этом сообщает «Рамблер». https://finance.rambler.ru/markets/43875745/?utm_content=finance_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink
12. Купцов М. М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М. М. Купцов. – М.: Риор, 2017. – 640 с.
13. Литвак Б. Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б. Г. Литвак. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 507 с.
14. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М.: Инфра-М, 2017. – 720 с.

15. Не просто обвал. Почему нынешний кризис может оказаться серьезнее прежних. <https://yandex.ru/turbo?text=https%3A%2F%2Fwww.forbes.ru%2Ffinansy-i-investicii%2F394699-ne-prosto-obval-pochemu-nyneshniy-krisis-mozhet-okazatsya-sereznee>
16. Носова С. С. Стратегический менеджмент / С. С. Носова. – М.: Русайнс, 2018. – 176 с.
17. Парахина В. Н. Стратегический менеджмент (для бакалавров) / В. Н. Парахина, А. С. Максименко, С. В. Панащенко. – М.: КноРус, 2017. – 416 с.
18. Правительство России введет запрет на импорт дешевого бензина. <https://www.rbc.ru/business/06/04/2020/5e8b4bf89a794707fb0b7993>
19. РБК: правительство может ограничить импорт бензина. https://tass.ru/ekonomika/8176489?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop&utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2Fnews
20. Родионова В. Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В. Н. Родионова. – М.: Риор, 2018. – 256 с.
21. Россия и Саудовская Аравия не договорились по нефти. https://lenta.ru/news/2020/04/07/sporyat/?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop&utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2Fnews
22. Савченко А. Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А. Б. Савченко. – М.: Риор, 2019. – 440 с.
23. Свой дорожке: Российские власти решили запретить импорт дешевого бензина. <https://www.sberometer.ru/rvn/72179/rossiyskie-vlasti-reshili-zapretit-import-deshevogo>
24. Тебекин А. В. Анализ вариантов внешнеэкономической стратегии России на мировом рынке нефти. Журнал экономических исследований. 2020. Т. 6. № 1. С. 73–81.
25. Тебекин А. В. Анализ кризисов с позиций экономической теории. Журнал экономических исследований. 2018. Т. 4. № 12. С. 3–9.
26. Тебекин А. В. Вероятное влияние тенденций развития мировой экономики на развитие экономики России в 2020 году. Журнал исследований по управлению. 2019. Т. 5. № 5. С. 91–97.
27. Тебекин А. В. Инновационное развитие экономики. // Правительство Москвы, Департамент образования г. Москвы, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования «Московская гос. акад. делового администрирования». Москва, 2008.
28. Тебекин А. В. Методы принятия управленческих решений. Учебник / Москва, 2019. Сер. 58 Бакалавр. Академический курс (1-е изд.) 431 с.
29. Тебекин А. В. Сравнительная оценка количественных и качественных методов принятия управленческих решений в условиях антикризисного управления. // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2019. № 3 (47). С. 221–231.
30. Тебекин А. В. Стратегический менеджмент. Учебник / Москва, 2019. Сер. 68. Профессиональное образование (2-е изд., пер. и доп.) 333с.
31. Тебекин А. В. Теория управления. Учебник – М.: Кнорус, 2017. 342 с.
32. Тебекин А. В. Уроки Косыгинских реформ: научные подходы к управлению инновационным развитием экономики. // Инновации. 2017. № 3 (221). С. 11–17.
33. Тебекин А. В., Конотопов М. В. Апрельские тезисы 2009 года (о мировом экономическом кризисе). // Инновации и инвестиции. 2009. № 1. С. 2–8.
34. Тебекин А. В., Конотопов М. В. Декабрьские тезисы 2009 года (о мировом экономическом кризисе). // Инновации и инвестиции. 2009. № 4. С. 2–6.
35. Тебекин А. В., Конотопов М. В. Мартовские тезисы 2010 года (о мировом экономическом кризисе с позиций циклов инновационного развития К. Жугляра). // Инновации и инвестиции. 2010. № 1. С. 2–6.
36. Тебекин А. В., Конотопов М. В. Мировая энергетическая безопасность. кризис или стабильность? // Инновации и инвестиции. 2007. № 2. С. 3–11.
37. Тебекин А. В., Конотопов М. В. Сентябрьские тезисы 2009 года (о мировом экономическом кризисе). // Инновации и инвестиции. 2009. № 3. С. 2–9.
38. Тебекин А. В., Конотопов М. В., Сметанин С. И. Экономическая история. Учебник для бакалавров / Москва, 2019. Сер. 58 Бакалавр. Академический курс (12-е изд.).
39. Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А. Н. Фомичев. – М.: Дашков и К, 2016. 468 с.
40. Чудновский А. Д. Стратегический менеджмент в индустрии туризма (для бакалавров) / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова, А. В. Кормишова. – М.: КноРус, 2016. 256 с.
41. Шестопал Ю. Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю. Т. Шестопал, В. Д. Дорофеев. – М.: КноРус, 2017. 464 с.

Пенсионная система в условиях глобальных перемен

*Разделяет не пропасть, а разница уровней/
Станислав Ежи Лец*

А. П. Колесник, д.э.н., к.т.н.
ПАО «Почта Банк», советник

Аннотация. В работе на основе анализа ситуации в первом квартале 2020 года показана необходимость изменения парадигмы пенсионного обеспечения, отказа от страховой модели пенсионной системы и полного финансирования пенсий из федерального бюджета.

Ключевые слова: пенсионная система, коронавирус, пенсионное страхование, глобальное информационное пространство, деривативы, финансовый кризис.

Pension system in a changing global environment

A. P. Kolesnik, Doctor of Economics, Ph.D.
Post Bank, advisor

Annotation. In the article, based on the analysis of tendencies observed in the 1st quarter 2020, the author proves that the paradigm of the pension system should be changed, in particular, it is necessary to abandon the insurance model of the pension system and the approach to financing pensions from the federal budget.

Keywords: pension system, coronavirus, pension insurance, global informational environment, derivatives, financial crisis.

Несколько лет назад автором опубликованы статьи [7,8,9] с предложениями о новой парадигме пенсионной системы. С тех пор в нашей стране по отношению к пенсионной системе было принято решение избавить ее от администрирования страховых взносов и ответственности за доходную часть бюджета ПФР¹. Других структурных изменений не произошло². Тем не менее запрос на изменение парадигмы и структуры пенсионной системы усиливается и определяется как политико-экономическими событиями в нашей стране, так и мировой повесткой. Особенно остро необходимость структурных перемен в пенсионной системе России заявила о себе в условиях глобального кризиса, совпавшего по времени с пандемией коронавируса.

Все граждане России, да и все население нашей планеты ощутили в начале 2020 года горькие плоды глобализации: через созданное западными капиталами и надгосударственным управлением глобальное информационное пространство и используя ситуацию с коронавирусом, в сознание каждого человека внедряется страх и необходимость изоляции от других людей. Вбивается клин страха между пожилыми и молодыми, между членами одной семьи, между каждым и каждым³. Появился даже термин: «социальная дистанция». Анализируя динамику глобализации, можно прийти к выводу, что к настоящему времени в дополнение к единому биологическому людскому пространству создано глобальное информационное и финансовое мировое пространство, глобальность которого проверена санкциями США, торговыми конфликтами, реакцией мирового финансового рынка на публикации Дональда Трампа в twitter и «хоровым исполнением» мировыми СМИ лжи, в обилии генерируемой в англо-саксонском мире. Это позволяет глобальным игрокам осуществлять спецоперации глобальной гибридной войны (о том, что третья мировая война уже идет, Папа Римский Франциск I заявил в 2014 году)⁴, направленные на захват без применения «горячего» оружия всего наиболее ценного в экономиках других стран. В текущем году Конгресс США и президент Трамп в составе якобы вызванных коронавирусом антикризисных мер на 2,2 триллиона долларов выделили \$ 500 млрд для крупного бизнеса⁵, что станет неплохим подспорьем для транснациональных корпораций (ТНК) в скупке ими наиболее интересных активов в мире. Генсек ООН предложил «напечатать» денежных средств в объеме 20% мирового ВВП для помощи развивающимся странам в борьбе с коронавирусом⁶. Методика закабаления государств через подобную помощь отработана АНБ США, что весьма полно изложено в книге Джо Перкинса еще в 2004 году [5].

1 Указ Президента Российской Федерации от 15 января 2016 года N 13.

2 Повышение общеустановленного пенсионного возраста в октябре 2018 года стало серьезным событием, но структуру и организацию пенсионной системы оно не изменило.

3 «Каждое действие, хотя бы внешне гуманное, оборачивается бедствием для отдельных людей, целых групп и всего человечества. Идея, провозглашающая добро, имеет тенденцию по мере исполнения нести с собой все больше плохого, становиться вредоносной» [2].

4 [//www.bbc.com/russian/rolling_news/2014/09/140913_m_pope_third_world_war](https://www.bbc.com/russian/rolling_news/2014/09/140913_m_pope_third_world_war)

5 <https://regnum.ru/news/economy/2901410.html>

6 Газета «Взгляд» от 3 апреля 2020 г.

Возможно, успешно достигнутые к 2019 году цели глобализации информационной среды и финансов побудили участников мирового экономического форума в Давосе в 2019 году сказать о замедлении темпов глобализации.

Границы государств все больше и больше подвергаются эрозии и становятся все более и более прозрачными под мощным воздействием ТНК, бюджеты каждой из которых превосходят бюджеты государств. Согласно PricewaterhouseCoopers, рыночная капитализация 100 ведущих корпораций за год (с апреля 2018 года по март 2019-го) составила рекордные \$ 21 трлн⁷.

Экономистами высказывается мнение, что одним из факторов, определивших кризис мировой финансовой системы в настоящее время, является громадный объем рынка вторичных ценных бумаг – деривативов. «Грэм Саммерс, исследователь из Phoenix Capital, считает, что номинальная стоимость мирового рынка деривативов 1,4 квадрильона долларов⁸». По оценке, приведенной в vedomosti.ru еще в 2012 году, «с 2008 по 2010 г., по данным Банка международных расчетов, совокупный объем деривативных контрактов держался на уровне \$ 600 трлн, а в 2011 г. составил почти \$ 650 трлн. Для сравнения: совокупный мировой ВВП составляет всего лишь \$ 70 трлн, т.е. порядка 10% от этой позиции. При таких объемах риска любое, даже самое незначительное колебание на рынках базовых активов становится критичным, так как служит спусковым механизмом для многократно мультиплицированного глобального эффекта на требования и обязательства по деривативам»⁹. Коронавирус оказался весьма кстати, чтобы на него можно было списать финансовые проблемы, возникшие в результате обогащения ТНК и представителей мировой элиты¹⁰, и списать наступающий вследствие этих проблем финансовый кризис. То есть мировая финансовая олигархия может использовать объективные обстоятельства, связанные с вирусом, в своих целях. Поэтому финансисты США предвещают глубокий кризис в этой стране: «Мы официально заявляем, что экономика США впала в рецессию, присоединившись к остальному миру», – говорится в отчете, подготовленном аналитиками под руководством ведущего экономиста Bank of America Мишель Мейер. По ее мнению, «глубокое падение уже началось, так как коронавирус ударил практически по всем секторам. Это неизбежно приведет к росту безработицы и сокращению доходов населения. На протяжении всего второго квартала рабочих мест будут лишаться по миллиону американцев в месяц¹¹». Вот и списала госпожа Мишель Мейер экономические беды и безработицу в США на коронавирус.

Если глобализация и дальше будет двигаться по ее нынешней траектории¹², что наиболее вероятно, рука об руку с «цифровизацией всего», то без работы и занятий могут остаться десятки миллионов людей на Земле. По оценкам экономистов Оксфордского университета, в течение 20 лет половину нынешних рабочих мест заменят машинные технологии¹³. В этом смысле показателен опрос около 10 тыс. респондентов из 29 стран, в которых проживает около 74% населения планеты¹⁴, представленный компаниями SAP + Qualtrics на мировом экономическом форуме в Давосе в 2019 году в составе доклада «GLOBALIZATION 4.0 The Human Experience». Согласно ему около 60% респондентов из Европы и Северной Америки (США и Канада) считают, что большинство компаний, развивающих новые технологии, делают на этом деньги и не стремятся лучше обустроить наш мир.

Уже по ситуации с коронавирусом мы видим, что за источники средств пенсионное обеспечение будет конкурировать с поддержанием минимального уровня жизни безработных¹⁵. Поскольку безработные – люди более молодые, чем пенсионеры, они создают больше риска для общества. Поэтому при ограниченных ресурсах государства они будут иметь приоритет в получении средств к существованию. Мы являемся свидетелями и подопытными в том эксперименте, который проводится в глобальном информационном пространстве планеты по отработке социальных технологий, обеспечивающих изменение сознания всех людей и растительное существование тех, кто оказался вне рынка труда из-за отсутствия подходящих для них рабочих мест (безработные) или в связи с утратой трудоспособности (больные и пенсионеры). Под этим экспериментом (или пилотным проектом?) лежат разработанные и проверенные на Западе теории, такие, как теория социального программирования, структурировавшие общество в следующем виде: наверху пирамиды – «избранные», ниже – полезные для избранных, далее – бесполезные [6]. Для «бесполезных» в разных государствах мира отрабатываются модели типа безусловного основного дохода, который выплачивается в равном размере всем членам общества – работающим или неработающим¹⁶.

Если попытаться оценить развитие ситуации с пенсионным обеспечением в так называемых развитых странах Запада, то вполне возможно, что термин «пенсионеры» исчезнет в них из политической и экономической лексикологии. Все лица, не имеющие постоянного собственного дохода, будут определены одним термином (например, нуждающиеся) и ко всем будет осуществляться одинаковый подход, у которого будет единственная цель: предотвратить турбулентности в обществе и обеспечить спокойную жизнь элите. К этому добавится ускоренное благодаря коронавирусу внедрение тотального контроля за каждым человеком (по типу китайского социального рейтинга с оценкой всех доходов и расходов человека). Это позволит компьютерным системам «понимать»: во сколько обходится поддержание жизнедеятельности данного индивидуума, включая медицинские услуги; какой

7 <https://www.rbc.ru/business/16/08/2019/5d5605839a7947e7cd21723b>

8 <https://aftershock.news/?q=node/4132&full>

9 https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2012/09/12/kak_derivativy_stali_finansovym_oruzhiem_massovogo

10 «Известно, что в США рост экономики обогатил только 10% населения. Эти 10% получили 96% дополнительных доходов» [2].

11 <https://ria.ru/20200323/1568918947.html>

12 Влияние глобализации на пенсионную систему было проанализировано автором в интернет журнале «Стратегия бизнеса» № 9 (65) 2019 (<https://www.strategybusiness.ru/jour/article/view/563/470>)

13 Катасонов В. Ю. Цифровые финансы. Криптовалюты и электронная экономика. Свобода или концлагерь? / В. Ю. Катасонов — «Книжный мир», 2017

14 http://www3.weforum.org/docs/WEF_globalization4_Jan18.pdf

15 http://www3.weforum.org/docs/WEF_globalization4_Jan18.pdf

16 Более подробно изложено в работе автора Стратегия развития пенсионной системы в условиях глобализации. «Стратегия бизнеса». Электронный научно-экономический журнал. № 9(65) 2019.

доход может принести его профессиональная работа; насколько соответствует законодательству уплата данным физлицом налогов (и возврат кредитов) и достаточно ли у него средств для удовлетворения в установленной «системой» степени его материальных потребностей (духовные потребности будут сведены к минимуму, если не к нулю).

Тотальный контроль и даже воздействие на работников будут использовать и работодатели. В докладе консультационной компании PricewaterhouseCoopers «Будущее рынка труда. Противоборство тенденций, которые будут формировать рабочую среду в 2030 году» рассматривается ситуация, которая вероятна к 2030 году: «Работодатель разделяет элиту и остальных сотрудников; компании берут на себя функции, ранее выполнявшиеся государством, – от образования детей и заботы о пожилых до здравоохранения. Цена за эту заботу – полный контроль за сотрудниками. Компании неустанно отслеживают и измеряют местонахождение, производительность, состояние здоровья и благосостояние своих сотрудников. Эту информацию корпорации используют для прогнозирования производительности, а главное – рисков, связанных с рабочей средой»¹⁷. Одновременно в этом докладе говорится, что 60% из опрошенных 10 029 граждан Китая, Германии, Индии, Великобритании и США, считают, что немногие будут иметь стабильную, долгосрочную занятость в будущем.

В этих условиях становится понятным, что страховая модель пенсионной системы, укоренившаяся в Европе и Северной Америке, скоро прикажет долго жить или будет изменена таким образом, чтобы она не мешала выплачивать пенсионерам столько, сколько будет позволено, независимо от страхового стажа и суммы страховых взносов.

В таком положении России будет крайне трудно в одиночку противостоять тенденции, созданной паразитирующим мировым капитализмом. Поэтому все более бесперспективным видится сохранение страхового принципа в пенсионном обеспечении, тем более что он чужероден для российской культуры и традиций [4] и при традиционно низкой доле оплаты труда в ВВП [8] приводит к постоянному дефициту бюджета ПФР.

Настал критический момент для определения истинной стратегии развития пенсионной системы страны. По мнению автора, следует отказаться от уплаты страховых взносов и платежей в бюджет ПФР со стороны работодателей и самозанятого населения.

Наглядным аргументом этому является нынешняя ситуация со страховыми взносами. К исходу первого квартала 2020 года СМИ уже начали муссировать тему падения доходов ПФР и других внебюджетных фондов в связи с приостановкой деятельности производственных, торговых организаций и поставщиков услуг, вызванной угрозой коронавирусной инфекции. В Высшей школе экономики снижение доходной части бюджетов социальных фондов за три месяца текущего года оценивается, по разным сценариям, от 195,4 млрд руб. до 1,76 трлн руб.¹⁸.

Представляется неотложным выработать новые структурные решения в пенсионном обеспечении, пока еще есть для этого время. В частности, необходимо опробовать переход к финансированию пенсий из общих доходов федерального бюджета, который поглотит бюджет ПФР. Принципиальные шаги в этом направлении уже сделаны. Администрирование страховых взносов и аккумулирование доходов пенсионного бюджета переданы от ПФР в Федеральную налоговую службу, а финансирование выплаты пенсий осуществляется через Федеральное казначейство. Деятельность высшего руководства страны в преодолении угроз, связанных с коронавирусом, наглядно показывает, что проактивные действия в угрожающей ситуации требуют постоянного маневра имеющимися ресурсами и теоретическое отличие страховых взносов от налогов не может приниматься во внимание при решении «здесь и сейчас» жизненно важных для страны и граждан задач.

Хочется надеяться, что наша цивилизация оправится от нынешнего глобального кризиса. Но мир уже не будет прежним. Надо готовить вхождение нашей страны в этот новый, неведомый пока мир.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Час Быка. И. А. Ефремов – «ФТМ», 1968.
2. Ульрих Бек. Что такое глобализация? Ошибки глобализма – ответы на глобализацию. Пер. с нем. А. Григорьева, В. Седельника; Общ. ред. и послесловие А. Филиппова – М.: Прогресс-Традиция, 2001.
3. GLOBALIZATION 4.0 The Human Experience. Presented to the World Economic Forum by SAP + Qualtrics. http://www3.weforum.org/docs/WEF_globalization4_Jan18.pdf
4. Колесник А. П. Пенсионная система и ценности российской цивилизации. «Стратегия бизнеса». Электронный научно-экономический журнал. № 1 (33) 2017. <https://www.strategybusstrategybusiness.ru>
5. Перкинс Д. Исповедь экономического убийцы / Д. Перкинс – «Претекст», 2004.
6. Ивашов Л. Г. Геополитика русской цивилизации / ИД «АРГУМЕНТЫ НЕДЕЛИ», 2015.
7. Колесник А. П. Некоторые соображения к новой парадигме пенсионного обеспечения. «Стратегия бизнеса». Электронный научно-экономический журнал. № 2 (4) 2014. <https://www.strategybusstrategybusiness.ru>
8. Колесник А. П. Уроки слома парадигмы пенсионной системы в России. «Стратегия бизнеса». Электронный научно-экономический журнал. № 7 (39) 2017. <https://www.strategybusstrategybusiness.ru>
9. Колесник А. П. Концептуальные альтернативы для пенсионной системы России. «Стратегия бизнеса». электронный научно-экономический журнал. № 7 (51) 2018. <https://www.strategybusstrategybusiness.ru>

¹⁷ www.pwc.ru/workforce2030

¹⁸ Информация РБК: <https://www.rbc.ru/economics/01/04/2020/5e83643c9a79476b8b0663cd>