

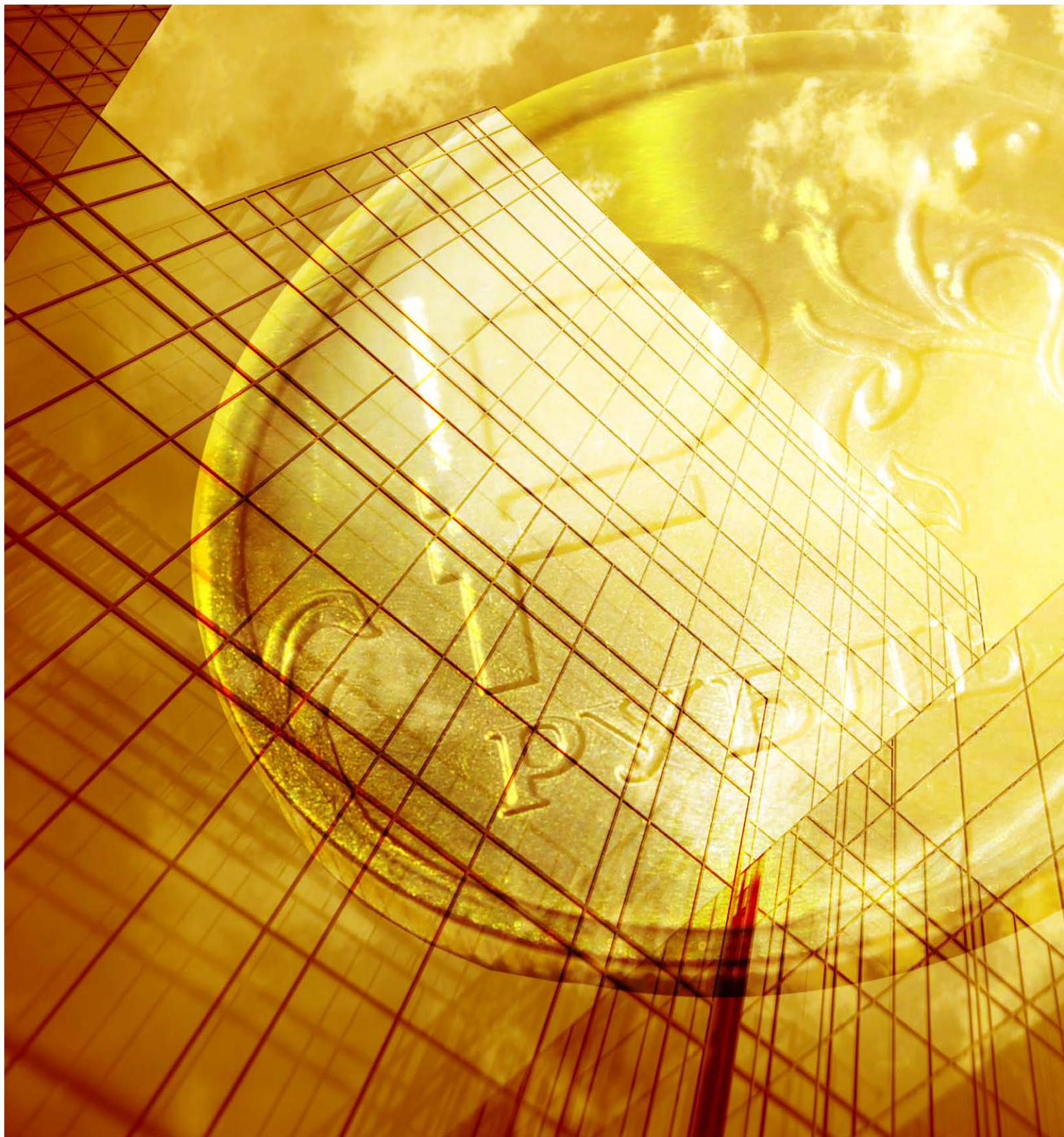
СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА

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: 10.17747/2311-7184-2020-7

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

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

Периодичность издания – 12 номеров в год.

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

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

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

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

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

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

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

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

РЕДАКЦИЯ:

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

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

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

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

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

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

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

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

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

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

СОДЕРЖАНИЕ

- | | |
|-----|--|
| 173 | Тактический анализ как элемент, определяющий результаты конкурентной борьбы компаний |
| 177 | Omni-channel – тактика выгодного конкурентного поля в процессе наступления |
| 181 | Применение маркетинговых схем в электронной коммерции |
| 184 | Стратегии вертикальной интеграции компании Tesla: теория, практика, результаты |
| 189 | Информационная система для мониторинга и управления материальным положением семей в Российской Федерации, предотвращения попадания их в состояние бедности и контроля за выведением из бедности (экосистема СЕМЬЯ) |
| 195 | Развитие региональных кластеров как инструмент обеспечения высоких темпов развития экономики |

Тактический анализ как элемент, определяющий результаты конкурентной борьбы компаний

Закирова Марина Андреевна

Факультет менеджмента

ФГБОУ ВО «Финансовый университет

при Правительстве Российской Федерации», Москва

e-mail: marina.mingaljova@gmail.com

Научный руководитель: к.э.н., доцент Алферов В.Н.

Департамент менеджмента ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,

e-mail: expertavn@bk.ru

Аннотация. Статья посвящена изучению проблем, связанных с применением тактического и стратегического анализа в России. Анализируется практика применения стратегического менеджмента, а также рассматриваются возможные способы совершенствования использования инструментов тактического анализа в российской практике. В рамках исследования автором было предложено совершенствование тактического управления компанией путем учета конкретной стадии жизненного цикла при проведении анализа.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкуренция, управленческий учет, тактический анализ, стратегический анализ, стратегия.

Tactical analysis as an element determining the results of competitive competition of companies

Zakirova A. Marina

Faculty of Management

Financial University under the Government of the Russian Federation

e-mail: marina.mingaljova@gmail.com

Scientific Advisor: Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Alfeyorov V.N.

Department of Management FGOBU PO «Financial University under the

Government of the Russian Federation»

e-mail: expertavn@bk.ru

Annotation. The article is devoted to the study of problems associated with the use of tactical and strategic analysis in Russia. The practice of applying strategic management is analyzed, and possible ways to improve the use of tactical analysis tools in Russian practice are also considered. As part of the study, the author suggested improving the tactical management of the company by taking into account the specific stage of the life cycle during the analysis.

Keywords: competitiveness, competition, management accounting, tactical analysis, strategic analysis, strategy

В современных условиях ведения бизнеса проблема принятия эффективных управленческих решений является наиболее актуальной, так как от нее напрямую зависит функционирование организации. При этом любое управленческое решение должно опираться на четкое понимание причинно-следственных связей того или иного явления, а также опираться на объективную, достоверную информацию о состоянии хозяйствующего субъекта в текущий момент времени и о перспективной динамике его изменений.

В период становления рыночной экономики большинство компаний делали акцент на текущем управлении, подразумевающим адаптацию к фактически произошедшим изменениям внешней среды. Значительная часть организаций не уделяла должного внимания вопросам формирования стратегии и стратегическому планированию, стремясь максимизировать прибыль от использования производственного потенциала предприятия. По мере развития рыночных условий хозяйствования значимость стратегического управления увеличивалась, и менеджмент компаний стал больше концентрироваться на проблемах разработки и реализации стратегий развития организации. Тем не менее на сегодняшний день не существует единого подхода к стратегическому планированию, функционирующему за счет проработанных тактических приемов и сформированной тактики ведения бизнеса.

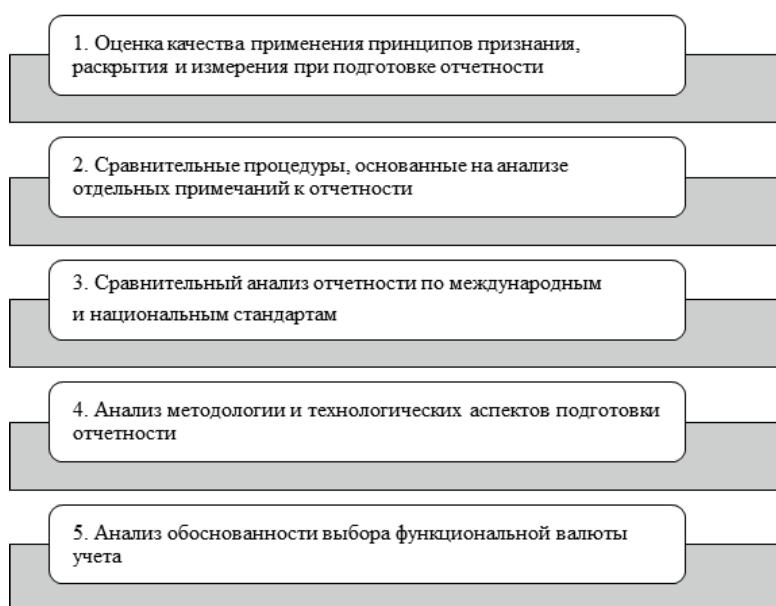
Отсутствие единой методологии в области стратегического планирования связано, в первую очередь, с недостатком достоверной оперативной и аналитической информации, необходимой для проведения объективной оценки эффективности деятельности предприятия с целью принятия управленческих решений на различных уровнях. С одной стороны, существует большое количество зарубежных подходов к анализу финансового со-

стояния компании, к наиболее распространенным из которых относятся следующие модели: Альтмана, Чессера, Спрингейта, Бивера, Дюрана. Но, с другой стороны, практическое применение указанных моделей в российских реалиях продемонстрировало свою низкую эффективность ввиду особенностей ведения бухгалтерской отчетности, законодательной специфики, налогового регулирования и процессов инфляции [1].

Многие отечественные организации формируют несколько разновидностей отчетности для различных контрагентов, что приводит к использованию разных стандартов бухгалтерской отчетности. Соответственно, управленческий анализ требует разработки дополнительного аналитического инструментария, направленного на выявление проблем организации, исходя из использования того или иного вида отчетной документации [2, с. 2016–2017].

Основные этапы и аналитические инструменты управленческого анализа отражены на рис. 1.

Рис. 1. Основные этапы и аналитические инструменты управленческого анализа



Источник: составлено автором на основе источника: Ложкина С.Л. Технология тактического и стратегического управленческого анализа финансовой отчетности // Вестник БГУ. 2013. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-takticheskogo-i-strategicheskogo-upravlencheskogo-analiza-finansovoy-otchetnosti> (дата обращения: 10.03.2020).

Как представлено на рис. 1, управленческий анализ должен базироваться не только на расчетах показателей и анализе фактически приведенных в отчетности данных, но и на оценке обоснованности представленных в отчетности данных, а также на проверке ее соответствия всем утвержденным стандартам.

Проведение анализа с помощью указанных инструментов нацелено, в первую очередь, на выявление проблем внутреннего контроля, а также на идентификацию рисков, которые невозможно выявить, базирываясь на стандартных методах расчета коэффициентов.

Основными задачами тактического (оперативного) анализа как основы управленческого анализа выступают [2, с. 216; 3, с. 22]:

- регулярное определение степени выполнения основных показателей, разработанных организацией в рамках стратегического и тактического планирования на различных уровнях управления;
- выявление и учет факторов, оказывающих влияние на возникновение отклонений фактических значений рассчитываемых показателей от плановых;
- предоставление полученной в ходе оценки аналитической информации на все иерархические уровни управления (информация должна предоставляться своевременно и в полном объеме);
- разработка мер, направленных на минимизацию негативного влияния выявленных факторов внешней и внутренней среды, а также мероприятий, нацеленных на максимальное использование существующих возможностей для развития;
- своевременная реализация обоснованных управленческих решений;
- непрерывный контроль исполнения установленных мер, а также оценка их эффективности и результативности.

В условиях глобализации и цифровизации экономики условия конкуренции претерпевают ряд изменений. До начала 2000-х годов участниками мировой экономической системы выступали государства, и именно специфика их деятельности определяла место национальных компаний на мировой арене. Современные условия, подразумевающие активное развитие и повсеместное применение информационных технологий, позволяют организациям становиться игроками глобального рынка [3, с.20–21].

Развитие рыночных отношений и экспортно-импортных товарных взаимодействий стало причиной необходимости функционирования отечественных предприятий в условиях агрессивной конкурентной среды. Подобные условия приводят к постоянному столкновению с компаниями-конкурентами, победу в которых можно одержать лишь путем применения эффективных инструментов конкурентной борьбы. Указанными инструментами зачастую выступают: стратегия низких цен; наделение существующего товара новым свойством, отвечающим потребностям потребителей; агрессивная маркетинговая политика. Также в конкурентной борьбе акцент может быть сделан на слабых сторонах конкурентов, что приводит к существенным финансовым и репутационным потерям последних. Выпуск неконкурентоспособной продукции, которая не отвечает запросам целевой аудитории, порождает снижение конкурентоспособности компании в целом. Именно поэтому поиск конкурентного преимущества, его разработка, развитие и грамотное применение являются одной из ключевых целей любой организации, стремящейся эффективно функционировать в долгосрочной перспективе.

Ужесточенная конкурентная борьба обусловлена появлением новых структурных рыночных факторов (рис. 2).

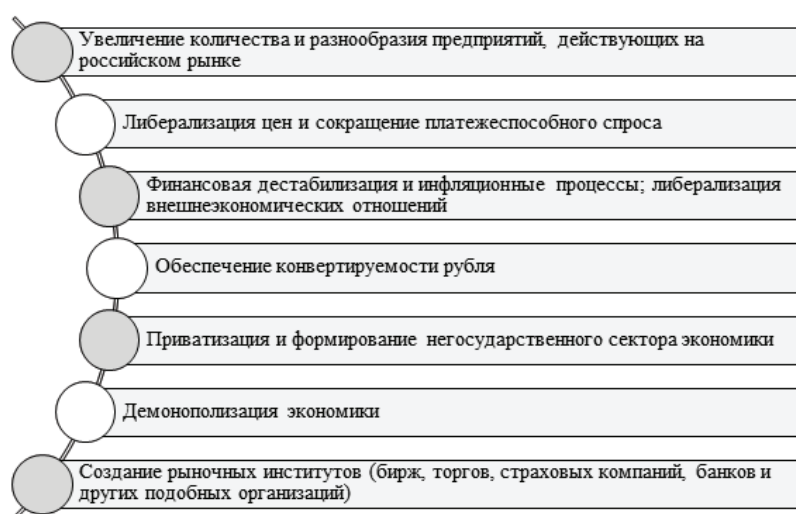
Помимо факторов, указанных на рис. 2, можно также выделить факторы усиления конкуренции, к которым относятся: изменение потребительских предпочтений и продуманность действий компаний на рынке, а также так называемые «мягкие факторы»:

- трудовая этика;
- мобильность, гибкость и постоянное совершенствование организаций;
- открытость внешней среде;
- конкурентный дух;
- мобильность трудовых ресурсов [4].

Необходимость обеспечения конкурентоспособности компании на практике чаще всего связана с:

- решением о выходе на новые рынки функционирования;
- реализацией новых видов товаров;
- изменением объемов выпуска продукции;
- сменой основных средств;
- совершенствованием политики в области маркетинга;
- изменением связей между субъектами хозяйствования.

Рис. 2. Структурные факторы ужесточенной конкурентной борьбы компаний [4]



Источник: составлено автором на основе источника: Козырская Ирина Евгеньевна Конкуренция компаний: приемы и подходы при оценке конкурентных преимуществ // Baikal Research Journal. 2015. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentsia-kompaniy-priemy-i-podhody-pri-otsenke-konkurentnyh-preimuschestv> (дата обращения: 10.03.2020).

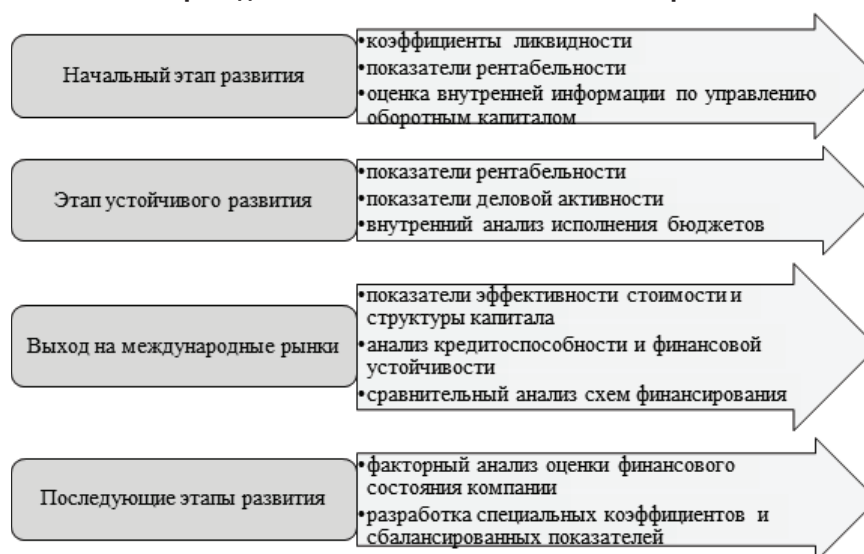
В конкурентной борьбе организациям важно ставить перед собой конкретные задачи, которые будут учитываться в рамках формирования стратегии развития предприятия. Стратегическое и тактическое планирование должно включать в себя оценку возможностей и имеющихся сильных сторон компании, а также учет «болевых точек» и вероятных внешних угроз. Подобный подход призван максимизировать эффективность ведения текущей деятельности организации, а также ее развитие в будущем.

Анализ конкурентоспособности хозяйствующего субъекта в отрасли функционирования позволяет:

- разрабатывать мероприятия по повышению уровня конкурентной позиции организации;
- привлекать инвестиции в развитие перспективных производств;
- составлять планы проникновения организации на новые рынки [4].

Стоит отметить, что применение тактического анализа в качестве инструмента конкурентной борьбы эффективно лишь в том случае, когда он учитывает определенный этап развития компании. Особенности проведения анализа на различных стадиях развития организации отражены на рис. 3.

Рис. 3. Особенности проведения анализа в зависимости от этапа развития компании [4,5]



Источник: составлено автором на основе источников: Ложкина С.Л. Технология тактического и стратегического управленческого анализа финансовой отчетности // Вестник БГУ. 2013. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-takticheskogo-i-strategicheskogo-upravlencheskogo-analiza-finansovoy-otchetnosti> (дата обращения: 10.03.2020); Крылов С.И. Сбалансированная система показателей – эффективный инструмент современного стратегического управленческого учета // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. 2011. № 7.

Таким образом, тактический анализ, являясь важным элементом обеспечения конкурентоспособности компании на рынке функционирования, играет огромную роль в конкурентной борьбе организаций в современных экономических условиях, подразумевающих необходимость адаптации хозяйствующих субъектов к постоянно изменяющимся условиям внешней среды. Грамотное комбинирование различных подходов к стратегическому планированию позволит компаниям повышать степень своей конкурентоспособности, выходить на новые рынки сбыта и обеспечивать устойчивое развитие в долгосрочной перспективе. При этом результат конкурентной борьбы организаций будет определяться в зависимости от способности хозяйствующих субъектов учитывать факторы и показатели деятельности, характерные для конкретной стадии жизненного цикла компании, а также эффективности практического применения инструментариев тактического анализа.

Список литературы

- [1] Ложкина С.Л. Технология тактического и стратегического управленческого анализа финансовой отчетности // Вестник БГУ. 2013. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-takticheskogo-i-strategicheskogo-upravlencheskogo-analiza-finansovoy-otchetnosti> (дата обращения: 10.03.2020).
- [2] Алферов В.Н. Управленческий анализ как инструмент антикризисного управления // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2018. Т. 9. № 2. С. 213–221. DOI: 10.18184/2079–4665.2018.9.2.213–221
- [3] Туктарова Ф.К. Сравнительный тактический анализ экономического развития организаций: Монография. Пензенский государственный университет, 2008 г. 195 с.
- [4] Козырская И.Е. Конкуренция компаний: приемы и подходы при оценке конкурентных преимуществ // Baikal Research Journal. 2015. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentsia-kompaniy-priemy-i-podhody-pri-otsenke-konkurentnyh-preimuschestv> (дата обращения: 10.03.2020).
- [5] Крылов С.И. Сбалансированная система показателей – эффективный инструмент современного стратегического управленческого учета // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. 2011. № 7.
- [6] Малышев Н.Г., Бубнов Г.Г. Опыт применения стратегий повышения конкурентоспособности зарубежных предприятий // ТДР. 2013. № 1. С. 131 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-primeneniya-strategiy-povysheniya-konkurentosposobnosti-zarubezhnyh-predpriyatiy> (дата обращения: 10.03.2020).
- [7] Нигматуллин Р.Р. Порядок разработки и реализации стратегии развития организации // Евразийский союз ученых. 2016. № 2–3 (23). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/poryadok-razrabotki-i-realizatsii-strategii-razvitiya-organizatsii> (дата обращения: 10.03.2020).
- [8] Семенова В.В., Левшина М.С. Особенности комплексной стратегии на каждом этапе жизненного цикла организации // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-kompleksnoy-strategii-na-kazhdom-etape-zhiznennogo-tsikla-organizatsii> (дата обращения: 10.03.2020).

Omni-channel – тактика выгодного конкурентного поля в процессе наступления

Пирожкова Юлия Александровна

Научный руководитель: Алферов Валерий Николаевич

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
Москва, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассматривается возможность использования технологии Omni-Channel, ее преимущества в сравнении с традиционными маркетинговыми стратегиями. Оценивается конкурентное преимущество компаний, использующих данную технологию. В качестве примера приводится компания, которая уже использует данную стратегию в условиях современного российского рынка. Предложены направления по развитию Omni-channel в России.

Ключевые слова: многоканальность, розничная торговля, ценностное предложение, Multi-channel, Cross-channel, Omni-channel, конкурентная борьба.

Omni-channel – tactics of a profitable competitive field during the offensive

Pirozhkova Julia Alexandrovna

Research supervisor: Alferov Valeriy Nikolaevich

Abstract. The article considers the possibility of using OMNI-Channel technology including its advantages in comparison with traditional marketing strategies. Also there is evaluated the competitive advantage of companies using this technology. As an example is a company that is already using this strategy in the current Russian market. The directions for the development of the Omni-channel in Russia are proposed.

Keywords: retail, value proposition, Multi-channel, Cross-channel, Omni-channel, competition.

Конкуренция присуща каждому игроку, осуществляющему свою деятельность на определенном рынке. Конкуренцию можно определить как способ использования экономическим агентом права на успех в реализации используемой стратегии, который носит относительный характер и обусловлен применением, укреплением относительно выигрышных профессиональных позиций. [1, с. 84]

В условиях современного мира потребители сталкиваются с проявлением конкуренции каждый день. Они имеют множество возможностей, с помощью которых они осуществляют поиск, сравнение различных товаров, а также непосредственно совершение покупки. Новые технологии и различного рода бизнес-модели изменяют границы розничной торговли, и, как следствие, ритейлерам предоставляются уникальные инструменты для создания дифференцированной ценности для клиентов и создание условий для их более глубокого вовлечения.

Эволюция розничной торговли заключается в том, что клиенты все чаще используют различные мобильные устройства для покупок в удобном для них месте и в любое время. Такое использование нескольких каналов клиентами – результат работы ритейлеров, использующих технологии и партнерские отношения, которые обеспечивают многоканальные стратегии, то есть с использованием различных точек соприкосновения с клиентом или среды, посредством которой компания и клиент взаимодействуют.

Формирующиеся многоканальные стратегии вовлекают ритейлеров, добавляя новые каналы, которые организации используют различными способами для того, чтобы создать уникальный клиентский опыт, который в свою очередь обеспечивает бесценное конкурентное преимущество перед фирмами-конкурентами.

Стратегии могут быть обозначены как multi-, cross- или omni-channel, их сравнительная характеристика представлена в табл. 1.

Таблица 1. Сравнительная характеристика маркетинговых стратегии multi-, cross- и omni-channel

Название стратегии	Определение	Отличительные характеристики
Multi-channel	Комплекс мероприятий, направленных на продажу товара или услуги через несколько независимых друг от друга каналов сбыта	Наличие у покупателя нескольких независимых друг от друга точек соприкосновения с брендом
Cross-channel	Комплекс мероприятий, направленных на продажу товара или услуги через несколько частично взаимодействующих между собой каналов	Наличие у покупателя нескольких точек соприкосновения как часть одного бренда; Ритейлеры складывают о покупателе единое мнение через разные каналы
Omni-channel	Комплекс мероприятий, направленных на продажу товара или услуги через в полной мере взаимодействующие и взаимодополняющие каналы	Создание для покупателя всевозможных доступных способов заказа и получения продукта; Покупатель взаимодействует непосредственно с брендом, независимо от того, какой он использовал канал сбыта

Как приведено в табл. 1, представленные стратегии обсуждаются взаимозаменяемо, хотя существуют фундаментальные различия в том, как данными стратегиями осуществляется взаимодействие между покупателями и продавцами, а также существенно разнятся способы координирования и управления.

Стоит отметить, что в cross- и omni- розничной торговле потребители могут исследовать продукты в магазине, заказать их онлайн и забрать их из специального места выдачи заказа. Несмотря на удобство данного критерия, не всегда владельцам розничного бизнеса удастся интегрировать данную модель в устоявшуюся бизнес-систему, по которой работает их предприятие. Происходит это в связи с тем, что ритейлеры сталкиваются с рядом технологических и организационных проблем. [2, с. 34]

Некоторые из перечисленных проблем были решены вследствие проведенных исследований, и тогда ритейлеры начали понимать своего клиента через потребительскую аналитику. Посредством оценки канала и показателей производительности происходило соответствующее распределение ресурсов между каналами.

При помощи технологии Omni-channel ритейлер может в большей степени понимать потребительские ценности и, как следствие, совместить стратегию многоканальности со смыслом существования своей компании. Ведь именно такие компании на сегодняшний день потребители считают приоритетными по сравнению с другими.

Для реализации многоканальных розничных стратегий ритейлеры могут использовать каналы связи, продаж и обслуживания клиентов различными способами, которые приведены в табл. 2.

Таблица 2. Сравнительный анализ способов реализации многоканальных розничных стратегий

Название стратегии	Способ реализации
Multi-channel	Реализация происходит через независимые, отдельно функционирующие друг от друга каналы сбыта (это могут быть обособленные розничные магазины, сайт и т.д.)
Cross-channel	Координация существующих каналов, взаимосвязь в работе; Информация о покупателе передается с одного канала на другой, отличительной особенностью будет являться появление связи между каналами сбыта
Omni-channel	Обеспечивается полное взаимодействие каналов; Если рассматривать данную стратегию с точки зрения клиента, то он может плавно переходить с одного канала на другой, включая такие распространенные каналы, как веб-сайт производителя, мобильное приложение для розничной торговли и др.

Как представлено в табл. 2, Multi-channel – это «комплекс мероприятий, связанных с продажей товаров или услуги по более чем одному каналу или по всем распространенным каналам, посредством чего клиент не может инициировать взаимодействие каналов и / или розничный продавец не контролирует интеграцию каналов». Таким образом, многоканальная розничная торговля представляет собой стратегию с наименьшим уровнем контроля клиента, а также взаимодействия всех каналов.

Многоканальные стратегии изначально были созданы как средство конкуренции между традиционными ритейлерами и представителями электронной коммерции. Новые каналы были добавлены к уже устоявшимся традиционным и, по сути, работали как отдельные объекты с отдельными целями. Такие мероприятия привели к запутанной ценовой политике, продвижению и становлению бренда. В худшем случае происходило так, что два канала одной фирмы могли даже конкурировать напрямую друг с другом.

Cross-channel может быть определена как стратегия координации функционирующих каналов и полный контроль и учет путей взаимодействия между ними. В первую очередь, для данного подхода необходимо понимание каждого воздействия со стороны компании на действия клиента в его покупательском пути и в соответствии с этим равномерное распределение бюджета, согласно нуждам каждого шага потребителя. Например, когда посетитель приходит через определенную кампанию в AdWords, но не совершает покупку или не взаимодействует с сайтом, срабатывает ретаргетинг, показывающий все ту же по смыслу рекламу уже на другом канале, к примеру Facebook.

Omni-channel определяется как комплекс мероприятий, направленных на продажу товаров или услуг по всем распространенным каналам, благодаря которым обеспечивается полное взаимодействие каналов, кроме того, ритейлер может контролировать полную интеграцию каналов. Даже традиционные каналы маркетинга считаются частью этой стратегии и, следовательно, также требуют синергетического управления. Более того, различные каналы взаимодействуют друг с другом и часто используются одновременно при создании клиентского опыта. [3, с. 12]

Таким образом, по сравнению с другими, многоканальные стратегии позволяют клиентам получить дополнительные преимущества, такие, как информация, экономия средств или удобство. Кроме того, основное внимание уделяется взаимодействию между клиентом и торговой маркой, а не между клиентом и конкретным каналом.

Практика моноканальной розничной торговли может характеризоваться различными особенностями, такими, как возможность пользоваться скидками одинаково по всем каналам (подразумевается согласованность каналов), возвратность товаров, независимо от их точки покупки, а также полная интеграция данных, касающихся клиента, цены, ассортимента и согласованность всех товаров и услуг. Кроме того, всенаправленная стратегия позволяет потребителям перемещаться по каналам внутри каждой транзакции, основанной на нескольких способах выполнения заказа.

Различные каналы розничной торговли должны быть согласованы с потребительским восприятием. Использование многоканальной стратегии достигается тогда, когда потребители могут приобрести один и тот же товар (ассортимент) по всем каналам за одну транзакцию.

Ритейлеры координируют свои процессы управления заказами, выполнения и логистики как через их физические (на базе магазина), так и онлайн-каналы. Доставка, динамика операций и управления заказами создает новые задачи для предприятий розничной торговли, логистика рассматривается как основа всенаправленной стратегии. Следовательно, успех ритейлеров зависит от эффективности их логистических операций. Хотя большинство ритейлеров успешно справляются со своими цепочками поставок, на базе магазинов по-прежнему борются за обеспечение удовлетворительного обслуживания клиентов в многоканальной среде.

Логистические услуги развивались с эволюцией омни-канала розничной торговли, что показало необходимость изучения LSQ¹ в контексте бизнес-модели B2C. [4, с. 5]

Концептуализация LSQ, восходящая к 1970-м годам, фокусируется на улучшении продукта. В то время как в предыдущих исследованиях LSQ рассматривался только в контексте B2B, где клиент воспринимается как промышленный покупатель, недавнее исследование признало необходимость распространения LSQ на контекст B2C, рассматривая потребителей как последний член цепочки поставок, как подчеркивается в определении логистики.

Такое расширение стало необходимостью, потому что огромный рост интернета позволил ритейлерам участвовать с клиентами посредством нескольких каналов. Следовательно, роль LSQ в B2C электронной коммерции и многоканальных средах стала важной темой для обсуждения.

При определении и концептуализации LSQ можно руководствоваться как объективными, так и субъективными подходами. Первый подход основывается на видимых аспектах обслуживания, поэтому его можно оценить напрямую. LSQ увеличивается в случаях, когда ритейлер может обеспечить такие фактические аспекты логистики, как своевременность, наличие и порядок заказа. Субъективный же подход, напротив, показывает нам, что в моделях LSQ должны рассматриваться восприятие клиентами услуг относительно их ожиданий. То есть в дополнение к физически наблюдаемым операционным атрибутам также важно учитывать, как клиенты воспринимают предоставляемые услуги. [5, с. 7]

Таким образом, при внедрении технологии omni-channel ритейлеру в части операционного менеджмента необходимо не только обеспечить обещанное обслуживание надежно и точно, но и суметь понять потребности и ожидания своих клиентов. [6, с. 2]

С использованием данной технологии владелец бизнеса, который хочет внедрить данную технологию в свой бизнес, должен понимать, что уровень его логистических систем должен находиться на высоком уровне для обеспечения бесперебойной работы многоканальной системы, а также для поддержания нового имиджа компании.

На российском рынке существует не много примеров внедрения технологии Omni-channel ритейлерами в свои бизнес-модели, но все же такие есть. В целях подтверждения актуальности данной технологии и ее перспективности в современных реалиях в рамках данной статьи проанализировано применение Omni-channel компанией ООО «Адидас».

На сегодняшний день Adidas Group является примером успешной компании, осуществляющей свою деятельность посредством многоканальной стратегии. Основные каналы сбыта Adidas – это непосредственно сам магазин, сайт компании, установка Polytouch и др. *В заключительной части статьи я приведу краткий отчет о финансовых результатах компании за март 2019 года и на данном примере произведу расчеты, показывающие, какую долю занимают продажи через модуль OMNI от всей выручки.* Проанализируем отчеты по модулю Omni локального магазина Adidas Performance в г. Москве в торговом центре «COLUMBUS», а также показатели подразделений компании по Москве и Московской области. В табл. 3 представлены данные по локальному магазину в ТПЦ «COLUMBUS».

Таблица 3. Данные из отчета о результатах использования Omni по локальному магазину в ООО «Adidas» в ТПЦ «COLUMBUS»

Store	Retail Net Sales, K	CnC Net Sales, K	CnC Share %	G2N CnC
COOI MOSCOW Columbus BCS 2	12 273,7	1 890,0	15,4%	39,13%

1 Примечание - LSQ (logistic services quality) – качество логистических услуг. Бизнес-модели B2B и B2C – это вид экономического взаимодействия, классифицирующийся по типу взаимодействующих субъектов.

Как представлено в табл. 3, сумма всех продаж локального магазина составила 12 273,7 тыс. руб. с учетом НДС, из них 1890 тыс. руб. магазину принес модуль омни, что составляет 15,4 процента от общей суммы продаж. Кроме того, стоит обратить внимание на показатель G2N CnC (Gross to Net Clic and collect). Данный показатель отражает процент выкупленных омни-заказов по отношению ко всей выручке. Исходя из предоставленных данных можно сделать вывод о том, что только локальному магазину модуль омни в марте 2019 года принес 39,13% продаж от общей выручки.

Для более точного анализа и глубокого исследования обратимся к данным не просто одного магазина, а сети магазинов г. Москвы и Московской области. Анализу будут подвержены аналогичные показатели. В табл. 4 представлены аналогичные данные по г. Москве и Московской области.

Таблица 4. Данные из отчета о результатах использования омни-каналов по локальному магазину в ООО «Adidas» в г. Москве и Московской области²

Grand Total Desc	Retail Net Sales, K	CnC Net Sales, K	CnC Share %	G2N CnC
Grand Total	2 363 519,2	132 468,2	5,6%	38,68%

Как представлено в табл. 4, сумма всех продаж через омни-каналы по локальному магазину в ООО «Adidas» в г. Москве и Московской области за март 2019 года составила 2 363 519 178,06 руб. Что касается доли омни от этой суммы, она равна 5,6%, что составляет 132 468 159,93 руб. Показатель G2N CnC составил 38,68%.

Проведенный анализ показывает, что переход компании ООО «Adidas» на стратегию многоканальности приносит ей достаточную прибыль, которая в среднем составляет около 38%, что является, безусловно, положительным показателем, доказывающим успешность данной стратегии.

Проанализировав работу технологии omni-channel, можно сделать вывод о том, что данная технология обеспечивает потребителям удобный сервис, предоставляя возможность контактировать с компанией посредством любого из каналов. Omni-channel для компаний является эффективной тактикой формирования выгодного конкурентного поля в процессе конкурентной борьбы.

На сегодняшний день все показатели деятельности указывают на то, что современный ритейл готов принимать новые стандарты. Согласно прогнозам специалистов, рынок электронной коммерции к 2024 году вырастет примерно до 4,5 млрд долл. США, при этом годовой темп роста составит около 10–15 процентов. [8, стр. 207]. Однако в России данные технологии развиваются медленнее, чем за рубежом, что требует более быстрого и полного использования omni-каналов в деятельности компаний, и прежде всего у крупных. Кроме того, зарубежные аналитики предполагают, что в ближайшее время технологии электронной коммерции будут активно использоваться малым бизнесом. Маленькие компании будут на связи со своими клиентами 24/7 – независимо от того, где они находятся, что они делают или какое устройство они используют [7, стр. 7]. Это указывает на необходимость продвижения и использования omni-каналов в деятельности компаний, так как они обеспечивают и обосновывают конкурентные преимущества компаний, придерживающихся стратегии использования данной технологии. Конкуренция в наши дни представляет собой использование экономическими агентами потенциала своей реальной конкурентоспособности в процессе своей деятельности, направленной на достижение успеха, и использование уникальных стратегий и преимуществ в рамках конкурентной борьбы с другими экономическими агентами.

Список литературы

1. Рубин Ю.Б. Постановка задач имитационного тактического моделирования наступательных конкурентных действий // Прикладная информатика. 2008. С. 84–112.
2. Xun Xu, Jonathan E. Jackson. Examining customer channel selection intention in the omni-channel retail environment // Production economics. 2018. P. 34–42.
3. Johannes Wollenburg, Andreas Holzapfel, Alexander Hübner & Heinrich Kuhn. Configuring Retail Fulfillment Processes for OmniChannel Customer Steering // International Journal of Electronic Commerce. 2018. P. 12–13.
4. Ann-Charlotte Ewerhard, Karel Sisovsky & Ulf Johansson. Consumer decision-making of slow moving consumer goods in the age of multi-channels // The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. 2019. P. 5–6.
5. Mika Yrjölä, Hannu Saarijärvi and Henrietta Nummela Mika Yrjölä, Hannu Saarijärvi and Henrietta Nummela // International Journal of Retail & Distribution Management. 2018. P. 7–16.
6. Hanna Komulainen, Hannu Makkonen. Customer experience in omni-channel banking services // J Financ Serv Mark. 2018. P. 2–3.
7. Lanlan Cao, Li Li. Determinants of Retailers' Cross-channel Integration: An Innovation Diffusion Perspective on Omni-channel Retailing // Journal of interactive marketing. 2018. P. 7–14.
8. Заболотских Л.Ю. Интернет-торговля как направление торговой политики компании // Торгово-экономический журнал. 2016. Т. 3. № 3. С. 205–222.
9. Işık Özge, Yumurtacı Hüseyinoğlu. Revealing the impact of operational logistics service quality on omni-channel capability // Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics. 2018. P. 5–8.

² Источник: составлено автором на основе данных результатов использования омни-каналов в ООО «Адидас» по г.Москва и Московской области на основе внутренней отчетности www.adidas.com (дата обращения: 7.04.2019).

Применение маркетинговых схем в электронной коммерции

Брагина Е.Л.

Студентка

3-й курс, факультет налогов и налогообложения

Финансовый университет при Правительстве РФ

Россия, г. Москва

Волкова С.О.

Студентка

3-й курс, факультет налогов и налогообложения

Финансовый университет при Правительстве РФ

Россия, г. Москва

Колесников А.В.

Студент

3-й курс, факультет налогов и налогообложения

Финансовый университет при Правительстве РФ

Россия, г. Москва

Научный руководитель: Липатов Вячеслав Анатольевич, к.п.н, доцент Финансового университета при Правительстве РФ.

Аннотация. Данная статья посвящена одной из основных проблем в маркетинге – развитию маркетинговой стратегии для электронной коммерции в современных условиях конкуренции. В статье рассмотрены различные методы использования маркетинговых схем, основные способы распространения информации и привлечения новых клиентов.

Ключевые слова: маркетинг, маркетинговые схемы, реклама, электронная коммерция, социальная сеть.

APPLYING OF MARKETING SCHEMES IN ELECTRONIC COMMERCE

Bragina E.L.,

student

3rd year, faculty of taxes and taxation

Financial University under the Government of the Russian Federation

Russia, Moscow

Volkova S.O.,

student

3rd year, faculty of taxes and taxation

Financial University under the Government of the Russian Federation

Russia, Moscow

Kolesnikov A.V.,

student

3rd year, faculty of taxes and taxation

Financial University under the Government of the Russian Federation

Russia, Moscow

Academic advisor: Vyacheslav A. Lipatov, PhD, associate Professor of the Financial University under the Government of the Russian Federation.

Abstract. This article is devoted to one of the main problems in marketing - development of marketing strategy for e-commerce in modern competitive conditions. The article deals with different methods of using marketing schemes, the main methods of information distribution and attracting new customers.

Keywords: marketing, marketing schemes, advertising, e-commerce, social network.

Маркетинг электронной коммерции – это процесс привлечения внимания и действий к бизнесу, который продает свой продукт или услугу в электронном виде. Маркетологи электронной коммерции могут использовать социальные сети, цифровой контент и поисковые системы для привлечения пользователей и совершения покупок в интернете.

Реклама в электронной коммерции – это высокоэффективный метод, который можно реализовать при разработке маркетинговой стратегии электронной коммерции, направленной на продвижение вашего товара или услуги.

По какой причине стоит привлекать методы интернет-маркетинга? Почему интернет-маркетинг более привлекательный, нежели маркетинг без использования информационных технологий?

Зачем же нужен интернет-маркетинг, если коммуникация через информационные технологии вызывает затруднения и реклама через телевизор пользуется большей привлекательностью у населения? Реклама в Интернете составляет лишь 3% от общего объема рынка рекламы. Зачем же нужен интернет-маркетинг? Интернет-маркетинг пользуется огромными преимуществами.

Преимущества интернет-маркетинга:

- дешевизна длительной коммуникации
- доступность целевых компаний
- скорость получения отклика
- легкость прогноза и исследования действенности коммуникации

Маркетинговые схемы

Ключевые слова в Google и YouTube

Как известно, более миллиарда пользователей используют такие площадки, как Google и YouTube. Чтобы найти новых клиентов, стоит обратиться к данным платформам. Один из наиболее эффективных способов: применение коротких ключевых слов в строке поиска. Например, если вы продаете свадебные платья, то запрос в Google «розовое платье для подружки невесты» с большей вероятностью приведет к появлению страниц с похожими товарами, если вы добавите ключевые слова на эту тему на страницу своего сайта.

Стоит также привязать поиск ключевых слов по фотографиям, которые непосредственно связаны с вашим продуктом, а также создать обучающие видео для ваших покупателей, в которых будет подробная инструкция по использованию товара. Благодаря этому можно привлечь больше людей, повысить их удовлетворенность и построить долгосрочные отношения с посетителями сайта.

Реклама в Facebook

Facebook является одной из мощных рекламных платформ, доступных для маркетологов со всего мира. Здесь можно настроить таргетинг своих объявлений на местоположение, возраст, язык, интересы и т.д. Например, компания Purple, которая производит матрасы, заработала миллионы долларов, просто разместив рекламу на Facebook.

Маркетинг в Instagram

Instagram является подходящей платформой для компаний, занимающихся электронной коммерцией, поскольку она позволяет публиковать фотографии и видео товаров, а также расширить охват вашего продукта. Статистика использования Instagram для бизнеса представлена на рис.1.

Рис.1. Instagram by the Numbers. Instagram for Business



Партнерский маркетинг

Примерно 81% брендов используют партнерский маркетинг. Это вызывает интерес к продуктам с помощью такой эффективной маркетинговой тактики. Суть состоит в том, что блогеры или компании помогают продавать ваш продукт онлайн за платную рекламу или бартер.

Отзывы

Вы можете использовать отзывы клиентов, чтобы рассказать о том, насколько хорош или плох ваш продукт. Это также является стимулом для развития, потому что никто не хочет получать плохие отзывы.

Чат-бот

Это один из двух способов использования стратегии живого чата. То есть независимо от того, каким образом вы решите общаться с клиентами, живой чат окажется очень эффективным, когда люди будут просматривать ваш сайт, ведь они могут задать интересующие их вопросы и получить сразу же ответы.

Раздел по часто задаваемым вопросам

Разместите на своем сайте раздел по часто задаваемым вопросам. Таким образом, когда ваша аудитория будет задаваться вопросами, связанными с вашим продуктом, у вас будет раздел, где будут все ответы и объяснения. Это отличный способ сэкономить время, повысить авторитет и привлечь больше людей.

Рекламная рассылка

Почтовый маркетинг является одной из старейших форм цифрового маркетинга, и он имеет особое значение в мире маркетинга электронной коммерции. По сути, это просто отправка рекламных писем людям, которые дали вам разрешение. Несмотря на популярность социальных сетей, электронная почта для многих все еще остается каналом связи № 1. 91% потребителей проверяют свою электронную почту ежедневно.

Локальный маркетинг

Используйте файлы cookie для отслеживания, чтобы определить местонахождение ваших потенциальных клиентов. Затем предложите скидку или бесплатную доставку в тех местах, где у вас есть филиалы или склады.

Программа лояльности

Программа лояльности дает стимул постоянным клиентам продолжать сотрудничество с вами через соответствующие скидки или предложения.

Адаптивный дизайн сайта

Благодаря адаптивному дизайну ваш сайт будет доступен для просмотра с любого устройства. Это означает, что в мире, где люди постоянно посещают веб-сайты, ваш контент будет легко читаться и прост в навигации для всех пользователей.

Основные советы по созданию успешного маркетингового плана для интернет-магазина

- Транслировать в мир социальные сети
- Научиться осуществлять тематический медиа-контент
- Научиться производить контент-маркетинговый мессенджер с определенным предложением
- Научиться гнать трафик
- Освоить осуществление бесплатных консультаций, разборов, стратегических сессий
- Посещать активные события
- Проводить аналитику либо декомпозицию.

Список литературы

1. *Нестеренко А.* Интернет-маркетинг для МЛМ и не только. 7 шагов к успеху. М.: Эксмо, 2020.
2. *Вирин Ф.Ю.* Интернет-маркетинг. Полный сборник практических инструментов. М.: RuLit, 2010.
3. *Christina Perricone.* Everything You Need to Know About Ecommerce Marketing. М.: HupSpot, 2020.
4. *Seray Keskin.* 13 Best E-Commerce Marketing Strategies for 2020. М.: Sleeknote, 2020.

Стратегии вертикальной интеграции компании Tesla: теория, практика, результаты

Мовсесян Э.К.
3-й курс, факультет менеджмента
РЭУ им. Г.В. Плеханова
e-mail: ericmovsession71@gmail.com

Анохина М.Е.
К.э.н., доцент кафедры
организационно-управленческих инноваций
РЭУ им. Г.В. Плеханова
e-mail: Anokhina.ME@rea.ru

Аннотация. Целью данной статьи является раскрытие содержания стратегий вертикальной интеграции на примере компании Tesla. В теоретической части рассмотрена типология стратегий интегрированного роста и обоснована целесообразность их применения. В практической части представлен опыт использования таких стратегий производителем электромобилей Tesla в условиях турбулентной среды функционирования компании.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегии интегрированного роста, Tesla, рынок электромобилей.

Tesla Vertical Integration Strategies: Theory, Practice, Results

Movsesyan E.K.
3rd year, Faculty of Management
Plekhanov Russian University of Economics
e-mail: ericmovsession71@gmail.com

Anokhina M.E.
Ph.D., Associate Professor
Department of organizational and managerial innovation
Plekhanov Russian University of Economics
e-mail: Anokhina.ME@rea.ru

Abstract. The purpose of this article is to disclose the content of vertical integration strategies using Tesla as an example. In the theoretical part, the typology of integrated growth strategies is considered, and the feasibility of their application is substantiated. The practical part presents the experience of using such strategies with the Tesla electric vehicle manufacturer in the turbulent environment of the company.

Keywords: strategic management, integrated growth strategies, Tesla, electric car market.

Актуальность представленного материала обуславливается как предметом исследования, так и деятельностью компании, выступившей в качестве объектной области исследования. В жизненном цикле организаций часто наступает момент, когда менеджмент компании понимает, что она исчерпала все возможности концентрированного роста и следует рассматривать вариант интеграции как путь к дальнейшему ее развитию. Компания Tesla является ярким примером использования такого стратегического хода. Выбор компании и сферы ее деятельности для проведения исследования был предопределен быстрыми темпами роста продаж и популярности электромобилей, а также успехом организации в использовании механизма вертикальной интеграции.

Стратегии интегрированного роста являются эталонными стратегиями наряду со стратегией концентрированного роста, диверсифицированного роста и сокращения. Само слово «интеграция» означает объединение, слияние нескольких частей в единое целое, а в стратегическом менеджменте интеграция подразумевает добавление компанией различных структур отраслевой цепочки с целью увеличения конкурентных преимуществ, снижения издержек, увеличения контроля над производственной цепочкой и т.д. Стратегия вертикальной интеграции основывается на концепции «стоимостной цепи» Майкла Портера, которая рассматривает совокупность видов деятельности отраслевой системы, каждое звено которой добавляет ценность продукту или услуге. Перед компанией, руководство которой запланировало расширить зону деятельности и повысить конкурентоспособность компании за счет вертикальной интеграции, встает вопрос, в какую сторону проводить интеграцию: «назад», то есть в сторону начала производственной цепочки, или «вперед» – в сторону реализации продукции конечным потребителям. Данное решение является ключевым в контексте эффективности выбранной страте-

гии, так как для разных компаний, с разной специализацией интеграция производственных процессов в любую сторону может проходить с разной степенью сложности. С увеличением сложности эффективного проведения интеграции увеличивается риск материальных потерь.

Стратегии вертикальной интеграции делятся на следующие три группы: [3, С. 7.]

1. Обратная вертикальная интеграция;
2. Вперед-идущая вертикальная интеграция;
3. Сбалансированная вертикальная интеграция.

Обратная вертикальная интеграция – это отличный инструмент для укрепления конкурентоспособности компании, которая в ряде случаев существенно расширяет технологические возможности организации и предоставляет навыки и умения, необходимые для занятия более выгодного положения на рынке. Применение данного инструмента заключается в том, что организация включает в свою структуру те фирмы, которые предоставляют ей сырье или комплектующие, находясь внизу отраслевой цепочки. Важно понять, нуждается ли организация в обратной вертикальной интеграции, иначе она может понести огромные убытки. Приведем случаи, когда компаниям следует рассмотреть обратную вертикальную интеграцию в качестве своих стратегических действий:

- Объем производства выдает такую же экономию на масштабе производства, как и у поставщиков;
- Эффективность деятельности организации возрастает до уровня поставщиков, обеспечивая качественный выпуск продукции;
- Показатель отношения прибыли к объему реализации поставщиков находится на высоком уровне;
- Основную себестоимость продукции составляют компоненты некоторого поставщика;
- Ключевые технологические навыки проще всего заполучить, присоединив к себе поставщика, а не потратив деньги на НИОКР. [2 с. 7.]

На практике часто компании сталкиваются с проблемой нестабильных поставок и зависимостью от крупных поставщиков, что может быть нивелировано использованием ряда классических способов. Например, увеличение запасов сырья, заключение краткосрочных и среднесрочных контрактов о фиксированных ценах, заключение контрактов на поставки с большим количеством поставщиков, переход на товары-заменители. Проблема в том, что в большинстве случаев, особенно при турбулентной или гипертурбулентной среде функционирования организации, такие методы становятся невозможными в силу экономической нецелесообразности для поставщиков. Компании, которые не являются приоритетными покупателями для поставщиков, вынуждены долгое время ожидать поставки и нести убытки. В случае, когда компания часто сталкивается с такой проблемой, обратная вертикальная интеграция может послужить хорошим решением, так как снижается зависимость от поставщиков, и компания сама решает, сколько производить сырья и какого качества. [1 с.7.]

Второй вид вертикальной интеграции – вперед-идущая вертикальная интеграция, обуславливается равно такими же причинами, что и обратная вертикальная интеграция, только в противоположном направлении по отраслевой цепочке. Такая интеграция представляет собой движение к потребителям. Компания интегрирует в свою структуру тех участников цепочки, которые стоят между компанией и конечным потребителем, причем количество таких посредников может варьироваться в зависимости от позиции интегрирующей компании в цепи создания ценности. Например, между большой скотобойней и конечным потребителем как минимум два участника: оптовая компания и розничный продавец. При этом их количество также может варьироваться, что определяется включением в цепь дополнительных промежуточных структур, выполняющих ряд специфических функций, например хранение, первичная переработка и т.д.

Причины и рыночные ситуации, по которым компании склонны к принятию решения о выборе вперед-идущей вертикальной интеграции, значительно не отличаются от причин использования обратной вертикальной интеграции, но, помимо прочего, выделяют следующие ситуации:

- Компания-посредник, является единственным клиентом организации или покупает большую часть товаров компании;
- Компания-посредник добавляет слишком большую стоимость товару, что в итоге может привести к снижению продаж даже при условии хорошей конкурентной позиции такой компании;
- Компания пытается достичь статуса производителя всех компонентов некоторой продукции. Это имеет место в технологически сложных отраслях, например производство ноутбуков, роботов и т. д.;
- Компания может заполучить возможность войти в другие сегменты рынка путем поглощения или слияния с компанией-посредником.

Однако такой вид интеграции также имеет ряд недостатков, среди которых следует отметить усложнение управления компанией из-за увеличения количества структур или подразделений. В наши дни отличной альтернативой вперед-идущей вертикальной интеграции может послужить обеспечение продаж конечному потребителю, а также оптовикам через интернет. Таким образом компания сохранит деньги в ряде случаев, к тому же такой вид продаж не требует больших операционных издержек. [4 с.7.]

Третий вид вертикальной интеграции представляет собой гибрид обратной и вперед-идущей вертикальной интеграций. Компании осуществляют сбалансированную вертикальную интеграцию в случае, когда они пытаются контролировать всю отраслевую цепочку от производства сырья или добычи до непосредственной реализации готовой продукции конечному потребителю. На практике использовать стратегию сбалансированной интеграции при условии, что это выгодно для организации, могут большие корпорации в связи с огромными затратами.

Иногда компаниям, использующим вертикальную интеграцию, приходится сталкиваться с ситуацией вертикальной дезинтеграции. В таком случае организация по тем или иным причинам передает управление некоторыми видами деятельности внешним исполнителям, другими словами, реализует функцию аутсорсинга. Некоторые виды деятельности слишком затратны по времени и другим ресурсам. Компании-приобретателю нужно

обучаться особой корпоративной культуре, что достаточно сложно и часто невыполнимо. Реализовать дезинтеграцию, передавая некоторые функции на аутсорсинг, целесообразно в следующих случаях:

- Внешние исполнители выполняют такие функции эффективнее и дешевле. Например, многие производители компьютеров передают конечную сборку на аутсорсинг, сосредотачивая свои усилия в области НИОКР и избегая лишних затрат на комплектующие;
- Передаваемый вид деятельности не является стратегически значимым. В таких случаях передача некоторых функций на аутсорсинг не вредит компетенциям и стратегическим целям организации. К подобным функциям чаще всего относят бухгалтерский учет, обработку данных, подбор персонала, информационное обслуживание и т.д.;
- Для компании сложно и нецелесообразно вкладывать средства на приобретение современного оборудования для бизнес-единицы;
- Это ускоряет процесс принятия решений организацией, позволяя быстрее координировать работу подразделений и тратить меньше времени на согласование.

Компания может избежать недостатков вертикальной интеграции и освоить ключевые виды деятельности путем заключения долгосрочных контрактов с высокоэффективными поставщиками. Раньше компании делали акцент на заключение краткосрочных контрактов с большим количеством поставщиков, создавая среди них интенсивную конкуренцию. При этом не исключается долговременный характер совместной деятельности с такими поставщиками. Поставщики опасались потерять клиента, поэтому предлагали выгодные цены, используя их как средства конкурентной борьбы. Компании создавали угрозу перехода к другому поставщику еще сильнее путем заключения краткосрочных контрактов. Сейчас же наблюдается всеобщий отказ от такой стратегии. Компании склонны заключать долгосрочные контракты с маленьким количеством поставщиков. Ввиду всеобщности данной тенденции смены поставщиков происходят редко, исключением могут являться кризисные ситуации. По факту, в современных условиях пандемии многие компании поменяли поставщиков по причине действия экономического фактора. Поставщики в свою очередь в таких условиях испытывают значительные сложности с обеспечением необходимого объема поставок.

Дезинтеграция организационных структур обладает рядом существенных преимуществ:

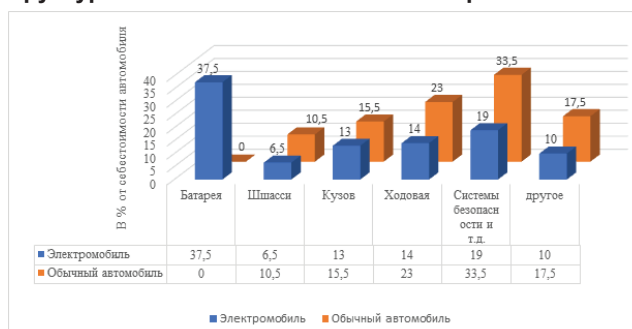
- Позволяет получать комплектующие дешевле и качественнее;
- Ускоряет приобретение ресурсов и навыков внутри одной структуры;
- Улучшает инновационные возможности компании при партнерстве с ведущими поставщиками;
- Обеспечивает увеличение гибкости и реактивности компании в условиях турбулентности среды функционирования: проще находить нужные комплектующие через нужных поставщиков, нежели перестраивать свою систему и производство, теряя концентрацию над более важными проектами.

Рассмотрим в практических аспектах механизм использования стратегий интегрированного роста.

Компания Tesla использует вертикальную интеграцию, направленную и в сторону поставщиков, и в сторону конечных потребителей. Вперед-идущая вертикальная интеграция проявляется в том, что автомобили компании продаются только через сайт компании, исключение составляют некоторые штаты США, где продажа через посредников обязательна. Во всех остальных регионах, где Tesla ведет деятельность, не используются услуги посредников для продажи автомобилей. Это позволяет существенно снизить расходы на заработную плату персонала и иметь полный контроль над уровнем цен, так как исчезает фактор создания стоимости посредниками между компанией и потребителем. Следует отметить, что салоны тем не менее существуют, однако они выполняют исключительно функции сервисного центра и шоурума. Второй вариант применения прямой интеграции Tesla реализуется через создание собственной большой сети зарядных станций автомобилей (суперчарджеров). Такие зарядные станции позволяют заряжать автомобиль с емкостью батареи в 100 кВт·ч. примерно за 1,5 часа, что в разы быстрее обычных зарядных станций. Суперчарджерами могут пользоваться исключительно владельцы Tesla. Стоимость полной зарядки значительно ниже стоимости полного бака бензина или дизельного топлива. Сейчас во всем мире насчитывается больше 16 000 суперчарджеров. Следует отметить, что компания создала сеть суперчарджеров для поощрения распространения электромобилей, а не для увеличения прибыли.

Tesla больше фокусируется на обратной вертикальной интеграции, так как такая стратегия открывает больше возможностей. Одной из стратегических целей компании является снижение стоимости автомобилей, так как, несмотря на то что электромобили становятся все более популярными и спрос увеличивается по экспоненте, автомобили все еще значительно дороже обычных аналогов. В электромобилях, как показано на рис. 1, самую большую часть стоимости производства составляет батарея автомобиля. [5 с. 7.]

Рис.1. Структура стоимости обычного и электрического автомобиля



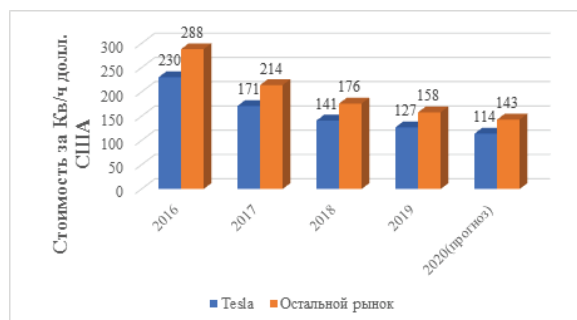
Сейчас компания производит батареи в венчурном производстве с Panasonic, что значительно снижает стоимость батареи. Однако для достижения лучших результатов компания предпринимает шаги для освоения технологий производства батарей, которые будут стоить меньше, чем сейчас, и будут намного качественнее. В целом, использование механизма вертикальной интеграции в деятельности компании Tesla заключается в следующем:

- В 2015 году произошло поглощение компании Riviera tool LLC, специализирующейся на производстве комплексных инструментов штамповки для серийного производства. В результате были созданы условия для значительной экономии затрат на производственные инструменты и увеличения прибыли компании. [12 с. 7.]
- В 2016 году Tesla поглотила немецкого производителя автоматизированных систем массового производства Grohmann Engineering. Это было сделано для того, чтобы обеспечить автоматизированное будущее Tesla необходимыми технологиями и снизить себестоимость продукции. [9 с. 7.]
- В 2017 году компания поглотила частную компанию Perbix, специализирующуюся на производстве роботов и инструментов массового производства. Этими действиями компания еще больше углубилась в решение задачи снижения себестоимости продукции. Данная сделка открыла путь в направлении развития технологического потенциала организации [11 с. 7.]
- В 2019 году Tesla поглотила канадскую компанию Hibar systems, которая производит различные инструменты для разных стадий разработки и производства литий-ионных батарей. Эта сделка подтвердила намерение компании в дальнейшем перейти на самостоятельное производство батарей, снизить производственные издержки и отойти от венчурного партнерства с Panasonic. [10 с. 7.]
- В 2019 году компания поглотила американского производителя особых литий-ионных батарей Maxwell Technologies. Это очередной шаг организации в направлении начала своего производства батарей с целью снижения себестоимости электрических автомобилей. В рамках такого шага Tesla еще в большей степени укрепила свой технологический потенциал [7 с. 7.]
- В 2019 году Tesla купила перспективный американский стартап Deepscale, специализирующийся на программном обеспечении систем беспилотного вождения. Это другое направление интеграции, позволяющее получить новые технологии и потенциально улучшить конкурентные позиции организации. [8 с. 7.]

Таким образом, компания нацеливается на снижение себестоимости производства путем снижения издержек на самые дорогие части автомобиля.

Следует отметить, что выбранная стратегия обеспечила укрепление стратегической позиции Tesla, особенно заметными стали результаты после 2015 года. На рис. 2 приведены данные по ценовой ситуации на рынке батарей для электромобилей. [6 с. 7.]

Рис.2. Средняя стоимость батареи за к/ч Tesla и остального рынка



Tesla на протяжении всего анализируемого периода выступала лидером по ценовому фактору, что определяет в современных условиях потенциал компании по изменению ценовой ситуации в целом по отрасли. Данный фактор и другие, рассмотренные выше, позволяют рассматривать компанию Tesla в качестве драйвера развития рынка электромобилей. В укреплении такой ее роли важное значение имеют успешные стратегии интегрированного роста.

Список литературы

1. *Баринов В.А., Харченко В.Л.* Стратегический менеджмент. Учебное пособие (ГРИФ). – М.: ИНФРА-М, 2010.
2. *Гуськов Ю.В.* Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. – М.: Альфа-М, 2019.
3. *Мочалов Д.С.* Вертикальная интеграция: стратегические выгоды и негативные последствия. *Journal of Corporate Finance Research / Корпоративные Финансы.* 2014; 8 (3). С. 55–67.
4. *Томпсон-мл. А.А.* Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа: [Учебное пособие] / А.А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд III. 12-е изд. – М.: Вильямс, 2009.
5. *Steps. An Overview of Costs for Vehicle Components, Fuels, Greenhouse Gas Emissions and Total Cost of Ownership Update 2017: Steps, 2017.* [online]. 2017 [cit. 2020–05–19]. Available from: <https://steps.ucdavis.edu/wp-content/uploads/2018/02/FRIES-MICHAEL-An-Overview-of-Costs-for-Vehicle-Components-Fuels-Greenhouse-Gas-Emissions-and-Total-Cost-of-Ownership-Update-2017-.pdf>

6. Forbes. How Battery Costs Impact Tesla's Margins: Forbes, 2020. [online]. 2020 [cit. 2020–05–19]. Available from: <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2020/01/13/how-battery-costs-impact-teslas-margins-an-interactive-analysis/#19c749a25036>
7. Tech Crunch. Tesla Maxwell Acquisition: Tech Crunch, 2019. [online]. 2019 [cit. 2020–05–11]. Available from: <https://techcrunch.com/2019/02/04/teslas-maxwell-acquisition-aims-to-gives-its-batteries-a-boost/>
8. CNBC. Tesla Deepscale Acquisition: CNBC, 2019. [online]. 2019 [cit. 2020–05–11]. Available from: <https://www.google.com/amp/s/www.cnbc.com/amp/2019/10/01/tesla-acquiring-deepscale-computer-vision-start-up-for-self-driving.html>
9. The Verge. Tesla Grohmann Automation Acquisition: The Verge, 2016. [online]. 2016 [cit. 2020–05–11]. Available from: <https://www.google.com/amp/s/www.Theverge.com/platform/amp/2016/11/8/13561146/tesla-acquisition-grohmann-automation-production>
10. Electrek. Tesla Hibar Systems Acquisition: Electrek, 2019. [online]. 2019 [cit. 2020–05–11]. Available from: <https://www.google.com/amp/s/electrek.co/2019/10/05/tesla-quietly-acquires-battery-manufacturer/amp/>
11. CNBC. Tesla Perbix Acquisition: CNBC, 2017. [online]. 2017 [cit. 2020–05–12]. Available from: <https://www.google.com/amp/s/www.cnbc.com/amp/2017/11/08/tesla-buys-perbix-for-factory-automation.html>
12. The Fabricator. Tesla Riviera Tool LLC Acquisition: The Fabricator, 2015. [online]. 2015 [cit. 2020–05–12]. Available from: <https://www.thefabricator.com/stampingjournal/news/stamping/tesla-acquires-riviera-tool-llc>

References

1. Barinov V.A., Harchenko V.L. Strategicheskij menedzhment. Uchebnoe posobie (GRIF). – M.: INFRA-M, 2010.
2. Gus'kov YU.V. Strategicheskij menedzhment: Uchebnoe posobie / YU.V. Gus'kov. – M.: Al'fa-M, 2019.
3. Mochalov D.S. Vertikal'naya integraciya: strategicheskie vygody i negativnye posledstviya. Journal of Corporate Finance Research / Korporativnye Finansy. 2014; 8 (3): 55–67.
4. *Tompson-mi. A.A.* Strategicheskij menedzhment: Konceptii i situacii dlya analiza: [Uchebnoe posobie] / A. A. *Tompson-mi., A. Dzh. Striklend III.* 12-e izd. – M.: Vil'yams, 2009.
5. Steps. An Overview of Costs for Vehicle Components, Fuels, Greenhouse Gas Emissions and Total Cost of Ownership Update 2017: Steps, 2017. [online]. 2017 [cit. 2020–05–19]. Available from: <https://steps.ucdavis.edu/wp-content/uploads/2018/02/FRIES-MICHAEL-An-Overview-of-Costs-for-Vehicle-Components-Fuels-Greenhouse-Gas-Emissions-and-Total-Cost-of-Ownership-Update-2017-.pdf>
6. Forbes. How Battery Costs Impact Tesla's Margins: Forbes, 2020. [online]. 2020 [cit. 2020–05–19]. Available from: <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2020/01/13/how-battery-costs-impact-teslas-margins-an-interactive-analysis/#19c749a25036>
7. Tech Crunch. Tesla Maxwell Acquisition: Tech Crunch, 2019. [online]. 2019 [cit. 2020–05–11]. Available from: <https://techcrunch.com/2019/02/04/teslas-maxwell-acquisition-aims-to-gives-its-batteries-a-boost/>
8. CNBC. Tesla Deepscale Acquisition: CNBC, 2019. [online]. 2019 [cit. 2020–05–11]. Available from: <https://www.google.com/amp/s/www.cnbc.com/amp/2019/10/01/tesla-acquiring-deepscale-computer-vision-start-up-for-self-driving.html>
9. The Verge. Tesla Grohmann Automation Acquisition: The Verge, 2016. [online]. 2016 [cit. 2020–05–11]. Available from: <https://www.google.com/amp/s/www.Theverge.com/platform/amp/2016/11/8/13561146/tesla-acquisition-grohmann-automation-production>
10. Electrek. Tesla Hibar Systems Acquisition: Electrek, 2019. [online]. 2019 [cit. 2020–05–11]. Available from: <https://www.google.com/amp/s/electrek.co/2019/10/05/tesla-quietly-acquires-battery-manufacturer/amp/>
11. CNBC. Tesla Perbix Acquisition: CNBC, 2017. [online]. 2017 [cit. 2020–05–12]. Available from: <https://www.google.com/amp/s/www.cnbc.com/amp/2017/11/08/tesla-buys-perbix-for-factory-automation.html>
12. The Fabricator. Tesla Riviera Tool LLC Acquisition: The Fabricator, 2015. [online]. 2015 [cit. 2020–05–12]. Available from: <https://www.thefabricator.com/stampingjournal/news/stamping/tesla-acquires-riviera-tool-llc>

Информационная система для мониторинга и управления материальным положением семей в Российской Федерации, предотвращения попадания их в состояние бедности и контроля за выведением из бедности (экосистема СЕМЬЯ)

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

Аннотация. В статье выделена одна из актуальных российских социальных задач нашего времени – вывод семей из состояния бедности и предотвращение их попадания в это состояние. Эта задача может решаться в качестве одного из направлений деятельности обсуждаемого проекта социального казначейства. Показано, что одной из важнейших составляющих этой работы является организация эффективного управления, базирующаяся на характеризующей семью системе показателей, которая не ограничивается показателями финансовых ресурсов. На основе кибернетических законов сформирована схема управления, которая использует имеющиеся у государства информационные ресурсы для мониторинга фактического положения всего множества бедных семей и семей с высоким риском попасть в эту категорию.

Ключевые слова: социальное казначейство, бедность, бедные семьи, управление рисками, федеральные информационные ресурсы, реестр бедных семей, закон необходимого разнообразия.

Information system to monitor and manage the financial situation of families in the Russian Federation, to prevent them from falling into poverty, and to control their removal from poverty (FAMILY ecosystem)

Anatoly P. KOLESNIK
Advisor to the management of «Post Bank»,
Doctor of Economics, Ph.D

Annotation. The article highlights one of current Russia's important social objectives: lifting families out of poverty and preventing them from falling into this state. The social treasury project that is being discussed could contribute to attaining this goal. It is demonstrated that one of the most important parts of such work is building effective management based on a system of indicators characterizing the family, and this system should not be limited to indicators of financial resources. Using cybernetic laws, a management scheme has been formed that uses the state's information resources to monitor the actual situation of the entire layer of poor families as well as families vulnerable to falling into this category.

Keywords: Social Treasury, Poverty, Poor Families, Risk Management, Federal Information Resources, Poor Families Register, Law of Required Diversity.

1. Актуальность задачи

В Российской Федерации, согласно переписи населения 2010 года¹, 40 665 579 семейных ячеек (в 2002 году было 41 659 520), в том числе супружеских пар без детей – 12 416 346, супружеских пар с детьми – 17 142 199, матерей с детьми – 9 780 878, отцов с детьми – 1 326 156.

Семья занимает приоритетное место в иерархии жизненно важных ценностей человека, констатируют социологи. По опросам ВЦИОМ, 83% мужчин и женщин считают семью высшей ценностью для себя². В 2017 году 8% частных домохозяйств являлись малоимущими, т.е. имели денежные доходы ниже прожиточного минимума. Согласно выборочным наблюдениям доходов населения, проводимым Росстатом, в 2017 году 81% малоимущих домохозяйств составляли семьи с детьми (табл. 1)³, причем этот процент ежегодно увеличивается начиная с 2012 года.

¹ https://gks.ru/free_doc/new_site/perepis2010/croc/Documents/vol11/pub-11-3-10.pdf

² Тырнова Н.А. Молодая семья в современной России: проблемы и тенденции развития. Автореферат диссертации. Москва – 2005.

³ <https://www.gks.ru/search?q=%D0%94%D0%BE%D0%BB%D1%8F+%D0%BC%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B8%D0%BC%D1%83%D1%89%D0%B8%D1%85+%D0%B4%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%88%D0%BD%D0%B8%D1%85+%D1%85%D0%BE%D0%B7%D1%8F%D0%B9%D1%81%D1%82%D0%B2+%D1%81+%D0%B4%D0%B5%D1%82%D1%8C%D0%BC%D0%B8+>

Таблица 1. Доля малоимущих домашних хозяйств с детьми в возрасте до 16 (18) лет в общей численности малоимущих домашних хозяйств

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

Системным нормативно-правовым актом, определяющим в настоящее время социальную политику государства в отношении семьи, является «Концепция государственной семейной политики в Российской Федерации на период до 2025 года», утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 25 августа 2014 г. № 1618-р, согласно которой значительное число малообеспеченных семей и детей из этих семей получают социальные выплаты или социальную поддержку. Например, по данным Росстата, ежегодно от 4 до 6 тысяч многодетных семей улучшают свои жилищные условия (в 2018 году – 4367 семей. Правда, на учете в качестве нуждающихся в жилых помещениях на конец 2018 года состояло 132 323 многодетные семьи, а 11,6% семей испытывали значительную стесненность при проживании в своем жилом помещении). В 2018 году число детей, которым назначены ежемесячные пособия, составило 7 020 959, или 23,2% от общей численности детей до 16 лет. В связи с принимаемыми государством мерами денежные доходы на одного члена домохозяйства при работающем главе домохозяйства растут с 2011 года (18 970,4 рубля) и составили в 2017 году 28 721,2 рубля.

Однако положение многих семей остается трудным. В своем Послании Федеральному собранию в 2020 году Президент Российской Федерации подчеркнул, что «низкие доходы значительной части наших граждан, семей» – это «острейшая проблема, которая является прямой угрозой нашему демографическому будущему»⁴. Согласно Посланию Президента государственная поддержка семей, и особенно семей с детьми, будет усилена. «С января текущего года семьи, чьи доходы не превышают двух прожиточных минимумов на человека, будут получать ежемесячные выплаты на первых и вторых детей. Причем не до полутора лет, как прежде, а до трех. Размер выплаты зависит от прожиточного минимума ребенка в конкретном регионе. В среднем по стране это более одиннадцати тысяч рублей на одного ребенка в месяц.

Кроме того, при поддержке федерального бюджета начались выплаты на третьего и последующих детей в 75 субъектах Федерации...»⁵.

Реализация серьезных мер социально-экономической поддержки малообеспеченных семей, определенных Посланием Президента Российской Федерации 15 января 2020 года, требует эффективной системы управления.

Управление данным процессом может быть реализовано на базе того, что в прессе получило название социального казначейства (СК).

Поскольку официальных документов нет, можно рассматривать варианты функционала СК. По теме данной статьи СК – это госорган, который концентрирует в себе управление всеми видами социальных выплат как из федерального бюджета, так и из бюджетов субъектов Российской Федерации. Целесообразность подобной концентрации управления подтверждается практикой: ПФР осуществляет множество выплат из федерального бюджета, не имеющих отношения к пенсиям, включая пособия родителям на детей, которые выплачиваются в нынешнем году по решению Президента Российской Федерации. Предпосылкой передачи в ПФР федеральных социальных выплат является развитость в Фонде необходимой для таких действий организационной и информационно-коммуникационной инфраструктуры, то есть системы управления выплатами. В то же время осуществление указанных федеральных социальных выплат не предусмотрено положением о ПФР⁶ и отвлекает Фонд от его основной функции и от развития пенсионной системы страны. В случае создания социального казначейства было бы правильным его изначально ориентировать на системное управление всеми видами социальных выплат без дублирования функций других организаций социальной сферы.

Федеральные социальные выплаты, в том числе выплаты семьям, целесообразно осуществлять силами самого СК либо создаваемой для этого отдельной организации под управлением СК.

2. Управление процессом вывода семей из состояния бедности

В настоящее время влияние государственных мер и мероприятий на выход семьи из числа малообеспеченных оценивается статистически (по результатам выборочных обследований), то есть с большой задержкой от момента попадания этих семей в поле внимания органов социальной защиты, муниципальных и региональных администраций и по данным о части таких семей. Это затрудняет не только оказание адресной помощи бедным

⁴ <http://kremlin.ru/events/president/news/62582>

⁵ Послание Президента Российской Федерации Федеральному собранию: <http://kremlin.ru/events/president/news/62582>

⁶ Следует отметить, что Положение о ПФР от 1991 года последний раз уточнялось в 1997 году.

семьям, но и выявление семей, находящихся в пороговом состоянии⁷, и препятствует качественному управлению процессом выведения семей из состояния бедности и порогового состояния, а также текущему контролю за динамикой социально-экономического положения семей и исполнением социальных контрактов, что затрудняет выполнение задачи, поставленной в Распоряжении Правительства Российской Федерации от 25.08.2014 г. № 1618-р («установление единого порядка отнесения семей к категории находящихся в социально опасном положении и нуждающихся в проведении в отношении них профилактической работы, а также порядка проведения профилактической работы с такими семьями»).

Фактически нормативные акты оказания социально-экономической поддержки семьям реализуются недостаточно адресно, и оценка действенности таких актов (обратная связь, которая должна постоянно влиять на функцию управления) осуществляется статистически, то есть без использования перечня бедных семей и оценки влияния на каждую из них принятых мер. Не случайно в Указе Президента Российской Федерации от 1 июня 2012 года № 761 говорится о формировании системы мониторинга и статистического учета для оценки эффективности семейной и социальной политики в сфере материнства и детства. Эта задача сформулирована и Минтрудсоцзащиты РФ. В выступлении заместителя министра труда и социальной защиты РФ А. Черкасова на 57-й сессии Комиссии социального развития ООН 13 февраля 2019 г. говорилось: «В дальнейшем предполагается составить реестры бедных семей...».⁸

Если обратиться к законам кибернетики как науки об управлении, то следует отметить, что действующая государственная система управления развитием семей, основывающаяся на статистических моделях и принятии «общих» решений, не полностью соответствует известному закону необходимого разнообразия [1], который утверждает, что для того чтобы создать систему, способную справиться с решением проблемы, обладающей определенным разнообразием, нужно чтобы система имела еще большее разнообразие, чем разнообразие решаемой проблемы, или была способна создать в себе такое разнообразие.⁹

В нашем случае разнообразие системы определяется множеством семей. Все они разные. Поэтому система управления социально-экономическим положением семей (принятие обоснованных решений и их реализация в заданные сроки¹⁰) должна иметь информационные образы каждой из этих семей.

3. Информационное обеспечение управления процессом вывода семей из состояния бедности

Для концептуального описания рассматриваемой системы управления будем использовать кибернетическую схему (см. рис. 1).

Рис.1. Схема управления процессом принятия и реализации решений об улучшении положения семей



Прежде всего отметим, что должна быть выработана система показателей, характеризующих социально-экономическое положение семьи. Если ставить целью демографическое развитие страны, то показателя доходов семьи и их соотношения с прожиточным минимумом недостаточно. Ряд исследователей установили, что материальное положение не единственный показатель, определяющий демографическое развитие.¹¹ Заведующий лабораторией методологии социальных исследований ИСАП РАНХиГС Дмитрий Rogozin на основе своих исследований, проведенных в 2019 году в Ульяновской области, делает вывод: «Недаром есть штамп, с которым я согласен: бедность — это состояние души, некая сложившаяся система мировоззрения. В этом мировоззрении будущего нет, полная фрустрация, отсутствует понимание, что от тебя хоть что-то зависит. И самое печальное, что программы с бедностью индивидуальные. То есть у нас есть выплаты инвалидам, есть выплаты на ребенка, доплаты для пенсионеров... Бедность формируется не в индивидуальном порядке, а зависит от того, в каком

7 Это семьи, чей доход близок к прожиточному минимуму (немного выше), но прожиточный минимум еще не перейден. Для таких семей экономическая и социальная поддержка может предотвратить их попадание в категорию бедных гораздо быстрее и с меньшими затратами, чем вывод их из бедности, куда они попадают без поддержки.

8 <https://rosmintrud.ru/social/cooperation/219>

9 В статье [2] автор подробно рассмотрел воздействие этого и других общесистемных законов на пенсионную систему России с указанием конкретных проявлений этих законов в процессе ее изменения и развития.

10 Под реализацией принятых решений в данном контексте понимается не только принятие соответствующих нормативно-правовых актов, но и фактическое изменение материального положения семей.

11 См., например, Известия. 23 ноября 2009. Интервью с директором института демографии ГУ-ВШЭ Анатолием Вишневским.

сообществе человек живет. И в данном случае мы все-таки более или менее европейская страна, мы живем семьями, поэтому бедность у нас носит характер семейный. Получается, что выплаты индивидуальные, а расходы коллективные, то есть семейные. Те же траты на питание, коммуналку – в семье ведь обычно до крошки не считают, кто сколько съел и какая сумма потрачена на ребенка, а какая – на деда. Бюджет расходуется совокупно¹²».

Развитие человека является результатом взаимодействия генетических, биологических, психологических и социальных факторов в контексте семейной среды [3].

Таким образом, кроме материальной поддержки малообеспеченных семей, необходимо и создание в обществе атмосферы ответственности и стремления к образованию детей, к успеху и развитию.

Необходимый материал для выработки системы показателей, более полно характеризующих семью, имеется в нормативных актах и в результатах обследований семей, проводимых Росстатом, а также в работах социологов и психологов. Целесообразно использовать и зарубежный опыт.

Некоторый шаг в данном направлении сделан в Высшей школе экономики, где создана база данных, в которой объединены все наблюдения домохозяйств¹³ начиная с 1994 г. и собрана информация о структуре доходов и расходов, материальном благосостоянии, работе и миграционном поведении, здоровье и структуре питания, об образовательном поведении, досуге и т.д.

Необходимо отметить, что в дополнение к материальной поддержке семей требует развития соответствующая инфраструктура: доступ к чистой воде, газификация и др., особенно в сельской местности (см. табл. 2).

Таблица 2.
Доля домохозяйств (в том числе домохозяйств с детьми до 18 лет, проживающих в домохозяйствах), имеющих доступ к источникам воды более высокого качества, к улучшенным санитарно-гигиеническим средствам, испытывающих значительную стесненность при проживании в своем жилом помещении в 2018 году (в процентах, по итогам Комплексного наблюдения Росстатом условий жизни населения.).

Домохозяйства	Все домохозяйства	В городской местности	В сельской местности	С детьми до 18 лет	В т.ч с одним ребенком	В т.ч с двумя детьми	В т.ч с 3 и более детьми
Все домохозяйства	100	100	100	100	100	100	100
Из них							
Испытывающие значительную стесненность при проживании в своем жилом помещении	5,5	6,1	3,7	11,6	8,9	13,3	22,7
Имеющие постоянный доступ к источникам воды более высокого качества	95,9	98,7	86,9	96,3	97,1	96,2	91,6
Имеющие доступ к улучшенным санитарно-техническим средствам	77,4	91,0	33,5	76,5	80,5	74,1	59,0

Таблица 2. Доля домохозяйств (в том числе домохозяйств с детьми до 18 лет, проживающих в домохозяйствах), имеющих доступ к источникам воды более высокого качества, к улучшенным санитарно-гигиеническим средствам, испытывающих значительную стесненность при проживании в своем жилом помещении в 2018 году (в процентах, по итогам Комплексного наблюдения Росстатом условий жизни населения.).

После установления системы показателей необходимо выработать целевую установку развития семей и их социально-экономического положения во времени и в выбранной системе показателей. Эти целевые установки определены в Послании Президента Российской Федерации Федеральному собранию в 2020 году и в правовых нормативных актах. Возможно, что по некоторым показателям установленной системы будет необходимо дополнительно выработать и зафиксировать их целевые значения.

Для сопоставления фактического положения семей с выбранными целевыми установками должен осуществляться мониторинг изменений в материальном и социальном положении каждой семьи в реальном масштабе времени в установленной системе показателей. Такой мониторинг может быть организован на базе трех уже существующих государственных информационных ресурсов:

1. База данных персонифицированного учета (актуализируется ежеквартально), в которой для каждого человека, проживающего на территории Российской Федерации, содержатся его идентификационные данные, а также данные о заработанных этим лицом пенсионных правах (информация о работе, заработной плате и уплаченных за него страховых взносах в бюджет ПФР); для каждого застрахованного лица в данной БД содержится индивидуальный лицевой счет, который состоит из общей, специальной

¹² <https://lenta.ru/articles/2019/10/23/bedno/>

¹³ Согласно сайту ВШЭ (<https://www.hse.ru/r/ms>) «Лонгитюдное обследование домохозяйств НИУ ВШЭ представляет собой серию ежегодных общенациональных репрезентативных опросов на базе вероятностной стратифицированной многоступенчатой территориальной выборки, разработанной при участии ведущих мировых экспертов в этой области».

и профессиональной частей, а также раздела «Сведения о трудовой деятельности» и включает 24 показателя.¹⁴

2. База данных единой государственной информационной системы социального обеспечения (ЕГИС-СО), в которой содержится информация о предоставляемых гражданам мерах социальной защиты и социальной помощи (актуализируется по мере назначения социальных выплат соответствующими органами; данные передаются в базу данных в ежедневном режиме); состав показателей по каждому лицу определен постановлением Правительства Российской Федерации от 14 февраля 2017 г. № 181 и включает кроме идентификационных показателей данные обо всех мерах социальной защиты (поддержки), предоставляемых данному лицу за счет средств всех бюджетов, а также данные об основаниях для получения указанных средств данным лицом; здесь же содержится некоторая информация из базы данных персонализированного учета, касающаяся количества инвалидов, работающих в составе юридических лиц, а в случае, если меры социальной защиты предоставлены семье, в ЕГИССО указываются все члены данной семьи;
3. Базы данных единого государственного реестра записи актов гражданского состояния (ЕГР ЗАГС), который создан в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 15 января 2016 года № 13 и Федеральным законом от 15.11.1997 г. № 143-ФЗ. Состав показателей ЕГР ЗАГС определяется записями актов гражданского состояния, формы которых утверждены Приказом Минюста от 1 октября 2018 г. № 202.¹⁵ Согласно Федеральному закону от 23 июня 2016 г. № 219-ФЗ перевод в электронную форму книг государственной регистрации актов гражданского состояния (актовых книг) должен быть завершен не позднее 31 декабря 2019 года. То есть в настоящее время имеются все возможности реализации данного проекта.

Первая и вторая из указанных баз данных (БД) позволяют определить доходы каждого физического лица и установленные для него меры социальной защиты и социальной помощи, а третья БД дает возможность установить семейные связи граждан и в результате определить доход и социальные права каждой семьи.

Полученный таким образом профиль положения каждой семьи может быть оценен в реальном масштабе времени и может анализироваться его динамика. Его сопоставление с целевыми установками позволит оценивать эффективность принятых мер и вырабатывать управленческие решения по средствам материальной поддержки семей и другим направлениям их развития, а также оценивать, как повлияли принятые решения на положение семей. Это даст возможность по-настоящему управлять развитием семей и доходами каждой семьи адресно, а не статистически, и тем самым осознанно определять меры господдержки, своевременно оценивать их эффективность, наполнять конкретными мероприятиями помощь малоимущим семьям и работу по их выведению из данного состояния.

Кроме того, при подготовке нормативных актов, вводящих новые меры социальной защиты (поддержки) могут быть выделены группы семей, на которые предполагается распространить эти новые меры, и может быть оценен размер затрат. Может решаться и обратная задача: выявление семей, социально-экономическое положение которых можно считать пограничным, определение некоторых общих признаков таких семей и далее разработка мер, которые позволят отвести данные семьи от опасной черты. С использованием предлагаемого информационного ресурса может быть решена и задача анализа ситуаций в конкретных семьях, чтобы понять, какая помощь для них будет наиболее эффективной.

Экосистема СЕМЬЯ является инструментом в системе управления процессом развития семей. Естественно, что для осуществления такого управления недостаточно иметь информационный ресурс, поддерживаемый в актуальном состоянии. Необходимо определить систему запросов к данному ресурсу, которые будут фиксировать положение семей в России с точки зрения их материального и социального положения, а также выделять семьи, находящиеся в пороговом (социально опасном) состоянии и оценивать угрозу перехода их в статус малообеспеченных. Управляющая система, как следует из схемы, приведенной на рис. 1, включает в себя также блок обработки информации о фактическом положении семьи относительно целевого. Такая обработка осуществляется на основании алгоритмов, которые могут быть выработаны в процессе определения системы показателей, характеризующих положение семьи. Кроме того, в системе управления функционирует блок выработки социально-экономических решений (управляющих воздействий), функционирование которого должно обеспечиваться командой специалистов. Предварительно должны быть определены управляющие параметры, изменяя которые можно влиять на показатели, характеризующие состояние семей. Необходима группа специалистов в одном из ведомств социального блока, которые будут постоянно, в производственном режиме, получать через систему запросов данные о фактическом положении семей, а от блока обработки информации данные о степени приближения к целевым значениям показателей и на основании этой информации вырабатывать дополнительные меры, могущие изменить негативную динамику в положении семей, в которых она имеет место. Естественно, что дополнительные меры должны утверждаться руководством социального блока и оформляться в виде нормативных документов.

Таким образом, в государстве имеются необходимые информационные ресурсы для организации эффективного управления положением семей, нужна научная обоснованная организация их использования, которая будет ориентирована на достижение установленных целей.

В заключение отметим, что повышение жизнеспособности семей может быть достигнуто не только путем перераспределения доходов через федеральный бюджет и бюджеты субъектов Федерации, но и за счет увеличения доходов населения путем повышения оплаты труда.

¹⁴ Федеральный закон от 1 апреля 1996 г. № 27-ФЗ, статья 6.

¹⁵ Краткое описание проекта представлено на сайте ФНС (<https://zags.nalog.ru/about/project/>).

Список литературы

1. У. Росс Эшби. Введение в кибернетику. Изд-во иностранной литературы. Москва, 1959.
2. Колесник А.П. Принципы общей теории систем, динамика и эффективность пенсионной системы Российской Федерации. Электронный научно-экономический журнал «Стратегия бизнеса» № 2 (2) 2013. (<https://www.strategybusiness.ru/jour/article/view/55>).
3. Махнач А.В. Жизнеспособность человека и семьи. Социально-психологическая парадигма / А.В. Махнач – «Когито-Центр», 2016.

Развитие региональных кластеров как инструмент обеспечения высоких темпов развития экономики

Евлашкина В.М.

Общество с ограниченной ответственностью «Эском-СПБ»

Санкт-Петербург, Российская Федерация

E-mail: nikavera5@mail.ru

Аннотация. В статье исследовано понятие кластера, проведен обзор трактовки данного понятия различными авторами и предложено авторское определение. Выделены преимущества создания кластера для региона, а также для компаний, которые в перспективе станут его участниками. Автором отмечены и возможные негативные последствия функционирования кластера. В работе отмечены приоритеты кластерной политики Европейского центра и проведен анализ статистических данных промышленных кластеров в Российской Федерации. Сделан вывод о значительном положительном влиянии создания кластера на экономику и устойчивое развитие региона и страны в целом.

Ключевые слова: кластеризация, кластер, промышленные кластеры, развитие региона, инновации, устойчивое развитие.

DEVELOPMENT OF REGIONAL CLUSTERS AS A TOOL TO ENSURE HIGH RATES OF ECONOMIC DEVELOPMENT

Evlashkina Veronika M.

Limited Liability Company «Eskom-SPB»

Saint-Petersburg, Russian Federation

E-mail: nikavera5@mail.ru

Annotations. The article explores the concept of a cluster, reviews the interpretation of this concept by various authors, and proposes an author's definition. We highlighted the advantages of creating a cluster for the region, as well as for companies that in the future will become its participants. The author noted the possible negative consequences of the functioning of the cluster. The paper outlines the priorities of the cluster policy of the European Center and analyzes the statistical data of industrial clusters in the Russian Federation. The conclusion is made about the creation of a cluster has a significant positive impact on the economy and sustainable development of the region and the country as a whole.

Keywords: clustering, cluster, industrial clusters, regional development, innovation, sustainable development.

Термин «кластеризация» в области анализа данных и статистики стал все чаще применяться в экономике и бизнесе. Под кластеризацией, которую также называют кластерным анализом, понимают задачу разделения исходных объектов на некие группы (подмножества). Такие группы называют кластерами. Важно заметить, что один кластер должен состоять из идентичных объектов, но при этом объекты различных кластеров должны иметь существенные отличия между собой.

В отечественной экономике пока не существует общепринятого определения кластера. Рассмотрим некоторые подходы к трактовке данного термина. Чаще всего под кластером понимают сконцентрированную по территориальному признаку группу взаимосвязанных организаций.

Более подробное определение предлагают Н.Б. Нагрудная, Р.М. Качалов и Г.Б. Клейнер. В их работе кластер – совокупность компаний, которые расположены в географической близости друг от друга и между которыми существует функциональная зависимость в области производства готовой продукции, ее реализации или пользования ресурсами [1].

Наиболее распространенным считается определение, предложенное М. Портером. Кластер – это группа территориально соседствующих, связанных между собой организаций (включающих в себя производителей, поставщиков и т.д., а также другие организации, с которыми они взаимодействуют, например образовательные учреждения, государственные органы и т.п.), которые функционируют в одной сфере и взаимодополняют друг друга [2].

Опираясь на проведенный анализ различной литературы, предложим авторское определение термина «кластер». Кластер – это объединение с целью получения синергетического эффекта организаций, располагающихся в территориальной близости друг от друга, функционально связанных между собой.

В последние годы в России особую популярность получили региональные кластеры. Чаще всего это промышленные кластеры, которые расположены внутри региона.

Важно отметить, что кластеризация экономики благоприятно сказывается на производительности, способствует повышению эффективности производства и росту уровня конкурентоспособности бизнеса. В цифровой век кластеризация позволяет повысить уровень инновационного развития бизнеса, региона.

В России кластерная политика находится в стадии разработки. Однако ее элементы уже заложены в Концепции долгосрочного социального развития до 2030 года.

По опыту ведущих стран мира кластерная политика является эффективным инструментом обеспечения высоких темпов экономического роста. Все действия Европейского кластерного центра направлены на промышленную модернизацию, определение отраслей с потенциалом роста, развитие интрепренерства и интернационализацию деятельности кластеров [3]. Именно поэтому в отечественной практике кластеры выступают одним из инструментов, используемых для достижения поставленной Президентом РФ В.В. Путиным задачи по вхождению нашей страны в пятерку крупнейших экономик мира и обеспечению темпов экономического роста выше мировых. Заметим, что на базе кластеров в России отрабатываются системные макроэкономические меры, включающие в себя финансовые, налоговые, регуляторные меры.

Создание кластера имеет ряд положительных последствий для отдельного региона и страны в целом:

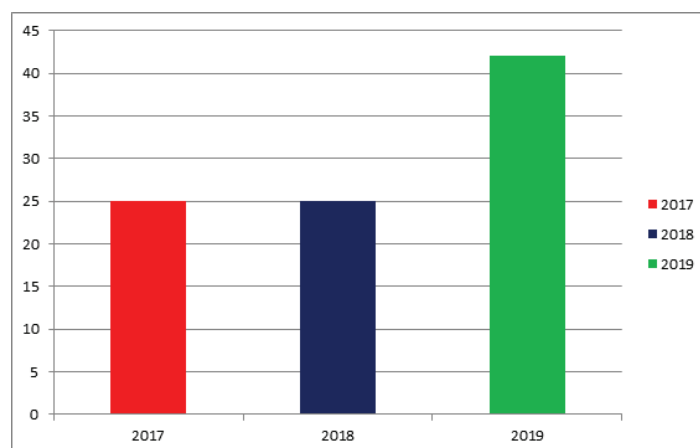
- Создание новых рабочих мест;
- Рост производительности труда;
- Создание благоприятной среды для развития инноваций;
- Повышение конкурентоспособности региона;
- Повышение конкурентоспособности различных отраслей на международном уровне;
- Рост объемов экспорта.

Помимо этого, сами организации, входящие в кластер, получают следующие преимущества и меры поддержки:

- Услуги управляющей компании;
- Поддержка кооперационных проектов;
- Софинансирование со стороны государства совместных инфраструктурных проектов;
- Налоговые льготы;
- Снятие административных барьеров и снижение регуляторной нагрузки;
- Стимулирование спроса;
- Повышение доступа к финансированию.

На сегодняшний день в Российской Федерации насчитывается более 115 кластеров. В 2019 году на территории России 42 кластера были промышленными, 30 из них находились на начальном уровне организационного развития. Наибольшее количество промышленных кластеров в 2019 году располагалось в Приволжском федеральном округе (14), Центральном федеральном округе (12) и Северо-Западном федеральном округе (7). Количество промышленных кластеров в 2019 году по сравнению с 2018 годом выросло на 68% (рис. 1).

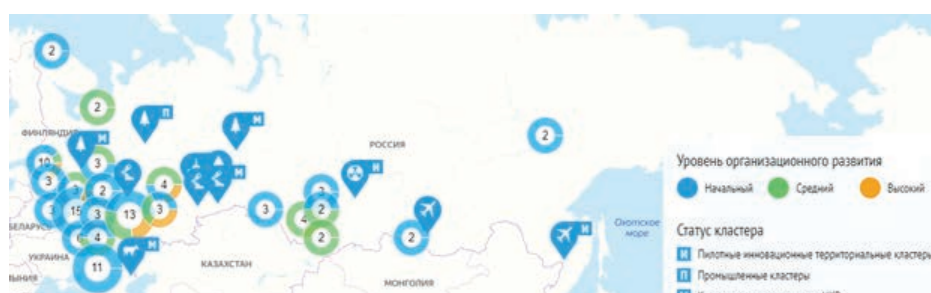
Рис. 1. Динамика количества промышленных кластеров в РФ в 2017–2019 гг.



Составлено автором по данным источника [5]

В настоящее время карта расположения кластеров на территории РФ имеет вид, изображенный на рис. 2.

Рис. 2. Карта кластеров России [4]



В регионах кластеры выполняют функции межотраслевых комплексов, их называют «точками роста» не только региональной, но и национальной экономики. Однако это не отменяет факта существования некоторых недостатков функционирования кластера в экономике региона. Рассмотрим их подробнее.

В первую очередь, стоит отметить, что конкуренция является одной из движущих сил инновационных изменений. Кооперация организаций, входящих в кластер, может повлечь за собой снижение конкурентного давления и, как следствие, снижение инновационной активности.

Значимым удельным весом в успехе функционирования кластера обладает его специализация. При этом узкая специализация кластера может привести к неустойчивости экономики региона и ее уязвимости.

Для успешного функционирования кластера необходимо предусмотреть возможные негативные последствия, которые могут повлечь за собой указанные выше недостатки. При соблюдении этого условия создание кластера в регионе будет способствовать развитию конкуренции внутри региона, а также между несколькими регионами. Это благоприятно сказывается на возможности привлечения внешнего финансирования в регион из других субъектов РФ, а также из других стран.

Вследствие вышесказанного регионы России, на базе которых образуются кластеры, могут претендовать на место лидера экономики. Также, как уже говорилось выше, кластеры активно способствуют развитию инновационных технологий. Все это благоприятно сказывается на устойчивости региона и уровне его развития.

Список литературы

1. Клейнер Г.Б., Качалов Р.М., Нагрудная Н.Б. Формирование стратегии функционирования инновационно-промышленных кластеров // Препринт#WP/2007/216. М.: ЦЭМИ РАН, 2007. С. 61.
2. Портер М. Международная конференция. М.: Международные отношения, 1993.
3. Степаненко Д.А. Исследование зарубежного опыта влияния кластеризации на развитие региона // Стратегии бизнеса. Т. 8, № 6 (2020). С. 150–152.
4. Карта кластеров России. [Электронный ресурс] URL: <https://map.cluster.hse.ru> (дата обращения – 15.06.2020).
5. Сводная статистика кластеров. [Электронный ресурс] URL: https://www.gisip.ru/stats_sum_clusters/pdf/ru (дата обращения – 17.06.2020).
6. Перегрузка кластерной политики в России. [Электронный ресурс] URL: <http://stolypin.institute/wp-content/uploads/2020/01/o-perezagruzke-klasternoy-politiki-v-rossii-16.01.2020.pdf> (дата обращения – 13.06.2020).