

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: 10.17747/2311-7184-2021-4

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

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

Периодичность издания – 12 номеров в год.

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

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

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

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

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

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

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

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

РЕДАКЦИЯ:

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

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

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

Трачук Аркадий Владимирович – 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

- 106 Перспективы и барьеры при внедрении технологий информационного моделирования в России
- 110 Совершенствование системы управления предприятием в условиях ускоряющегося развития макроэкономических систем
- 114 Развитие финансовых технологий в России
- 117 Формирование конкурентных преимуществ в банковской сфере посредством использования инструментов корпоративного предпринимательства
- 133 Проблемные вопросы эффективности оценки использования бюджетных средств, предоставляемых государством для развития сельского хозяйства
- 136 Анализ инновационной активности ведущих ритейлеров на Российском рынке



Перспективы и барьеры при внедрении технологий информационного моделирования в России

Ефремова А.М.

Магистрант магистерской программы «Управленческий консалтинг»,
факультет Высшей школы управления
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Аннотация. Предмет исследования. Актуальность внедрения технологий информационного моделирования в России. Цель и задачи. Выявление перспектив и барьеров при внедрении технологий информационного моделирования для реализации альтернативного способа управления жизненным циклом строительного проекта. Для достижения цели в работе решены следующие задачи: рассмотрен теоретический аспект технологий информационного моделирования в строительстве, особенности технологий как альтернативного способа управления жизненным циклом строительного проекта, выявлены преимущества технологий информационного моделирования перед традиционным способом проектирования и обозначены барьеры на пути внедрения технологий в России. Актуальность исследования. В связи с повсеместной цифровой трансформацией во всем мире, переходом отрасли строительства на более конкурентоспособный уровень стало возможным оптимизировать полный цикл строительства и сократить как стоимость и сроки строительства, так и повысить эффективность эксплуатации зданий.

Ключевые слова: инновационные технологии, технологии информационного моделирования, управление жизненным циклом объекта, цифровая трансформация строительной отрасли, управленческий консалтинг в строительстве.

Prospects and barriers to the implementation of information modeling technologies in Russia

Efremova A.M.

Master's student of the Master's program "Management consulting",
Faculty of the Graduate School of Management,
Financial University under the Government of the Russian Federation

Annotation. The subject of the study. The relevance of the implementation of information modeling technologies in Russia. Goal and tasks. Identification of prospects and barriers in the implementation of information modeling technologies for the implementation of an alternative way of managing the life cycle of a construction project. To achieve the goal, the following tasks were solved in the work: the theoretical aspect of information modeling technologies in construction was considered, the features of technologies as an alternative way of managing the life cycle of a construction project, the advantages of information modeling technologies over the traditional design method were revealed, barriers of the implementation of technologies in Russia were identified and recommendations were made by their decision. The relevance of research. Due to the widespread digital transformation around the world, the transition of the construction industry to a more competitive level, it became possible to optimize the full construction cycle and reduce both the cost and construction time, and increase the efficiency of buildings operation.

Keywords: innovative technologies, information modeling technologies, object life cycle management, digital transformation of the construction industry, management consulting in construction.

Цифровизация всех областей жизни – это тенденция современного мира. Отрасль строительства в России – одна из тех отраслей, которые в настоящий момент нуждаются в масштабной цифровой трансформации. В настоящий момент в России используются методы 2D-проектирования. И хотя эти методы в свое время также доказали свою эффективность, за рубежом уже более 10 лет происходит активное повсеместное внедрение технологий информационного моделирования в проектирование, строительство и эксплуатацию зданий и сооружений. Российские строительные компании, проектирующие здания с применением 2D-проектирования испытывают трудности при переходе на другой способ моделирования, более конкурентоспособный, но каждая компания, которая перешла на 3D-технологии, сообщает о повышении эффективности работы, сокращении стоимости и сроков проведения работ по строительству. Для строительных компаний, решивших перейти на новый способ моделирования, переход – это технологический прорыв.

Технологии информационного моделирования (BIM-технологии) – это процесс, который начинается с создания интеллектуальной 3D-модели и обеспечивает возможности управления документами, координации и моделирования на протяжении всего жизненного цикла проекта (планирование, проектирование, строительство, эксплуатация и обслуживание).

Для сравнения традиционно используемых технологий с BIM-технологиями необходимо рассмотреть отличия технологий на каждой стадии жизненного цикла проекта.

Таблица 1. Стадии жизненного цикла и решаемые задачи

№	Наименование стадии жизненного цикла строительства	Традиционный подход	BIM-технологии
1	Планирование, предпроект	<ul style="list-style-type: none"> – Создание эскизного (2D) проекта; – разработка бизнес-плана; – формирование ТЭО; – оценка экономической эффективности проекта 	<ul style="list-style-type: none"> – Создание концепт-модели будущего объекта, переходящей без потери данных на следующую стадию; – многовариантное проектирование; – получение ТЭО; – размещение объекта строительства в существующую застройку; – представление проекта на рассмотрение заинтересованным лицам; – оценка стоимости вариантов.
2	Проектирование	<ul style="list-style-type: none"> – Подготовка проектной документации, последовательная разработка без взаимодействия между членами команды; – подготовка рабочей документации на основании подготовленной проектной документации, отсутствие совместной работы 	<ul style="list-style-type: none"> – Создание информационной модели; – коллективная работа территориально отдаленных коллективов; – координация всех разделов; – получение рабочей документации; – однозначное понимание, кто и каким образом изменил данные; – отсутствие дублирующихся данных
3	Подготовка к строительству и непосредственно строительство	<ul style="list-style-type: none"> – Проведение строительства согласно плану проведения работ; – промежуточные этапы строительства объекта принимаются в соответствии с проектом организации строительства и сметой на строительство в составе проектной документации 	<ul style="list-style-type: none"> – Взаимодействие проектного отдела со строителями; – сроки – календарный и сетевой график производства работ; – стоимость – расчет стоимости строительства; – расчет потребности в материалах; – организация и управление строительством; – осуществление строительного надзора; – отслеживание динамики выполнения работ; – сравнение плана и факта; – контроль отклонений; – своевременная сдача объекта
4	Эксплуатация	<ul style="list-style-type: none"> – Планирование и проведение мероприятий по содержанию здания; – техническому обслуживанию и ремонту; – ремонту технологического оборудования и систем инженерно-технического обеспечения; – текущему ремонту объекта в соответствии с требованиями действующих технических регламентов, норм и правил эксплуатации 	<ul style="list-style-type: none"> – Возможность получения и внесения информации по эксплуатируемому объекту; – наглядность; – построение системы эксплуатации на основе точных цифровых данных об объекте; – повышение скорости и качества технического обслуживания и ремонта

Преимущество BIM-технологий в сравнении с 2D моделированием – это объединение всех данных о строительстве в одной среде: отчетная документация, модель объекта, аналитика, расчет параметров объекта. [1] Если ранее сотрудники не могли взаимодействовать по проекту одновременно, а руководитель проекта или главный архитектор проекта видел ход работы только на определенных этапах сдачи, то с технологиями инфор-

мационного моделирования каждый сотрудник, включенный в проект, получает новую информационную среду, где можно увидеть текущий ход работы в любое удобное время.

В исследованиях, проводившихся на базе НИУ МГСУ совместно с ООО «КОНКУРАТОР», [2] было выявлено, что использование BIM-технологии способствует повышению экономической эффективности инвестиционно-строительных проектов.

Таблица 2. Основные факторы эффективности применения BIM-технологий

Экономические факторы эффективности применения BIM-технологий	Неэкономические эффекты внедрения технологий
<ul style="list-style-type: none"> – увеличение показателей чистого дисконтированного дохода (NPV) до 25%; – рост индекса рентабельности (PI) до 14–15%; – ускорение общего срока проектирования до 40%; – сокращение продолжительности формирования рабочей документации до 3 раз; – до 2 раз, сокращение потерь на выполнение запросов на изменения – до 2,5 раза; – рост производительности труда до 30% за счет оптимизации и автоматизации широкого круга задач; – сокращение административных расходов, связанных с выполнением рутинных функций инженеров, процессами обмена информацией до 40% 	<ul style="list-style-type: none"> – сокращение продолжительности работ по внесению корректировок в проект до 5 раз; – оптимизация графика производства работ; – повышение качества управленческих решений за счет наличия качественной информации о проекте в единой информационной среде; – повышение качества коммуникации на проекте между всеми участниками проекта

За рубежом технологии уже давно приобрели популярность и стали использоваться практически повсеместно: и в проектировании жилищного фонда, и общественных участков, и даже проектирование АЭС было проведено с использованием BIM [3]. В России же BIM все еще не распространено в связи с рядом причин:

1. Недостаточность законодательного регулирования. В 2020 году были утверждены Правила формирования и ведения информационной модели объекта капитального строительства, но все документы, которые существуют к настоящему моменту, не позволяют установить необходимость повсеместного внедрения технологий. [4] Министерство строительства перенесло сроки внедрения BIM с 2019 года на 2024-й в связи с тем, что для государственного регулирования таких технологий нужна масштабная подготовка, которая к 2019 году не была закончена.
2. Дефицит кадров. При внедрении BIM в организации меняются не только методы проектирования и программные продукты, но и организационная структура. Появляются такие должности, как BIM-менеджер, BIM-автор, BIM-консультант, и так далее. Людей таких профессий в России мало, так как сами технологии используют небольшое количество компаний, обучение сотрудников занимает время и несет денежные затраты, поэтому многие организации не готовы переобучать сотрудников. Поиск новых сотрудников затрудняется не только в связи с небольшим количеством профессионалов, но и в связи с требуемой заработной платой таких сотрудников: знание BIM-технологий является большим преимуществом и повышает заработную плату сотрудника.
3. Большие первоначальные затраты и снижение эффективности работы за счет внедрения. На этапе внедрения технологий требуются затраты на закупку ПО, на повышение квалификации сотрудников, причем в момент обучения, если оно происходит в компании массово, эффективность работы сотрудников значительно снижается. В первый год компания, вероятно, будет нести убытки, и хотя в долгосрочной перспективе BIM-технологии способны вывести компанию на новый уровень, руководители, рассматривая краткосрочную перспективу, не готовы нести убытки при условии, что стандартные методы проектирования приносят достаточную прибыль.
4. Неэффективность использования программного комплекса проектными организациями при наличии строительного подрядчика, работающего на традиционном ПО. Рассматривая эффективность применения BIM, в первую очередь, обращают внимание на компании полного цикла, то есть которые воплощают проект от его задумки до эксплуатации здания или же его демонтажа. Но стоит заметить, что в России довольно много компаний-проектировщиков, не занимающихся строительством, а также строительных компаний, которые привлекают подрядчиков для создания проекта плана зданий и сооружений. BIM-технологии будут эффективны при условии, если все взаимодействующие компании используют их. При невыполнении этого условия эффективность от BIM будет такая же, как и при традиционном проектировании, так как нельзя будет использовать все возможности технологии, являющиеся и ее преимуществом перед традиционным строительством: совместное ведение документации, единая база комплексов, отслеживание ошибок работы техники на стадии эксплуатации здания, 3D-визуализация модели сооружения, использование дополнительных приборов для контроля строительства и эксплуатации (Rfid-метки, датчики слежения, камеры).
5. Пандемия коронавируса в России сыграла большую роль в снижении темпов освоения технологии. В 2020 году строительная отрасль в России одна из немногих, кто не получил поддержки от государства, что привело к замедлению темпов строительства, банкротству мелких компаний.

6. Слабая информированность компаний строительной отрасли о преимуществах технологии. Информированность напрямую зависит от государственной поддержки строительной отрасли, государственного регулирования внедрения, которых в России недостаточно.
7. Отличие опыта строительства за рубежом от российского, в связи с чем методы и технику освоения технологий невозможно перенять. По многим причинам, в частности климатическим, экономическим, применения других строительных материалов, опыт зарубежных стран к России не применим. Так, например, если BIM-технологии в России помогут отслеживать системы отопления и проработать их более детально, то в Израиле отопление во многих домах не предусмотрено, а в Испании компании, обеспечивающие отопление, – это частные фирмы, нет централизованной компании, с которой можно было бы сотрудничать.

BIM-технологии в ряде зарубежных стран уже доказали свою эффективность в сравнении с традиционным способом проектирования. [5] В России технологии информационного моделирования все еще слабо распространены в связи с многочисленными барьерами при внедрении технологий в работу.

Хотя барьеры существуют, и довольно значительные, тем не менее для развития строительной отрасли требуется развитие информационных технологий в строительстве. Необходима разработка методологии внедрения BIM-технологий в строительную отрасль и закрепление методологии на законодательном уровне.

Повсеместное внедрение технологий информационного моделирования позволит:

- сократить затраты при строительстве зданий,
- снизить количество ошибок из-за человеческого фактора,
- повысить стоимость оказываемых услуг,
- повысить эффективность работы компании и автоматизировать рутинные работы.

Несмотря на существующие препятствия при внедрении BIM-технологий, уже в скором времени они станут не альтернативным методом строительства, а необходимостью для поддержания конкурентоспособности компании на строительном рынке.

Список литературы

1. *Алсынбаев Р.Х.* Использование bim-технологий в строительстве / Р.Х. Алсынбаев // Международный научный журнал «Инновационная наука». 2017. № 11. С.1–6. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/plyusy-i-minusy-vnedreniya-bim-tehnologiy-v-stroitelstve>
2. *Петухова А.В.* Перспективы развития системы инженерно-графической подготовки в свете реализации плана Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации по внедрению BIM-технологии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dgng.pstu.ru/conf2016/papers/29/>
3. Решения по итогам заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по модернизации экономики и инновационному развитию России (протокол заседания президиума Совета от 04 марта 2014 № 2) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/orders/11022/>
4. Утверждены правила формирования и ведения информационной модели объекта капитального строительства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gge.ru/press-center/news/utverzhdeny-pravila-formirovaniya-i-vedeniya-informatsionnoy-modeli-obekta-kapitalnogo-stroitelstva/>
5. *Вирцев М.Ю.* BIM-технологии – принципиально новый подход в проектировании зданий и сооружений / М.Ю. Вирцев, А.Ю. Власова // Российское предпринимательство. 2017. Том 18. № 23. С. 3827–3836.



Совершенствование системы управления предприятием в условиях ускоряющегося развития макроэкономических систем

Качалкина Кристина Геннадиевна
Соискатель
Уфимский государственный нефтяной технический университет

Котов Дмитрий Валерьевич
Профессор, д-р экон. наук
Уфимский государственный нефтяной технический университет

Аннотация. В статье поднимаются актуальные вопросы совершенствования управления предприятиями в условиях ускоряющегося темпа развития макроэкономики. Дополнительно детально рассматривается изменение организационных систем управления. Современная внешняя и внутренняя среда предприятия характеризуются высокой динамичностью, скорость происходящих изменений не позволят разработать и внедрить такую систему управления, которая была бы адекватна окружению на протяжении долго- и даже среднесрочного периода. Исследования показали, что многие предприятия тратят ресурсы и погружаются в постоянные реорганизационные процедуры, которые тем не менее не достигают желаемых результатов – не могут обеспечить эффективность сегодня и развитие на завтра. Продолжающаяся смена организационных структур сигнализирует о потребности разработки нового подхода к ОСУ – преактивного и прогностичного, с элементами самоорганизации и саморегулирования. Авторы статьи иллюстрируют логику нового подхода, показывая связь между динамическими изменениями среды, системой управления и экономическими результатами работы предприятия.

Ключевые слова: организационная структура управления, система управления, управление предприятием, социально-экономические тренды

DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONDITIONS OF MACROECONOMIC SYSTEMS ACCELERATING DEVELOPMENT

Kachalkina K.
Doctoral candidate
Ufa State Petroleum Technological University

Kotov D.
Professor, Doctor of Science, Economics
Ufa State Petroleum Technological University

Summary. The article raises topical issues of improving enterprise management in an accelerating pace of macroeconomics development. Separately the authors consider changes in organizational management systems in detail. The modern external and internal environment of the enterprise is characterized by high dynamism, the speed of the changes taking place does not allow the development and implementation of such a management system that would be adequate to the environment for a long and even medium term. Research has shown that many enterprises waste resources and immerse themselves in constant reorganization procedures, which, nevertheless, do not achieve the desired results. Such reorganizations cannot provide today's efficiency and readiness for tomorrow. The ongoing change in organizational structures signals the need to develop a new approach to organizational structures of management. The said approach should be proactive and predictive, with elements of self-organization and self-regulation. The authors of the article illustrate the logic of the new approach, showing the relationship between dynamic changes in the environment, the management system, and the economic results of the enterprise.

Keywords: organizational structure of management, managerial system, enterprise management, socioeconomic trends

Введение

При любом подходе к управлению предприятием наступает время, когда нужно решить организационные вопросы. Необходимо определить, в какой организационной форме, структуре и как будут приниматься и исполняться управленческие решения. Причем принимать организационные решения необходимо не только на старте работы, при формировании производственной и управляющей подсистем, но и регулярно, отвечая на внешние и внутренние вызовы.

Ускоряющееся развитие макроэкономических систем, турбулентность и неопределенность, выражаемые аббревиатурой «VUCA», предъявляют все больше требований к эффективности управления предприятиями [1]. И, соответственно, к организационным решениям. Среди прямых вопросов, ответы на которые и определяют вид, организационную сложность и стабильность структуры управления, можно назвать:

- как долго ситуация на рынках позволит нам стабильно производить и реализовывать заданный объем продукции?
- как инновации будут влиять на технологии?
- какие требования государственного регулятора и международных институтов будут предъявляться к производству?
- как развитие общества повлияет на социальную обстановку и коллектив и т.п.

Раньше было допустимо разработать систему управления, которая была бы адекватна условиям среды на протяжении нескольких лет. Но период соответствия сокращается последние полвека. В настоящее время полное соответствие систем управления заданным условиям истекает едва ли не сразу после их внедрения на предприятии [2]. Причем корректировка систем управления почти всегда включает и организационные, структурные изменения. На предприятиях происходят постоянные реорганизации разной степени глубины: например, согласно исследованию McKinsey 2014 г., около 70% компаний-респондентов провели реорганизацию за последние два года [3]. Очевидно, что компании тратят время и средства на реорганизацию, осознавая важность соответствия организационной структуры требованиям внешней среды и внутренним условиям. И такой вывод позволяет предположить, что современная система управления предприятием должна быть не только адекватной существующим условиям, но и прогностичной – определять, какие тренды, как и когда повлияют на предприятие. А далее и преактивной – изменяться до появления критических разрывов.

Ответ на вопрос о том, как должна выглядеть модель реагирования системы управления на влияние среды в части организационных преобразований, и есть задача данной статьи. Но прежде необходимо уточнить суть управления и организационной структуры как таковых в современных условиях.

Организационная структура как основа системы управления

В самом общем виде система управления представляет собой набор средств управления каким-либо объектом. Одним из элементов этой системы является организационная структура управления (ОСУ), которая организует прочие элементы в упорядоченную структуру и систематизирует связи между ними [4]. Причем ОСУ в понимании авторов – это и организационная схема по распределению полномочий, и архитектура принятия решений в рамках схемы [5]. Поэтому ОСУ и следует рассматривать как ключевой инструмент достижения целей управления, и, следовательно, изменение системы управления должно происходить через изменение ОСУ.

Системные исследования процессов построения ОСУ начались более 200 лет назад. Организация работы заводов – промышленных гигантов XIX и начала XX века – без этого была бы невозможна. Современный организационный дизайн берет начало в исследованиях теоретиков и практиков менеджмента начала XX века, когда появились первые труды А. Файоля и Ф. Тейлора о формальной структуре [6, 7]. Взгляды на факторы и принципы, которые необходимо учесть при построении ОСУ, мнения о существовании идеального типа ОСУ и другие вопросы разработки (дизайна, формирования) ОСУ сейчас относят к различным подходам: механистический, органический и т.п. [8]. Постоянный интерес к ОСУ в науке, множество практических примеров разработки все новых типов ОСУ или механизмов их совершенствования наглядно иллюстрируют актуальность и незавершенность поиска эффективного подхода или даже концепции в построении ОСУ. Другой иллюстрацией запроса на развитие подходов является то, что происходящие на предприятиях процессы реорганизации часто не дают желаемых результатов. Согласно исследованию McKinsey 2014 г., около 80% организационных преобразований не привели к желаемым результатам [3], а в исследовании EY 2020 г. говорится, что уже в 90% случаев поставленные цели не были достигнуты [9].

То, что своевременная и удачная смена подхода к построению ОСУ и самого типа ОСУ ведет к преобразованию управления и к успеху бизнеса в целом, свидетельствуют примеры из истории. Например, внедрение дивизиональной модели на General Motors в конце 1920-х. В результате трансформации компания стала лидером автомобилестроения США [10]. Другой пример – внедрение новой матричной ОСУ в IBM в начале 1960-х, результатом которой стала разработка передового компьютера System/360 [11]. Dow Corning на рубеже 1960–1970-х в свою очередь решила проблему недостаточной координации и неэффективного процесса управления, сменив дивизиональную ОСУ на многомерную [12].

Современные глобальные тренды и ОСУ

Рассмотрим современную ситуацию вокруг и внутри предприятий с позиций общих тенденций. Цифровизация, продолжающаяся роботизация, телеуправление и т.п. меняют характер производства, вытесняют рутинный труд и заставляют преобразовывать роль персонала [13]. Развитие культуры, межкультурная интеграция и свободный информационный обмен, устойчивое благополучие нескольких поколений в развитых странах приводят к смене парадигмы мышления уже новых поколений [14]. Для предприятий это важно в части отношения к труду и занятости. Появление новых индустрий и рынков ожидается в связи с развитием технологий 4-го и последующих технологических укладов. Но кроме динамичных и вполне ожидаемых изменений огромное влияние на производство могут оказать и непредвиденные. Наглядным примером стала пандемия COVID-19 в 2020 г., резко усилившая тренды на цифровизацию и организацию работы с персоналом и кардинально изменившая требования к организации труда и бизнес-моделям. Так особенно сильно проявились тренды, связанные с заботой о благополучии (англ. wellbeing) (а не просто производственная безопасность), предоставление большей свободы

в принятии решений в связи с невозможностью контролировать удаленно работающих сотрудников привычными инструментами и др. [15].

Организационно-управленческий шок от пандемии имел разную силу для предприятий с различными ОСУ. Переход к удаленной работе для систем управления в IT-отрасли, где используются agile-методология и плоские ОСУ, воспринимался почти нормой. Предприятия с ситуативным управлением и гибкими современными ОСУ, например, на основе все той же agile-методологии, постоянно меняющие структуру и подходы к коллективной работе, смогли перестроиться быстрее и с лучшими результатами [16].

Однако общая логика изменения ОСУ на предприятиях состоит в «реактивности», умении быстро находить ответы после проявления изменений. Имеющиеся подходы построения ОСУ перерабатывают сведения о фактически имеющихся ресурсах, тенденциях, явлениях или информационных потоках и, как правило, не включают в себя инструменты преактивного анализа грядущих изменений и учета их в качестве фактора построения ОСУ. Например, «бирюзовые» организации хоть и соответствуют актуальному на сегодняшний день состоянию среды, не включают в себя инструментов адаптации к последующим изменениям. Другие разработки, которые строятся с учетом явных и сильных трендов, пока не имеют достаточной практической апробации. К таким подходам можно отнести, например, «человекократию» [17].

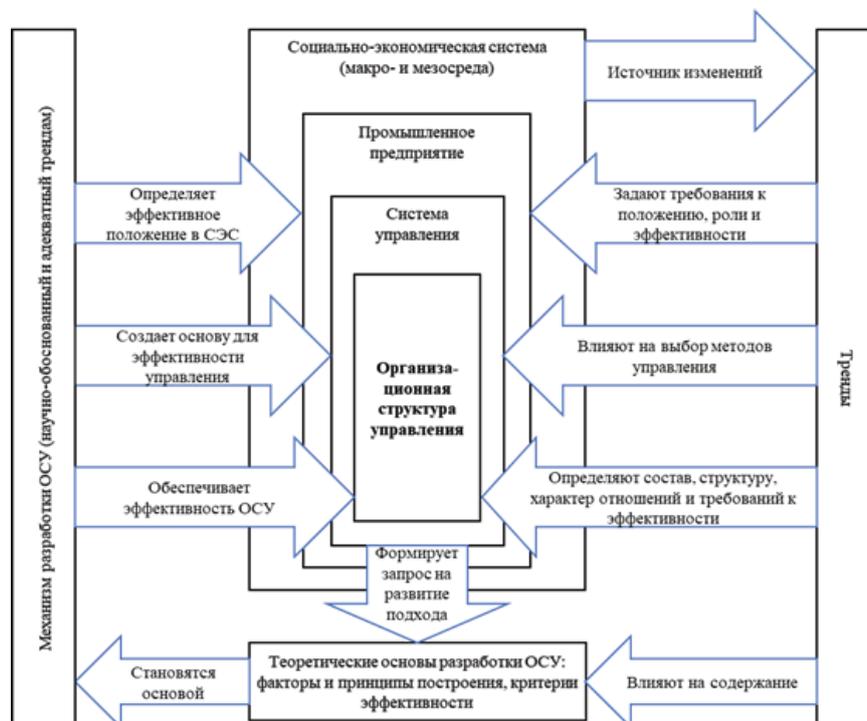
Все это подтверждает необходимость поиска подхода к построению ОСУ, способного заранее распознавать или игнорировать тренды и обеспечивать тем самым максимальную устойчивость структуры и предприятия в целом. Преактивность как важная характеристика ожидаемого подхода к построению ОСУ подтверждается также исследованием BCG от 2012 г., которое показало, что реорганизации, которые проводятся после появления сигналов кризиса (например, при снижении выручки), в половине случаев безуспешны [18]. Другими словами, проводить реорганизацию нужно не тогда, когда негативные последствия для предприятия уже проявились, а в период стабильности или роста.

Контуры подхода к преактивному построению ОСУ

Подход к построению ОСУ должен обеспечивать своевременную адаптацию предприятия к ожидаемым изменениям, объединяемым в тренды. Эта адаптация (и ее скорость) – залог эффективности работы предприятия и фактор успеха на рынке. Подход должен позволить разработать механизм построения ОСУ.

На рисунке показано, каким образом и как тренды влияют на систему управления предприятием, заставляя систему выдавать запрос на изменение ОСУ. Причем эти изменения (корректировки / пересмотр вида / изменение подхода к построению в целом) проверяются на адекватность через экономические результаты работы предприятия. Здесь формируется требование к механизму мультипликативного характера: ОСУ должна обеспечивать больший рост экономических результатов предприятия, нежели рост затрат на содержание ОСУ и системы управления в целом. Также подход, проиллюстрированный рисунком, отличается учетом трендов непосредственно при разработке теоретических основ проектируемого механизма построения ОСУ. Это позволяет расширить рамки исследования, рассматривать факторы и принципы построения ОСУ шире, нежели только как часть системы управления, внутреннюю задачу. Следовательно, в периметр оцениваемых факторов потребуется включать больше факторов, например, поведенческие аспекты сотрудников, их неявные транзакционные издержки.

Подход к анализу трендов и проектированию механизма построения современной ОСУ
Составлено авторами.



Показанной логики, по мнению авторов, и следует придерживаться при разработке механизма построения ОСУ. Причем можно выдвинуть гипотезу о том, что базироваться механизм станет на принципах максимального саморегулирования и самоорганизации, в определенном порядке реализуемых системой управления во взаимосвязи с подсистемами:

- 1) мониторинга текущих тенденций и ожидания от будущего;
- 2) контроля силы изменений факторов влияния на ОСУ;
- 3) учета эффектов и экономических результатов.

Однако, понимая, что будущие изменения предугадать полностью невозможно, как невозможно и заложить всевозможные вариации в механизм построения ОСУ, следует говорить лишь об определенной степени преактивности в управлении изменениями ОСУ. А степень преактивности позволит выявить изучение:

- характера, повторяемости и силы текущих трендов;
- цикличности в развитии социально-экономических систем макроуровня и закономерностей в развитии систем управления;
- социально-психологической готовности коллективов к скорости и радикальности изменений в различных отраслях и на различных предприятиях.

Изменения последних лет в системах управления, поиски новой эффективной ОСУ свидетельствуют не только о необходимости активизации научных исследований в этой сфере, но и о больших возможностях роста эффективности для тех предприятий, кто выберет и внедрит ОСУ, полностью отвечающую требованиям современного мира.

Список литературы

- [1] *Popova N., Shynkarenko V., Kryvoruchko O., Zoltan Z.* Enterprise management in VUCA conditions // *Economic Annals-XXI*. 2018. № 170 (3–4). P. 27–31. DOI: 10.21003/ea.V170–05.
- [2] *Коттер Дж. П.* Ускорение перемен. Изд.: Олимп-Бизнес, 2015. 190 с.
- [3] McKinsey & Company. The secrets of successful organizational redesigns: McKinsey Global Survey results [электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-secrets-of-successful-organizational-redesigns-mckinsey-global-survey-results>. Дата доступа 29.03.2021.
- [4] *Лисецкий Ю.М.* Система управления предприятием // Программные продукты и системы / *Software & Systems*. 2018. № 2 (31). С. 246–252. DOI: 10.15827/0236-235X.122.246–252.
- [5] *Качалкина К.Г.* Учет ограниченной рациональности в организационном проектировании // *Научные записки молодых исследователей*. 2020. Т. 8. № 5. С. 75–84.
- [6] *Fayol H.* The administrative theory in the state (translated by S. Greer) // *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration, Columbia University. 1937. P. 99–114.
- [7] *Taylor F.W.* The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers, 1911. 144 P.
- [8] *Козлова К.А., Буньковский В.И.* Методология проектирования организационных структур управления // Сборник научных трудов Ангарского государственного технического университета. 2008. Том 1. № 1. С. 223–229.
- [9] *Smallwood M.* How organizations can create a humanized change experience. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ey.com/en_gl/workforce/how-organizations-can-create-a-humanized-change-experience. Дата доступа 29.03.2021.
- [10] *Wolff H.* The Great GM Mystery. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hbr.org/1964/09/the-great-gm-mystery>. Дата доступа 29.03.2021.
- [11] *Cortada J.W.* IBM: The Rise and Fall and Reinvention of a Global Icon. The MIT Press; Illustrated edition, 2019. 752 P.
- [12] *Goggin W.C.* How the multidimensional structure works at Dow Corning // *Harvard business review*. 1974. Vol. 52.1. P. 54–65.
- [13] How do you reshape when today's future may not be tomorrow's reality? Oil and Gas Digital Transformation and the Workforce Survey 2020. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [ey.com/oilandgas/digitalskills](https://www.ey.com/oilandgas/digitalskills). Дата доступа 29.03.2021.
- [14] *Volini E. et al.* The postgenerational workforce. From millennials to perennials. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/leading-a-multi-generational-workforce.html>. Дата доступа 29.03.2021.
- [15] *Jost G., Mahadevan D., Pralong D., Sieberer M.* How COVID-19 is redefining the next-normal operating model. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-covid-19-is-redefining-the-next-normal-operating-model>. Дата доступа 29.03.2021.
- [16] *De Smet A., Pachid D., Relyea C., Sternfels B.* Ready, set, go: Reinventing the organization for speed in the post-COVID-19 era. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/ready-set-go-reinventing-the-organization-for-speed-in-the-post-covid-19-era>. Дата доступа 29.03.2021.
- [17] *Hamel G., Zanini M.* Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them. Harvard Business Review Press, 2020. 368 P.
- [18] *Toma A., Roghé F., Noakes B., Strack R., Kilmann J., Dicke R.* Organization of the Future – Designed to Win: Flipping the Odds for Successful Reorganization. The Boston Consulting Group, Inc., 2012. 24 P.



Развитие финансовых технологий в России

Ковалевич Ирина Валериевна
Студентка 2-го курса магистратуры
направления подготовки «Менеджмент»,
программы «Финансовый менеджмент и рынок капиталов»,
ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»

Аннотация. В статье рассмотрены перспективы развития финансовых маркетплейсов в России. Представлены преимущества и недостатки использования таких платформ. Проанализирован опыт развития финансовых маркетплейсов зарубежных стран.

Ключевые слова: финансовый маркетплейс, цифровизация, платформа, финансовые инструменты, фондовый рынок.

DEVELOPMENT OF FINANCIAL TECHNOLOGIES IN RUSSIA

Kovalevich Irina Valerievna
2nd year student of the master's degree program «Management»,
program «Financial management and capital market»,
Financial University under the Government of the Russian Federation

Abstract. The article discusses the prospects for the development of financial marketplaces in Russia. The advantages and disadvantages of using such platforms are presented. The experience of development of financial marketplaces in foreign countries is analyzed.

Keywords: financial marketplace, digitalization, platform, financial instruments, stock market.

Перспективы развития финансового сектора неразрывно связаны с развитием инновационных технологий в нашей стране. Так, главными целями и задачами развития инновационных технологий в финансовом секторе выступают: поддержка инноваций; обеспечение доступности финансовых продуктов и услуг для потребителей и бизнеса, что в дальнейшем будет способствовать устойчивому развитию и повышению конкурентоспособности.

В современных экономических условиях на финансовом рынке Российской Федерации наблюдается ряд тенденций, которые формируют предпосылки инновационного развития финансового сектора в нашей стране, в числе которых:

- снижение маржинальности услуг, предоставляемых банками;
- стремление участников рынка к созданию экосистем;
- ослабление монополии банков на оказание традиционных услуг;
- стремление участников финансового сектора к сотрудничеству со стартапами.

В рамках развития финансовых технологий в мировой практике широкое развитие получил маркетплейс, представляющий собой торговую площадку продажи и покупки товаров. Подобные торговые площадки начали приобретать популярность в развитых странах с 2014 года.

Создание онлайн-маркетплейса выступает реакцией рынка на потребности потребителей, которые имеют свободные денежные средства для вложения, при этом обладают потребностью получать полную и достоверную информацию в короткие сроки.

В рамках реализации Основных направлений развития финансовых технологий на период 2018–2020 гг. Центральным банком Российской Федерации при участии рынка в декабре 2017 г. запущен проект «Маркетплейс». Целью указанного проекта выступает организация дистанционной системы розничной торговли финансовыми услугами и продуктами, а также регистрация финансовых операций. Платформа-маркетплейса представляет собой новый электронный канал реализации финансовых продуктов, который базируется на принципах надежности, безопасности, удобства для потребителей в постоянно работающем режиме.

Такая платформа способна обеспечить удобный поиск и предоставление актуальных финансовых продуктов и услуг всем жителям нашей страны, в том числе с использованием чатов и ботов. Разрабатываемый маркетплейс будет предусматривать консолидацию информации по предложениям участников финансовой экосистемы, исследование потребностей и персонализацию предложений для потребителей [1].

Предпосылки появления подобных платформ наглядно представлены на рис. 1.

Рис. 1. Предпосылки появления финансовых маркетплейсов



Функционирование финансового маркетплейса можно описать следующим образом: с помощью витрин-агрегаторов потребитель узнаёт информацию о широкой линейке финансовых продуктов, которые в дальнейшем он может приобрести. Таким образом, витрины-агрегаторы связывают между собой продавца и покупателя. В системе предусмотрено использование удаленной идентификации, что обеспечит безопасное дистанционное приобретение финансовых продуктов. Кроме того, в системе будет отражаться хронология осуществления финансовых транзакций в режиме «единого окна» [4].

Продуктовый ассортимент включает: государственные и корпоративные облигации; ПАИ; банковские вклады; ипотечные кредиты.

Инфраструктурная система включает в себя следующие элементы:

- электронные платформы (площадка, на которой осуществляется взаимодействие финансовых организаций и их клиентов. Основная задача – автоматизация сотрудничества с целью обеспечения наиболее удобного совершения финансовых транзакций);
- поставщики финансовых услуг и продуктов (банки страховые компании, эмитенты корпоративных/государственных облигаций);
- регистратор финансовых транзакций (содержание реестра с юридически значимой информацией по сделкам, совершенным на платформе);
- витрины-агрегаторы (интернет-ресурсы, посредством которых клиент получает возможность изучить информацию о финансовом продукте с помощью систематизации и визуализации его характеристик);
- боты (автоматизированные консультанты по продуктам, необходимые для предоставления информации клиенту, а также обеспечивающие заключение и исполнение сделок) [3].

Следует отметить, что создание такого финансового маркетплейса принесет ряд преимуществ для каждого элемента инфраструктурной системы, что отражено на рис. 2.

Рис. 2. Преимущества финансового маркетплейса для каждого элемента инфраструктурной системы [1].



Следует рассмотреть, успешный зарубежный опыт в области развития финансовых маркетплейсов.

Таблица 1. Зарубежный опыт использования маркетплейсов.

Наименование	Сфера	Принцип работы
Opendoor	Недвижимость	Обеспечивает взаимодействие покупателей и продавцов жилья, а также арендодателей и арендаторов
Lending Club	Кредитование	Заемщики обладают потребностью в займах, в свою очередь, частные лица или компании имеют возможность предоставить такие займы
Fundbox	Факторинг	Предоставляют платежи своим клиентам, обеспечивая ликвидность малых предприятий в ситуации такой потребности
CircleUp	Инвестирование	Синхронизирует частные потребительские компании с лицами, готовыми инвестировать

Успешное развитие разнообразных зарубежных маркетплейсов демонстрирует высокие перспективы повсеместного применения подобных технологий в российской практике [2].

В свою очередь, нельзя не сказать о возможных проблемах, которые могут появиться в процессе начала функционирования такого маркетплейса. При первоначальном использовании необходимо помнить о ряде возможных недоработок системы, что в дальнейшем может приводить к ряду ошибок. Остается непонятным вопрос об идентификации клиентов, которые уже имеют брокерские и индивидуальные инвестиционные счета.

Таким образом, можно сделать вывод, что использование финансовых маркетплейсов представляет собой инструмент развития финансового рынка в эпоху цифровой экономики. Данный инструмент может способствовать совершенствованию финансовых учреждений, что обеспечит доступность и повсеместное использование финансовых услуг.

Список литературы

1. <https://cbr.ru/>
2. Батюк Б.В. Финансовый маркетплейс как инструмент цифрового перехода экономики Российской Федерации. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2019. Т. 18. № 4. С. 29–36.
3. Ракитина И.С. Роль проекта «Маркетплейс» в развитии финансового рынка. Центральный научный вестник. 2018. Т. № 23S (64S). С. 23.
4. Сеидова М.Р. Маркетплейс как фактор создания национальной экосистемы электронной торговли. В сборнике: экономика и современный менеджмент: теория, методология, практика. сборник статей V Международной научно-практической конференции. 2019. С. 124–127.
5. Соловей Ю.А., Быканова Н.И. «Маркетплейс» – локомотив роста электронной коммерции банковских продуктов. Вектор экономики. 2019. № 10 (40). С. 39.

Формирование конкурентных преимуществ в банковской сфере посредством использования инструментов корпоративного предпринимательства

Кузнецов Алексей Николаевич
К.э.н., доцент департамента менеджмента и инноваций
Финансового университета при Правительстве РФ

Аннотация. Конкуреноспособность кредитных организаций на рынке розничных банковских услуг заключается в их способности вести бизнес на этом рынке с целью получения максимально возможной доли рынка и прибыли. Достижение этих целей связано с уровнем операционной эффективности и стратегическим позиционированием или дифференциацией банковских услуг. Рассмотрим инструменты корпоративного предпринимательства, формирующие конкурентные преимущества в банковской сфере.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, банковская сфера, корпоративное предпринимательство, конкурентоспособность.

Formation of competitive advantages in the banking sector through the use of corporate entrepreneurship tools

Alexey Kuznetsov
PhD, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Management and Innovation
of the Financial University under the Government of the Russian Federation

Annotation. The competitiveness of credit institutions in the retail banking market lies in their ability to conduct business in this market in order to obtain the highest possible market share and profits. Achieving these goals is linked to the level of operational efficiency and strategic positioning or differentiation of banking services. Consider the tools of corporate entrepreneurship that form competitive advantages in the banking sector.

Keywords: competitive advantages, banking, corporate entrepreneurship, competitiveness.

Банковская система является довольно сложной, она содержит большое число элементов и связей между ними. Сущность банка как института рыночной экономики включает в себя четыре основных блока – банковский капитал, банковский продукт, группу людей, обладающих знаниями в области банковского бизнеса, производственные ресурсы.

Структура рынка банковских услуг представлена на рис. 1.

Рис. 1. Структура рынка банковских услуг [18, с. 88]



Рынок услуг банка является частью общего рынка услуг и поэтому имеет все основные характеристики, определяемые характеристиками товаров и услуг.

1. Неосвязаемость. Эта характеристика означает, что товары и услуги банка не могут быть подготовлены, произведены и выведены на рынок. Банковские продукты и услуги предоставляются и потребляются одновременно с запросом клиента. Это требует корректировки соотношения спроса и предложения на этом рынке и создания резервов ресурсов для этих поставок.
2. Отношения с банком. Для реализации большинства услуг, предлагаемых банком, клиент должен напрямую связаться с сотрудником банка или его оборудованием (программным продуктом). В результате клиент является не только частью процесса потребления продукта или услуги, но также частью процесса производства продукта или предоставления услуги.
3. Изменчивость качества. Качество каждого продукта или услуги связано с конкретными условиями их реализации, которые, в свою очередь, зависят от нескольких факторов, таких, как компетентность банкира и культура внутреннего контроля. С этой целью банки разработают стандарты поведения персонала, правила общения с клиентами и т.д.
4. Договорный характер услуги. Чтобы банк предоставил большую часть своих услуг, он должен заключить гражданско-правовое соглашение, в котором указаны права и обязанности как банка, так и клиента.
5. Связь между банковскими услугами, продуктами и деньгами. Условия рынка форекс и оборачиваемость средств оказывают существенное влияние на потребительский спрос на рынке товаров и услуг банка.

Некоторые из особенностей рынка банковских услуг включают в себя:

1. Социально-экономическая значимость рынка высока, что имеет большое потенциальное влияние на экономику (в основном в сфере кредитования и расчетов). Это требует определенных особенностей рынка продуктов и услуг банка и предъявляет высокие требования к кредитным организациям. Статистика рынка банковских продуктов и услуг является показателем эффективности этого рынка, финансовых рынков и инвестиционного климата страны. Поэтому необходимо говорить о роли банка как инициатора процесса инвестирования в экономику и оценивать его вклад в рост ВВП и ВРП. Функция государства на этом рынке заключается в стимулировании инвестиционной деятельности банков путем сочетания интересов банков с интересами общества.
2. Работа банка в разных сегментах финансовых рынков (акции, кредиты, рынки форекс, рынки золота, внутренние и международные рынки).
3. Рынок, представленный банками, которые обслуживают все группы клиентов (финансовые и нефинансовые учреждения, население) и используют различные типы финансовых инструментов, включая деривативы, предлагающие различные типы инструментов. Универсальная природа.
4. В отличие от других финансовых учреждений, способность банков предоставлять своим клиентам индивидуальный подход путем оценки и мониторинга их потребностей. В то же время клиенты сами участвуют в процессе создания банковского продукта. Потому что их знания и информация становится частью деталей этих продуктов. Это позволяет нам говорить о банковском рынке как об инициаторе финансов, технологий и других нововведений на финансовом рынке, так и об инициаторе развития банковских клиентов. Таким образом, при банковском подходе, ориентированном на клиента, отличительной чертой рынка банковских услуг является его инновационная природа.
5. Растущее значение неценовой конкуренции на рынке банковских услуг. Это конкурс продуктов и технологий банков на продажу и определяет их саморегулирование. В неценовой конкуренции банкам необходимо быстро адаптировать условия своих продуктов к потребностям своих клиентов и развивать новые потоки доходов (например, открытие своего текущего счета плюс право на овердрафт). Самые ценные продукты позволяют сэкономить значительные средства и увеличить непроцентные доходы (комиссионные), гарантии, банковские гарантии, доходы от консультирования клиентов), повышение квалификации кадров и конкурентное преимущество. Оценка.
6. Регулирование рынка Банком России. Банк России совершенствует свой регуляторный подход в ответ на меняющиеся требования международных организаций (Базельский комитет по банковскому надзору), обеспечивая тем самым развитие и укрепление банковской системы [21, с. 74].
7. Интеграция рынка банковских услуг с другими сегментами финансовых рынков, а также с операциями банковской сферы и инфраструктуры рынка банковских услуг. Интеграция описывается как интеграция банковских операций с финансовыми и нефинансовыми операциями. В частности, персональное кредитование создало комбинацию банковских и страховых операций. Форма интеграции может отличаться. Долгосрочные соглашения о сотрудничестве в рамках совместных продаж, стратегических альянсов (таких, как банки и страховые компании) и политики финансового конгломерата. Таким образом, банковский бизнес приобретает черты универсального финансового бизнеса.

В табл. 1 представлены мнения о «банковском продукте».

Таблица 1. Определение банковского продукта [24, с. 11]

Определение банковского продукта	Автор
Особый способ, которым банк предлагает или готов предложить конкретную услугу клиентам, которые в ней нуждаются. Совокупность упорядоченных, внутренне скоординированных и задокументированных действий, взаимосвязанных информационных, организационных, финансовых и других действий, которые составляют комплексное регулирование взаимодействия банка с клиентами, которых он обслуживает. Полная технология обслуживания клиентов	Масленченков Ю.С., Тавасиев А.М.
Конкретная (конкретная или типовая) банковская услуга или бизнес, предлагаемый клиенту банка (внешний или товар), или имеющий внутреннее значение для бизнеса банка (внутренний товар)	Банковская система России. Настольная книга банкира. В 3 т. Т. 1. – М.: ДеКА, 1995. – С. 63
В конкретном варианте осуществления банковской услуги, в отличие от банковской услуги, банковскому продукту уже присваивается определенное значение рыночных параметров (срок, цена, безопасность, дополнительные услуги, другие условия).	Антонов Д.В., Гудовская Л.В., Кроливецкая В.Э.

Сравнивая предложенные определения банковских продуктов и банковских услуг, можно сделать вывод, что эти понятия очень близки, а некоторые авторы почти одинаковы. В этом случае следует подчеркнуть основные особенности, которые отличают банковские продукты от банковских услуг.

- 1) Ассортимент банковских продуктов постоянно меняется, а перечень банковских услуг меняется только с появлением инноваций.
- 2) Каждый банк предоставляет список услуг и продуктов, но конкуренция на этом рынке существует только между качеством продуктов и услуг, а не самими услугами.
- 3) Банковские продукты имеют жизненный цикл, но без услуг.

Суммируя все аспекты банковских продуктов, банковских услуг и рассмотренные характеристики банковской деятельности и торговли, эти концепции можно представить в виде рис. 2.

Рис. 2. Соотношение понятий «банковский продукт», «банковская услуга» и «банковские операции и сделки»



[Составлено автором]

Коммерческие банки являются основными производителями банковских продуктов и услуг на рынке. В коммерческих банках есть две основные группы.

Банковские продукты и услуги имеют множество категорий и группировок по разным причинам. Рассмотрим наиболее распространенные в научной литературе.

В зависимости от направления кредитной организации различают следующие группы банковских услуг:

1. Услуги, связанные с финансированием потребностей клиентов (кредитные услуги):

Выдача кредитов; Косвенное кредитование (факторинг, форфейтинг, лизинг и т.д.)

2. Услуги, связанные с предоставлением возможности инвестирования в средства клиентов (инвестиционные услуги): получение и внесение средств на депозитные счета (текущие, срочные, сберегательные), для приобретения и продажи ценных бумаг от имени клиентов. Брокерское обслуживание. Инвестируйте средства клиентов в реальные активы (драгоценные металлы, недвижимость). Торговые услуги (Предоставляет клиентам возможность совершать операции по покупке иностранной валюты, ценных бумаг и других активов без участия посредника, подключаясь напрямую к электронной торговой системе.

3. Услуги, связанные с рационализацией оборота финансовых активов клиентов: платежные и кассовые услуги: открытие и ведение счетов (checkless и check). Расчетно-кассовое обслуживание (получение и выдача наличных, обмен валюты и т.д.). Выпуск и обслуживание операций с использованием пластиковых карт; сопутствующие услуги (поиск потерянных сумм, предоставление информации о счете и т.д.). Интернет-банкинг. Трастовые услуги: управление имуществом по контрактам, выполнение важных функций для специальных инструкций, выдача услуг, услуги агента по вкладам и переводам, услуги по управлению. Консалтинговые услуги: аудит. Юридический консалтинг. Информационный анализ. Прочие: услуги по хранению, защите и перевозке ценностей; страховые услуги; рекламные услуги; нотариальные услуги; предоставление фирменных банковских технологий другим банкам и т.д.

О.И. Лаврушин классифицирует банковские продукты на три группы – табл. 2.

Таблица 2. Классификация банковских продуктов по О.И. Лаврушину [23, с. 34]

Виды банковских продуктов	Пример банковского продукта
Традиционные	Кредитные, депозитные, расчетные, инвестиционные продукты, выпуск и обслуживание пластиковых карт, ипотечные и пр.
Дополнительные	Инкассация, конвертация валюты, хранение и перевозка ценностей и пр.
Нетрадиционные	Управление имуществом клиента (доверительные продукты), факторинговые, форфейтинговые и лизинговые продукты, консультационные и информационные продукты и т.д.

Так как банковские услуги или банковские продукты предназначены для удовлетворения потребностей клиентов, должна быть рассмотрена классификация, представленная Перехожевым. Это позволяет вам организовать свои банковские продукты и услуги в соответствии с типом потребностей клиентов.

Можно представить список банковских продуктов в формате табл. 3 в рамках услуг, предлагаемых банками.

Таблица 3. Соотношение банковских продуктов и услуг с потребностями клиентов банка [15, с. 54]

Виды банковских услуг	Пример банковского продукта
1. Потребность в увеличении собственных финансовых ресурсов	
1.1 Депозитные услуги	Сберегательный вклад, срочный вклад, депозит востребования, вклад в драгоценных металлах
1.2 Услуги доверительного управления	Индивидуальное доверительное управление, сертификат долевого участия в общем фонде банковского управления, индивидуальный инвестиционный счет
1.3 Услуги брокерского посредничества	Брокерское обслуживание, покупка и продажа ценных бумаг, интернет-брокер, посредничество в купле-продаже драгоценных металлов, наличной и безналичной иностранной валюты
1.4 Услуги по приращению ресурсов на основе ценных бумаг банка	Облигации, векселя, акции, сертификаты
2. Потребность в мобилизации клиентами дополнительных ресурсов	
2.1 Кредитные услуги	Разовый кредит, кредитная линия, овердрафт, ипотечный кредит, инвестиционный кредит, потребительский кредит, МБК
2.2 Лизинговые услуги	Оперативный лизинг, финансовый лизинг
2.3 Факторинг	Факторинг с правом регресса, факторинг без права регресса, внешнеторговый факторинг
2.4 Услуги эмиссионного посредничества	Андеррайтинг
2.5 Инвестиционные (дилерские) услуги	Репо, купля-продажа ценных бумаг
2.6 Гарантийные услуги	Банковская гарантия, поручительство, аваль
3. Потребности в осуществлении расчетов	
3.1 Расчетно-кассовое обслуживание	Расчетный счет, валютный счет, банковские карты, аккредитив, перевод, платежные поручения, денежные чеки
3.2 Услуги по эмиссии платежных инструментов	Векселя, закладные, расчетные и дорожные чеки
3.3 Услуги доступа к различным платежным системам	Переводы Western Union, переводы Contact
4. Потребности в хранении	
4.1 Услуги по аренде сейфов	Индивидуальный банковский сейф (ячейка)
4.2 Услуги депозитария	Ведение счета депо
4.3 Услуги держателя реестра (регистратора)	Ведение реестра владельцев ценных бумаг
5. Потребность в информации, консультациях	
5.1 Консалтинговые услуги	Консалтинг, информационное обеспечение, правовое сопровождение внешнеторгового контракта
5.2 Оценочные услуги	Оценка недвижимости, оценка залога (в том числе ценных бумаг)

Далее по значимости привлечения средств клиентов идут различные виды инвестиционных продуктов и услуг, связанных с рынком ценных бумаг.

Таблица 4. Классификация операций с ценными бумагами [16, с. 76]

Вид операции	Пример банковской услуги
Активные -	Вложения в акции с целью инвестирования; вложения в акции, облигации спекулятивного характера; учет векселей; операции репо.
Пассивные -	Выпуск, продажа и обслуживание собственных векселей; эмиссия и обслуживание собственных акций; продажа/покупка собственных депозитных и сберегательных сертификатов.
Посреднические – (комиссионные) –	Осуществление брокерского обслуживания клиентов; содействие в размещении и реализации собственных клиентских ценных бумаг; депозитарные услуги.

Одним из самых популярных среди частных и корпоративных клиентов являются продукты и услуги по оплате наличными. Это включает в себя все, что вы делаете для поддержания своей учетной записи клиента. Платежи между предприятиями являются неотъемлемой частью современной экономики. Предоставление платежей является одной из основных функций банков. Все кассовые операции регулируются и контролируются Центральным банком Российской Федерации с помощью соответствующих нормативных документов.

Банки выполняют не только безналичные платежные операции, но и кассовые операции, включая получение и выдачу наличных, в качестве доверенного лица в процессе управления счетами клиентов.

Наличие денежных средств позволяет банкам выполнять несколько операций. Несмотря на то что появление новых технологий позволит сократить количество кассовых операций, потребность в кассовых услугах сохраняется.

Одним из основных продуктов группы, пластиковыми картами, является безналичный платежный инструмент, предназначенный для оплаты товаров и услуг и получения наличных в банках и банковских терминалах (банкоматах).

Каждый коммерческий банк имеет большое количество различных типов карт и банковских продуктов, в которых они участвуют, в зависимости от их цели, условий использования и особенностей политики банка.

Кредитные и дебетовые в зависимости от функциональных и экономических характеристик карты. Кредитные карты предназначены для совершения владельцами, и оплата производится за счет средств, предоставленных эмитентом кредита клиенту, в установленных пределах в соответствии с условиями кредитного договора. Дебетовые карты предназначены для торговли в пределах остатка денежных средств клиента на банковском счете с учетом установленных лимитов. Кроме того, в зависимости от их функциональных и экономических характеристик будут назначаться овердрафты. Вы можете осуществлять платежи, используя средства держателя карты, депонированные на вашем банковском счете, и ссуду, предоставленную банком, если на вашем счете недостаточно средств.

В настоящее время при использовании микрочипов Paypass и Paywave достаточно прикоснуться к терминалу считывания счетчика, чтобы оплатить покупку. Эта технология является дополнительным способом защиты вашей карты. Это 3D-система безопасности, которая гарантирует безопасное выполнение онлайн-платежей с использованием пластиковых карт, так как вам не нужно переводить карты в кассу во время оплаты.

Интернет-банкинг является одной из инноваций в банковском секторе, которая позволяет банкам управлять счетами своих клиентов, депозитами и счетами клиентов в рамках бюджета. Виды бизнеса включают оплату различных услуг, получение информации о проверочном счете, торговлю ценными бумагами и перевод счета клиента в течение определенного периода времени. Клиент экономит много времени, устраняя необходимость личного визита в офис продаж банка. Процесс отслеживания транзакций по счетам и доступа к необходимой информации значительно упрощается.

Каждый потенциальный потребитель может выбрать удобный способ использования интернет-банкинга. Основным условием является доступ к интернету через мобильные телефоны, компьютеры, планшеты и т.д.

Технология электронных дистанционных банковских услуг развивается в следующих направлениях – табл. 5.

Таблица 5. Основные виды современного интернет-банкинга

Название системы	Краткая характеристика
«М-банкинг» или «мобильный банкинг»	Система, в которой взаимодействие банка и клиента организовано посредством мобильных устройств передачи данных.
«Интернет-банк»	Система, в которой организуется взаимодействие клиента и банка через интернет, используя для этого стандартный браузер.
«Клиент-Банк»	Система, которая обеспечивает подготовку и обмен банковскими документами между клиентом и банком при модемном соединении компьютера клиента с расчетным центром банка.

Поэтому количество банковских продуктов и услуг, предлагаемых на рынке, огромно – от обычных банковских операций (кредиты, депозиты, счета и т.д.) до тех, которые не характерны для кредитных организаций (консалтинговые услуги, лизинг, юридическое сопровождение сделок и т.д.).

Также невозможно объединить все банковские продукты и услуги в одну категорию, потому что существует слишком много принципов, чтобы рассматривать банковские продукты и услуги.

На конкурентоспособность кредитной организации влияют как внутренние, так и внешние факторы. При этом к внешним факторам следует отнести дифференциацию спроса по потребительскому сегменту банковских услуг, уровень развития экономической системы, научно-технический прогресс и высококонкурентную рыночную среду. Мы должны подчеркнуть внутренние факторы конкурентоспособности и обратить внимание на стратегическое положение кредитных организаций, эффективность работы и ценовой подход.

Эффективность цен на банковские услуги определяется на основе средней рыночной цены конкретной услуги или с использованием двух подходов по сравнению с ценами на услуги в прошлом году.

На данном этапе ключевыми условиями построения полноценной конкурентной среды являются обеспечение прозрачности деятельности всех кредитных организаций: наличие бюро кредитных историй, развитие банковского сектора со стороны Банка России и банков. Можно сказать, что это выпуск годового отчета по надзору.

Помимо прямого влияния государства на формирование банковской системы страны, важные последствия также имеют факторы мегауровня. Например, процесс глобализации влияет как на капитал транснациональных банков, так и на внутреннюю банковскую систему. Капитал и активы банков увеличиваются, кредитные организации интегрируются, конкуренция между банками усиливается.

Присутствие на отечественном рынке дочерних структур иностранных кредитных институтов создает условия для развития конкуренции и стимулирует инновационную деятельность банков с российским капиталом. Вместе с тем у Правительства и Банка России существуют инструменты ограничить присутствие зарубежного капитала в целях обеспечения экономической безопасности.

Кроме того, российское правительство ограничило получение иностранными банками дополнительной прибыли, введя запрет на открытие филиалов иностранных банков на территории России, которые не контролируются Центральным банком Российской Федерации.

В этой связи многие исследователи предполагают, что вступление России в ВТО не создает риска потери суверенитета над национальной банковской системой России, как это произошло в некоторых странах Центральной и Восточной Европы. Там это есть.

Вступление России в ВТО постепенно приведет к повышению качества услуг, предоставляемых банками, а также к совершенствованию продуктов и технологий, что, безусловно, положительно скажется на потребителях банковских услуг. Однако с точки зрения капитала, инновационных банковских технологий (в том числе автоматизирующих банковские процедуры) и отсутствия дешевых долгосрочных ресурсов значительная рецессия в банковском секторе, особенно в региональном, составляет серьезную конкуренцию иностранным банкам. Это создает препятствия и, таким образом, в конечном итоге дестабилизирует местную банковскую систему.

В то же время распределение банков по разным группам и количество банков в стране определяется совокупностью многих факторов, особенностями формирования конкурентной и легитимной среды.

В условиях полноценного конкурентного рынка в игру вступают ценовые и неценовые факторы, влияющие на конкурентоспособность того или иного банка. Можно выделить основные ценовые и неценовые факторы (табл. 6).

Таблица 6. Факторы конкурентоспособности в банковском бизнесе [11, с. 64]

Неценовые факторы	Ценовые факторы
Качество услуг	Сборы, комиссии, ставки
Ассортимент услуг	
Режим работы	Ставки по вкладам, депозитам
Инновационный характер технологий	
Полнота информации об услугах, ее простота, актуальность	Дифференцированность платежей по кредиту
Местоположение банка и его дополнительных офисов, банкоматов, касс, терминалов, удобство операционного зала, материально-техническое оснащение	Дифференциация ставок в зависимости от наличия определенных факторов, таких, как наличие кредитной истории, отсутствие просрочек, постоянство обслуживания и т.д.
Качество тарифов, реклама, акции	Общая сумма переплаты за период кредитования
Возможность интернет-банкинга, расчетов по банковской карте	
Имидж банка, известность банка и его размер, логотип банка, стиль, название.	Штрафы
Квалификация и профессионализм персонала	Страховые платежи (при ипотеке, автокредитовании)
Быстрота осуществления операций	
Уровень и скорость обслуживания, точность в документации, исключение ошибок	Наличие льготного периода при кредитовании
Доступность, конфиденциальность, надежность предоставляемой информации	Условие изменение ставки (в т.ч. уменьшение) при изменении ставки ЦБ РФ
Инновации в управленческой сфере	Тарифы по депозитным операциям
Эффективность инвестиций	
Взаимодействие с государством, участие банка в реализации национальных проектов	Аннуитетность платежей по кредитам (на усмотрение клиента и по жестким условиям банка)

В случае ценовой конкуренции всегда существуют определенные ограничения, которые уменьшают эту возможность. Это связано с тем, что существует пороговый уровень, при котором, когда вы продаете продукт, вы теряете рентабельность деятельности ниже него. Для многих современных западных банков характерно заключение картельного альянса, характеризующегося отсутствием конкуренции в области цен на банковские услуги.

В последнее время из-за тенденции к универсальности банковских продуктов и единообразия ценовых параметров именно неценовой фактор оказывает большое влияние на конкурентоспособность банков. Стандарты качества рассматриваются с двух точек зрения: клиента и банка.

С точки зрения клиента, структуру качества банковских услуг (продуктов) можно выразить разделением потребностей клиента на три группы: функциональные, информативные и эмоциональные.

Функциональные потребности клиента удовлетворяются за счет обеспечения удобства предоставления клиенту банковских услуг. То есть расположение банка и удобство операционное. Банковское материально-техническое оснащение и организационная структура. Скорость предоставления банковских услуг, режим работы коммерческих банков и т. д. Информационные потребности клиента удовлетворяются за счет доступности, конфиденциальности, надежности и безопасности. Также важно удовлетворять эмоциональные потребности наших клиентов. Это связано с тем, что клиент заинтересован в точности обслуживания. Минимизируйте ошибки. Удовлетворение эмоциональных потребностей характеризует зависимость качества обслуживания клиентов от уровня обслуживания коммерческих банков. По мнению большинства экспертов, в сегодняшней ситуации именно качество обслуживания клиентов предопределяет успех конкуренции в розничном секторе.

Когда речь идет о качестве услуг, предоставляемых банками, в первую очередь, это скорость и трудоемкость технического процесса, стоимость, стоимость исправления ошибок, эффективность и производительность банков, наличие или отсутствие кредита и другие уровни риска и затрат. Определяется путем сравнения. Производство определенных банковских продуктов. Качество современных банковских продуктов подтверждается дифференциацией клиентской базы. Он не только привлекает и удерживает клиентов, но и обучает самих клиентов банка.

В настоящее время внешними факторами, влияющими на конкурентоспособность банка на рынке банковских услуг (источником энтропии), являются потребители этих услуг – физические и юридические лица, экономические условия, конкурентная среда и научно-технический прогресс.

Банковским учреждениям необходимо работать напрямую с потребителями банковских услуг, чтобы устанавливать отношения с их целевой аудиторией. Его реализация возможна с использованием рекламных инструментов и маркетинговых комплексов.

Тарифная деятельность, основанная на комплексе тарифов, предлагает множество преимуществ в рамках системы продвижения [10, с. 101]:

- 1) системный подход к продвижению (синергетический эффект) – поскольку каждое звено в этой системе влияет друг на друга, влияние всей коммуникационной составляющей лучше, чем индивидуальная сумма этих коммуникаций;
- 2) нивелировать недостатки одних средств комплекса за счет положительных качеств других;
- 3) интегрировать, сфокусировать и оптимизировать усилия компании по продвижению и преодолению кризисных ситуаций;
- 4) экономьте бюджетные деньги, предоставляя более эффективные услуги;
- 5) управление промо-акциями на разных этапах из одного центра (банковского отдела или отдела тарифов).

Интеграция маркетинговых коммуникаций в социальные сети (SMM) – тоже современный тренд. Сегодняшние социальные сети позволяют познакомиться с представителями практически любой аудитории, включая подростков, домохозяйек и менеджеров банков. Кроме того, универсальность и особые возможности каждой социальной сети позволяют вам регистрироваться и общаться с одной или несколькими сетями, выбранными на основе ваших личных и / или деловых интересов.

Существуют следующие подходы в оценке эффективности управления маркетингом: определение индикаторов, которые характеризуют процесс управления маркетингом; подходы, связанные с оценкой экономических показателей банка; сочетания двух подходов.

Также существует мнение, что при оценке эффективности управления маркетингом необходимо учитывать стоимость затрат и получаемый дополнительный эффект.

Анализ управления маркетингом позволит выяснить существующее состояние тарифов в целом. По результатам проведенного анализа необходимо разработать мероприятия и направления работ по совершенствованию управления маркетингом.

Успешное развитие банка, в том числе внедрение различных инноваций, возможно только при наиболее полной, комплексной и объективной оценке существующей системы управления маркетингом.

Для этого, прежде всего, необходимы обоснованные рекомендации по проведению анализа существующей организации тарифов и оценке разрабатываемых мероприятий.

Маркетинговые стратегии косвенно влияют на развитие банковской деятельности и общие результаты. Маркетинговые исследования должны быть комплексными, в противном случае будет недостаточно информации для принятия определенных административных решений. Однако расширение сферы маркетинговых исследований неизбежно увеличивает стоимость их реализации. Это может не сработать в условиях особенно жестких бюджетных ограничений. Поэтому возникает проблема оптимизации маркетинговых исследований – выбирайте наиболее эффективную комбинацию этого направления. К сожалению, эту задачу очень трудно формализовать.

вать, и в каждом случае она решается индивидуально [3, с. 23].

Основными критериями оптимизации маркетинговых исследований являются:

- снизить бремя затрат на маркетинговые исследования;
- получить правильную информацию для принятия конкретных административных решений;
- сложность маркетинговых исследований.

Чтобы оценить экономическую эффективность конкретного тарифного исследования, результат этой деятельности должен быть определен как отношение результата действия к соответствующим расходам. Тем не менее стоимость очень легко определить, но сами результаты трудно определить и измерить. В конце концов, последнее продиктовано информацией, необходимой для принятия конкретного административного решения, и влияет на его эффективность. Кроме того, многие административные решения принимаются с течением времени. Учитывая тот факт, что на результат каждого тарифного решения влияют различные факторы, в том числе случайные, а само решение имеет сложную задержку распределения времени, его эффективность зависит от средней стоимости за определенный период времени. Это определяется с помощью результата. В то же время трудно выделить долю воздействия маркетинговых исследований в описанном выше процессе [3, с. 23].

Основная цель банковского тарифа – выявить ранние признаки технического старения услуг, проанализировать маркетинговые стратегии в ответ на изменение условий конкуренции, предвидеть изменения в фазе спроса в течение жизненного цикла и сделать их наиболее привлекательными для банков. Создать круг лояльности, подчеркнув динамичную группу потребителей, представляющую большую потребительскую ценность, чем ее конкуренты. Потребители своей продукции. Решения этих задач позволяют банкам выполнять функции эффективной системы внутреннего тарифа, основанной на анализе рыночных условий и тенденций, стратегического инновационного мышления и соответствующей корпоративной культуры [2, с. 141].

Тарифная стратегия – это набор долгосрочных решений о том, как использовать внутренние ресурсы и внешние возможности банка для удовлетворения потребностей существующих и потенциальных клиентов банка. Целью разработки стратегии является определение ключевых приоритетов и пропорций развития банка с учетом важных источников поддержки и спроса на рынке. Эта стратегия должна быть направлена на то, чтобы наилучшим образом использовать возможности компании и предотвратить ненадлежащее поведение, которое может привести к неэффективности работы банка.

Основная цель тарифной стратегии – снизить степень неопределенности и риска и сосредоточить ресурсы на приоритетных и перспективных направлениях банка. Основная идея стратегического тарифа основана на стратегическом мышлении, и необходимо понимать стратегическую позицию банка, анализировать влияние тарифной среды на деятельность банка и правильно определять цели реализации тарифной стратегии. Основные принципы, которые формируют вашу тарифную стратегию: внешняя рыночная ориентация банковской деятельности на целевую группу потребителей услуг; агрессивный характер стратегической деятельности банка, долгосрочная ориентация банка, комплексный подход к разработке и реализации тарифной стратегии банка; гибкость, полидисперсность, эффективное распределение банковских ресурсов; синергетическое стратегическое развитие банков, гармоничное сочетание аналитических компонентов и креативности [5, с. 126].

Тарифная стратегия – план долгосрочного организационного развития. Разработка маркетинговых стратегий необходима для обеспечения эффективности тарифной деятельности и в целом улучшения результатов финансово-хозяйственной деятельности [6].

Организация тарифной деятельности в банке показана на рис. 3.



Банковские маркетинговые исследования – это область системы знаний, которая сочетает методологические и процедурные методы. Это на будущее, поэтому важно знать, что происходит, а не только текущее состояние рынка. Результатом текущего анализа является «кирпичное» строительство зданий, предназначенных для достижения корпоративных целей банка. Они необходимы для того, чтобы иметь возможность охватить все виды действий последовательностей и отношений, чтобы вписать цели в полученные прогнозы. Отметим, что результаты, полученные в этом случае, скоро устареют из-за усиления конкуренции, высоких рыночных потрясений, внедрения новых бизнес-процессов, влияния национальной политики и других факторов, формирующих рынок [12, с. 41].

Учитывая, что проведение маркетинговых исследований связано с созданием дорогих продуктов, они должны органично и разумно вписываться в процесс принятия стратегических управленческих решений.

В контексте интенсивного развития рыночных отношений важную роль в процветании бизнеса, его долгосрочном функционировании и развитии играют успешные маркетинговые коммуникации [13, с. 34].

Традиционные маркетинговые коммуникации представлены посредством рекламы, продвижения, связей с общественностью (пиар), прямого тарифа и так далее.

Реклама занимает особое место в системе маркетинговых коммуникаций банка. Это очень объемный, многогранный тип тарифной деятельности, часто выбираемый в независимом направлении. Однако, как показала международная практика, реклама получает максимальную эффективность только в тарифной структуре.

Латинское слово «продвижение»: «гес-ламаге» – крик. Реклама на английском языке обозначается термином «реклама». Это означает уведомление и должно толковаться как привлечение внимания потребителя к товару (продукту, услуге) и распространение рекомендаций, звонков, предложений и рекомендаций по приобретению данного товара или услуги. По мнению многих экспертов, реклама может рассматриваться не только как качество товаров и услуг, но и как форма общения, которая стремится перевести идеи на язык потребностей и требований потребителя [22, с. 99].

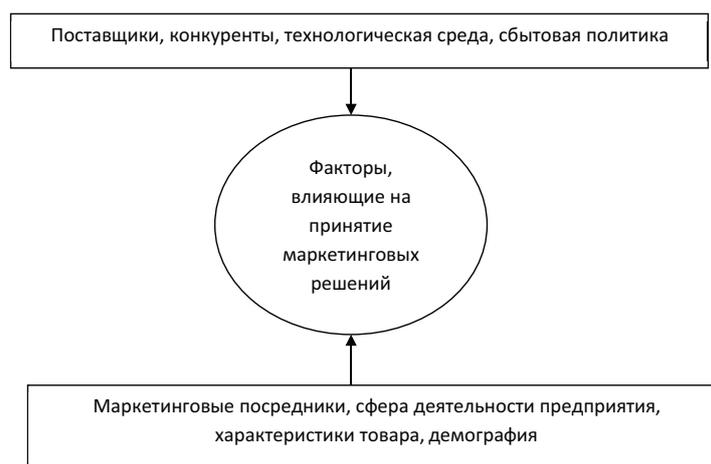
Целью рекламы является продукция (продажа / услуги, идеи).

Однако на сегодняшнем рынке могут действовать очень непрофессиональные игроки, и их общение может еще больше подорвать успех и эффективность тарифов. Это включает размещение неграмотных рекламных сообщений (по местоположению, времени и каналу доставки) и некачественный контент, грамматические ошибки, частоту показа, использование слов, значение, формат и характеристики этих аудиторий. Не включают стереотипы [18, с. 87].

Несоответствие другим средствам тарифной коммуникации. Отчасти это связано с возрастающей сложностью продвижения товаров и услуг на современном рынке. Не все компании в полной мере осознают необходимость разработки единых стратегий и тактик при использовании индивидуальных средств продвижения.

Несогласованная систематизация процессов управления маркетинговыми коммуникациями в организации может привести к неизбежной потере эффективности, а также может привести к потере репутации и лояльности клиентов, влияющих на выживание продукта.

Рис. 4. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений в маркетинге в банке [13, с. 54]



Сегментация и таргетирование в банковском маркетинге являются проявлением вертикальных отношений между банком, его брендом и клиентами. Маркетологи определяют переменные, и привлечение клиентов ограничивается проведением маркетинговых исследований, чтобы создать специальную рекламную кампанию. Меняющийся мир бизнеса, технологий и развитие интернета в каждой области жизни в последние десятилетия привело к тому, что в настоящую эпоху цифровых технологий маркетинг 4.0 сочетает в интернете и офлайн- вариант взаимодействия между клиентами и банками.

Характеристики отдельных поколений современных тарифов представлены в табл. 7.

Таблица 7. Сравнение современных поколений маркетинга 1.0, 2.0, 3.0 и 4.0 [21, с. 54]

Особенность	Маркетинг 1.0	Маркетинг 2.0	Маркетинг 3.0	Маркетинг 4.0
Концентрация	Продукт-ориентированный маркетинг	Ориентированный на потребителя маркетинг	Маркетинг ориентирован на людей	Ориентированный на человека маркетинг углубляется благодаря «путешествию» клиента по магазинам
Цель	Продажа продуктов	Удовлетворенность и удержание клиентов	Делать мир лучше, приносить позитивные ценности	Вдохновлять клиента на совместное создание нового контента и продуктов / услуг
Силы, способствующие появлению концепции	Промышленные революции	Информационные технологии	Новая волна технологий	Цифровая экономика
То, как компании воспринимают рынок	Массовые клиенты с материальными потребностями	Интеллектуальные клиенты, движимые разумом и эмоциями	Человек с разумом, сердцем и душой	Нетизен мужчина (гражданин сети)
Ключевые маркетинговые концепции	Разработка продукта	Диверсификация и различия на рынке	Обеспечение более высоких значений	Антропоморфизация брендов
Маркетинговые рекомендации	Специфика продукта	Позиционирование компании и продукта	Миссия, видение и ценности компании	Продвижение контента и создание брендов
Ценностное предложение	Функциональная	Функциональный и эмоциональный	Функционально-эмоционально-духовный	Приверженность и доверие
Взаимодействие с потребителями	Коллективный подход, транзакции один ко многим	Индивидуальный подход, индивидуальные отношения	Отношения и сотрудничество «многие ко многим»	Отношения основаны на функционировании сети

Именно в мире, где клиент получает все больше и больше информации в онлайн-реальности, маркетинг 4.0 призван объединить стиль общения и цель коммуникаций. Банки должны быть более гибкими и быстрее приспособлять свои собственные структуры и бренды к меняющимся социальным, рыночным и технологическим тенденциям, а также поддерживать истинный характер своей компании.

Будущее тарифов будет формироваться на постоянной основе посредством повседневных событий экономической и социальной жизни. За последние несколько десятилетий компании по всему миру пережили различные спады, но также и успехи. К сожалению, большинство клиентов во всем мире приняли образ жизни, который основывался на принципе «купи сейчас, заплати позже», но в результате кредитного регулирования и более жесткой политики банка по отношению к клиенту с начала экономического кризиса вокруг в мире расходы были более ограничены клиентами. Это означает, что специалисты по маркетингу должны работать больше и больше, чтобы привлечь потребителей к новым и существующим продуктам и услугам. Следует отметить, что в следующих поколениях происходит маркетинг; Маркетинг 1.0 или 2.0 все еще применим, потому что сегментирование рынка, выбор целевой группы, позиционирование, 4P, брендинг и построение отношений с клиентом по-прежнему важны. Тем не менее различные изменения в бизнес-среде, такие, как спад, проблемы климата, новые социальные сети, влияние и влияние потребителей, технологии нового поколения и глобализация, будут постоянными факторами, стимулирующими постепенную трансформацию практики тарифов.

Глобализация в настоящее время создает равные возможности для многих обществ и экономик. Современная конкурентоспособность предприятий не будет зависеть от их размера, страны, из которой они происходят, или их преимуществ в прошлом. Компании получают лидерство, если смогут устанавливать отношения с сообществами клиентов и другими партнерами для совместного создания продуктов или услуг. Вертикальный поток информации становится горизонтальным, поэтому современный клиент может не только получать данные от предприятия, но должен восприниматься как равный бренду и как друг предприятия. Концепция доверия в компании; истинный характер, честно представленные ценности организациями, создание доверия – это те элементы, которые могут заложить прочную основу для формирования отношений в плоскости: клиент – банк.

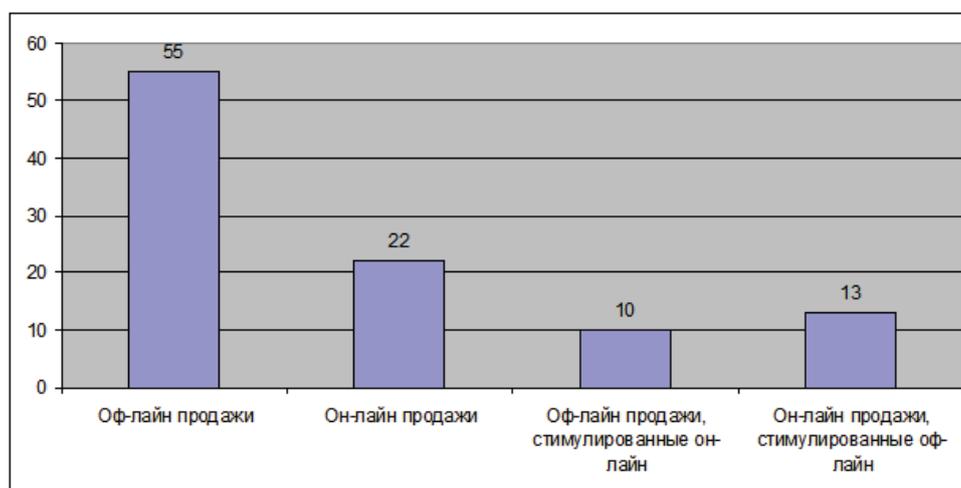
Основу формирования конкурентных преимуществ в банке составляют инструменты корпоративного предпринимательства, к которым относятся инновации, клиентская политика и др. Зарубежные аналитики прогнозируют, что с быстрым развитием мобильного банкинга и интернет-банкинга, банковских услуг через интернет,

онлайн-транзакций и поддержки онлайн-тарифов банковские услуги будут продаваться через различные удаленные каналы в среднесрочной перспективе. Доля составит 60% от общей суммы. Объем продаж банковских услуг.

Появление возможности продавать банковские услуги удаленно связано с тем, что филиалы и филиальные сети банка больше не являются препятствием для выхода на рынок банковских услуг новых кредитных организаций, в том числе банков, специализирующихся только на предоставлении банковских услуг. В результате конкуренция на этом рынке в развитых странах значительно усилилась.

С развитием удаленных каналов личного взаимодействия возникли новые вопросы, связанные с интеграцией различных каналов с учетом меняющихся демографических условий и развития цифровых технологий. В то же время результаты исследования McKinsey в Европе в 2019 году эффективности организации взаимодействия с людьми по различным каналам показывают появление синергетических эффектов от синхронной коммуникации через онлайн- и офлайн-каналы. Проявляется в виде значительного увеличения продаж-агрегации банковских услуг по обоим типам каналов. Это показано ниже в соответствии с рис. 5.

Рис. 5. Синергетический эффект от взаимного влияния различных каналов продаж банковских услуг (в % увеличения продаж банковских услуг) [12, с. 64]



Возникновение синергии от комплексного использования кредитными организациями различных каналов взаимодействия с потребителями является одним из основных способов комплексного использования новейших каналов взаимодействия с потребителями для повышения конкурентоспособности кредитных организаций на рынке банковских услуг. Указывает, что это один из.

Достижения в области науки и технологий требуют от кредитных организаций постоянного совершенствования способов взаимодействия со своими клиентами, чтобы увеличить объем и долю рынка банковских услуг, а также повысить операционную эффективность. В то же время его прибыльность упала до максимума, поскольку потенциал ценовой конкуренции практически исчерпан, а предложение банковских услуг постоянно увеличивается.

На рынке банковских услуг развитых стран кредитные организации работают с миллионами клиентов, совершая сотни тысяч ежедневных транзакций. В то же время кредитные организации постоянно анализируют потребности рынка и клиентов в банковских услугах, перераспределяют задачи и ресурсы, а также внедряют технологии и бизнес-процессы банковских услуг для соответствия новым требованиям рынка банковских услуг и повышения операционной эффективности. Требуется оптимизация. Разработка новейших технологий для взаимодействия с клиентами и обслуживания сети отделений и магазинов требует значительных инвестиций от Universal Bank. Его можно вернуть только при большом количестве транзакций.

При организации деятельности кредитных организаций производство и продажа банковских услуг были разделены на отдельные бизнес-единицы.

Количество клиентов, использующих удаленные каналы (интернет-сайты и мобильные телефоны) для связи с розничными банками под влиянием экономического развития и достижений в области науки и технологий. На этот процесс в первую очередь влияют демографические изменения среди потребителей банковских услуг. Это показано ниже в соответствии с табл. 8.

Таблица 8. Распределение населения США по поколениям в 2019 году и прогноз на 2020 и 2025 годы, %

Поколение	2019	2020	2025	Изменение за 2019–2025 гг.
Поколение Y (1980–1992 г.р.)	21	30	37	76%
Поколение X (1960–1979 г.р.)	34	33	32	–6%
Бэби-бумеры (до 1960 г.р.)	45	37	29	–36%

Приведенные выше данные показывают, что увеличение доли молодых клиентов банков оказало значительное влияние на развитие банковских операций и будет продолжать это делать, открывая новые возможности для стимулирования роста продаж и прибылей банков.

Все большее число клиентов банка, родившихся в период с 1980 по 1992 год (поколение Y), постепенно увеличивают свой доход, и их финансовые потребности растут. Потребители этих банковских услуг ведут активный образ жизни, испытывают нехватку времени и имеют легкий доступ ко всем современным возможностям коммуникации в своей жизни, включая построение отношений с банками. Его отличают факты. Они предъявляют к банкам принципиально иные требования в части персонализации предоставляемых банковских услуг. Постепенно поколение Y и этнические группы населения становятся принципиально важным целевым сегментом для потребителей банковских услуг.

В то же время, согласно результатам опроса, ссудный портфель поколения X велик, а сбережений недостаточно, но у лиц старшего поколения ссудный портфель значительно меньше, и у них есть средства для накопления сбережений. Клиенты Senior Group склонны использовать традиционные формы диалога с розничными банками через отделения.

Расширение сети филиалов и магазинов, наряду с развитием альтернативных каналов продажи банковских услуг, продолжает оставаться одним из ключевых инструментов развития банковского бизнеса.

Согласно исследованию рынка банковских услуг, проведенному зарубежными экспертами, при выборе банка в наши дни клиентов спрашивают о таких критериях, как наличие дисконтной программы и программы лояльности, положительные рекомендации, имидж и репутация кредитной организации. Это показано ниже в соответствии с табл. 9.

Таблица 9. Основные критерии выбора кредитных организаций клиентами и их изменения за 2018 и 2019 годы, % [20, с. 88]

Критерий выбора	2018	2019	Изменение
Качество услуг	55	53	-4
Размер комиссии	50	50	0
Процентные ставки	49	49	0
Простота в пользовании	51	49	-4
Качество консультаций	45	44	-2
Доступность и удобство	45	42	-7
Расположение банкоматов	39	40	3
Расположение филиалов	36	37	3
Наличие необходимых услуг	36	37	3
Персональные взаимоотношения	35	34	-3
Имидж и репутация	27	29	7
Скидки и программы лояльности	24	28	17
Рекомендации	19	22	16

Приведенные выше данные показывают, что клиентам уже недостаточно получать банковские услуги в соответствии с требованиями общего уровня современного рынка банковских услуг. Требования клиентов к кредитным организациям как к надежным партнерам растут, и интересно не только получать от них выгоду, но и строить с ними долгосрочные отношения.

Для кредитных организаций очень важно построение индивидуальных отношений с клиентами. Эти отношения будут развиваться в будущем и помогут улучшить имидж кредитной организации, улучшить ее репутацию, продвигать перекрестные продажи и интегрировать использование различных каналов продаж, что приведет к повышению конкурентоспособности.

Новейшее программное обеспечение для обработки данных и управления взаимоотношениями с клиентами в банковских услугах (CRM-система, англ. Client Relationship Management) варьируется для организации индивидуального взаимодействия с отдельными клиентами, возрастными, расами и другими группами. Вы можете реализовать возможности. Эти технологии способствуют синергетическому эффекту от комплексного использования каналов продаж банковских услуг в процессе взаимодействия кредитной организации с клиентами, что отражается в росте продаж банковских услуг.

Продолжающийся процесс самоорганизации на рынке банковских услуг зарубежные экономисты характеризуют как переход от модели «интегрированного банкинга» к модели «специализированного банкинга».

Им также необходимо, чтобы кредитные учреждения определяли свою роль на меняющемся рынке банковских услуг, выбирая одну или две области знаний, прежде всего для повышения конкурентоспособности за счет операционной эффективности.

- Специализация на разработке и внедрении новых банковских услуг (имеется в виду разработка новых банковских услуг, которые учитывают требования клиентов, ценообразование, расчет рисков, жизненный цикл и потенциальную прибыльность).

- Специализация в выполнении транзакций (обработка транзакций). В этом случае кредитная организация специализируется на выполнении большого количества клиентских транзакций, сборе и анализе данных о них, а также на поддержке новейших коммуникационных технологий.
- Специализируется на управлении каналами продаж и обслуживании клиентов. Это означает эффективное управление взаимодействием с клиентами по всем каналам внутри комплекса.

Варианты специализации деятельности кредитной организации на рынке банковских услуг, предлагаемые иностранными специалистами, поднимают вопрос о доходности банковских вложений в каждую профессиональную деятельность, что должно положительно сказаться на операционной эффективности кредитной организации. Помогает решить. Методы специализации деятельности считаются одним из наиболее перспективных способов повышения конкурентоспособности банка.

В этом случае вопрос остается. Например, банковский опыт в управлении каналами продаж для банковского дела и обслуживания клиентов высок, учитывая многоканальность современного банковского дела, дифференцированный спрос и требования к качеству различных каналов продаж.

Решить эту проблему можно, специализируясь на банковской деятельности в определенных сегментах потребителей банковских услуг. Это определит соответствующий тип банковского обслуживания, канал продаж и обслуживание клиентов.

Поэтому при стратегическом развертывании кредитных организаций необходимо определить ключевые потребительские сегменты для выбора банковских услуг и каналов продаж для продажи. Это дает возможность выстраивать более эффективное взаимодействие банка с определенным сегментом потребителя с учетом всех характеристик спроса, что всегда положительно сказывается на конкурентоспособности банка. Я буду.

Рынок банковских услуг – это высококонкурентный рынок без ценовой конкуренции, а банковские услуги предоставляют универсальные и профессиональные банки, страховые компании, инвестиционные и пенсионные фонды, кредитные кооперативы и другие организации. С развитием современных коммуникационных технологий и изменением роли филиалов и подразделений кредитных организаций на этом рынке, банки активно развивают направления деятельности, созданные в виде обособленных подразделений Universal Bank.

Таким образом, процесс, происходящий на рынке банковских услуг развитых стран, заключается в продвижении продуктов во всех сферах бизнеса, связанных с массовым потребительским рынком, включая банки, по мере роста роли потребительского спроса в экономике. Это показывает, что существует конвергенция технологий.

Он предоставляет производителям товаров возможность продвижения на рынке FMCG (высокоскоростных мобильных потребительских товаров), который в настоящее время используется для продажи товаров повседневного спроса и товаров длительного пользования массовым потребителям. Это означает возможность обращения в банковский сектор.

Среди этих методов, прежде всего, кластерный анализ, развитие новейших удаленных каналов общения с клиентами, преимущественно через интернет, а также специализация деятельности кредитных организаций на производстве, продаже банковских услуг и транзакциях. Посредством этого необходимо подчеркнуть раздробленность потребителей. В то же время основными внутренними факторами, повышающими конкурентоспособность кредитных организаций на массовом рынке банковских услуг, являются их стратегическое положение и операционная эффективность.

Вышеуказанные методы могут быть применены для повышения конкурентоспособности кредитных организаций, работающих на рынке банковских услуг Российской Федерации, с учетом их особенностей.

Появление инноваций для индивидуальных клиентов в банковском секторе можно рассматривать как почти регулярное. Это влияет на необходимость улучшения внутренних процессов, увеличения конкурентного преимущества и расширения ассортимента продуктов и услуг. Но со временем образ шумного офиса, связанного с банком очередями и окнами клиентов, постепенно стал неясным. А сам банк ценен для населения и бизнеса не из-за своей институциональной важности, а из-за функций, которые он может выполнять.

Обзор национального банковского дела выявил множество тенденций на рынке [18, с. 87].

- 1) Активное промышленное использование информационных и компьютерных технологий, онлайн-сервисов и мобильных приложений способствует усилению конкуренции между компаниями, занимающимися финансовыми технологиями.
- 2) Робототехника берет на себя работу по матрице данных, ее анализу и прогнозированию.
- 3) Критерии игры и предложения, программы и визуальные компоненты банковских процессов являются ключевыми критериями успеха. Применена конвертация игры.
- 4) Использование технологии BigData расширяется, данные монетизируются.
- 5) Инновационное усиление банковского дела увеличивает роль инноваций в управлении рисками.

Эти тенденции напрямую связаны с внедряемыми в отрасли инновационными технологиями и требуют дополнительного освещения в рамках своей работы.

1. Усиление конкуренции в отрасли с финтех-компаниями.

Об увеличении активности использования интернета и мобильных устройств свидетельствует появление новых моделей телефонов и расширение зоны покрытия мобильных операторов. Жизнь становится более динамичной и требует определенных темпов технологий. Банки должны вести себя так же, как структуры, тесно связанные со своими клиентами и их образом жизни. Это делает банки все более зависимыми от передовых цифровых технологий и информационных сетей почти каждый день.

2. Роботизация.

Роботизация финансовых услуг – одно из наиболее перспективных направлений инновационного развития банковского сектора страны. Основное преимущество использования таких нововведений – это, прежде всего, автоматизация повторяющихся операций, а значит, более быстрое и точное выполнение. Во-вторых, снизить

риск человеческого фактора и уменьшить количество конфликтов на рабочем месте. Кроме того, перевод многих транзакций внутри банка в автоматизированные категории устраняет необходимость вмешательства человека и значительно экономит время как клиентов, так и банкиров. Ориентировочная стоимость сэкономленного времени превышает затраты на развертывание и обслуживание робототехники.

Сегодня опасность замены в основном сказывается на позициях инвестиционных консультантов и брокеров. Компьютерные технологии уже прочно утвердились на фондовом рынке: они помогают формировать портфель и, при необходимости, своевременно менять его контент. В то же время инвестору не обязательно обладать обширными знаниями о фондовом рынке или сложностях инвестиций: автоматизированные технологии сделают все сами. Кроме того, у роботов отсутствует чувство эмоции, которое часто сопровождает игроков биржи, что гарантирует наиболее разумный подход к расходу доступных средств [20, с. 54].

С другой стороны, сотрудничество с роботизированными помощниками не обходится без тонких моментов. Самое очевидное: стратегия, предложенная машиной, может оказаться неэффективной. Также не исключается риск взлома системы или сбоя программы, встроенной в робота. В то же время важность человеческого фактора не может быть полностью нивелирована. В случае чрезвычайной ситуации на рынке, которая может погрузить инвестора в состояние паники, робот не сможет «опереться» или успокоиться. Кроме того, независимо от того, насколько глубок анализ рынка и насколько тщательно все условия, представленные клиентом в отношении желаемого набора финансовых инструментов, не принимаются во внимание, искусственный интеллект не сможет обеспечить наиболее персонализированный подход к формированию портфеля или стратегии. Фактически существуют ситуации, в которых сами инвесторы не в состоянии полностью достичь или сформулировать цель, которую они преследуют на фондовом рынке, и в таких обстоятельствах невозможно обойтись без общения с опытным консультантом с компетентным языком, терминология и отчасти интуитивно понятное устройство.

Кроме того, даже стабильное присутствие робототехнических технологий на фондовом рынке не исключает необходимости в людях-специалистах в той же сфере занятости, что уже свидетельствует о невозможности полной замены человеческого разума машиной. Использование роботов в банковской среде все еще находится на стадии внедрения. Кроме того, сам банковский сектор не ограничивается только работой с ценными бумагами, он гораздо шире и разнообразнее, и все существующие банковские операции просто не могут быть представлены исключительно в стандартном формате алгоритма.

3. Использование игровых компонентов в банковском деле (геймификация) [10, с. 11].

В рамках этого направления в банковском секторе активно развивается игровой фактор. В простейшем смысле преобразование игры – это принцип введения игровой механики во все виды внеигровых процессов. Его идея в банковской сфере – использовать игровой дизайн, элементы и другие компоненты для привлечения, обучения и удержания клиентов. В то же время игры следует отличать от других способов включения в банки развлечений: рекламного тарифа и регулярного просмотра.

В некоторых областях разница между этими тремя концепциями невелика, но на практике она очень важна. Таким образом, маркетинговые мероприятия представлены в основном посредством предложения скидок и выдачи призов и подарков, но это всего лишь стандартные методы рекламы, и в результате покупатели обязаны приобретать товары и услуги. Необходимо. Например, «Открытое пожертвование: получите iPad».

4. Расширить использование технологии BigData.

Большие данные – это технология хранения и обработки больших объемов данных. В банковском секторе он представлен личной информацией о клиентах, информацией о ссудах, ссудных портфелях и трастовых портфелях, а также данными о стандартах соблюдения Центральным банком. Инструменты и методы, содержащиеся в этой технологии, предназначены для объединения различных данных в уникальный набор, и информация, обработанная таким образом, используется банками для принятия административных решений. Я буду. Достичь этой цели несложно.

McKinsey предоставляет список методов, используемых при использовании больших данных. Среди них:

1) интеллектуальный анализ данных

Возможно, его можно признать ведущим методом больших данных, поскольку он включает в себя ряд следующих элементов (в частности, несколько методов анализа и построения моделей); Процесс предполагает поиск, выявление новых знаний в существующей базе, определенный интеллектуальный анализ их.

Применительно к банковскому сектору этот метод позволяет сегментировать клиентов, выявлять и предотвращать мошеннические транзакции (на основе обработки аналогичных событий прошлого), изучать поведение потребителей банковских услуг и генерировать прогнозы (например, в отношении количественных изменений этих же пользователей).

2) краудсорсинг (выражается в сборе информации через «силы толпы» большой группой незнакомцев, процедура проводится в основном с участием интернета);

3) визуализация (представление данных в формате анимаций, диаграмм и других форм творческого образа, что способствует формированию выводов; основным преимуществом метода является его наглядность, что способствует лучшему пониманию и усвоению результатов обработки; кстати, те же результаты могут быть задействованы в последующем анализе);

4) машинное обучение (имеет выражение в алгоритмах моделирования и интеллектуального принятия решений на основе результатов доступной обработки данных); пространственный и кластерный анализ; построение прогностической и регрессионной моделей; классификация информации, разработка алгоритмов и др.

В России рынок больших данных – это четверть, сформированная финансовым сектором. Банки, которые получают преимущества такой активной работы с технологиями посредством тщательной обработки исходной информации, выражаются не только в лучшем знании их внутреннего и внешнего состояния и, следовательно,

в возможности принятия компетентных профилактических мер. Банки пытаются монетизировать данные, решая за счет использования методов больших данных ключевую проблему: ощутимые суммы затрат на хранение необходимых матриц. Информация, полученная по результатам анализа, чаще всего находит свое применение при разработке специализированных банковских продуктов или при заключении операций в условиях, учитывающих индивидуальные особенности запрашивающей стороны.

Однако необходимость оптимизации затрат – не единственная причина внедрения технологий обработки данных в банках. Другие задачи, решаемые основными российскими банками через Big Data, можно найти в табл. 10.

Таблица 10. Задачи, решаемые банковским сектором с применением Big Data [28–29]

Банк	Используемые программы и технологии	Решаемые задачи
Сбербанк	Teradata, Cloudera Hadoop, Impala, Zettaset, Hadoop, HBase, и собственные решения в области Data Mining.	1) качественное обслуживание клиентов; 2) управление банковскими рисками и борьба с мошенничеством.
ВТБ	Teradata, SAS Visual Analytics и SAS Marketing Optimizer	1) сегментация и управление оттоком клиентов; 2) формирование финансовой отчетности; 3) анализ отзывов в социальных сетях и на форумах.
Альфа-банк	Oracle Exadata, Oracle Big Data Appliance и фреймворк Hadoop	1) анализ социальных сетей и поведения пользователей сайта; 2) оценки кредитоспособности клиентов.
Тинькофф Банк	EMC Greenplum, SAS Visual Analytics и Hadoop	1) управление рисками; 2) маркетинг.
Газпромбанк	Нет сведений	1) управление рисками и борьба с мошенничеством; 2) формирование финансовой отчетности; 3) персонализация предложений и другие задачи.
Уралсиб	IBM Contact Optimization	Анализ результатов маркетинговых компаний
ПАО Росбанк	SAP Business Communication Management	Создание персонализированных кредитных предложений

Список банков, которые прибегают к монетизации информации, собранной в базах данных, не ограничивается представленной таблицей. Аналогичные проекты также реализуются в Райффайзенбанке, Ситибанке и других.

Сбербанк решил пойти немного дальше и не только использовать матрицы данных, хранящиеся в своих подразделениях, но и продавать их в стороне. В этом случае статистические и прогнозные модели подлежат продаже.

5. Повышение роли управления инновационным риском в результате интенсификации инновационного банкинга.

Активное развитие инновационного управления методами работы в кредитных организациях усилило внимание к проблеме инновационного риска и, как следствие, к проблеме совершенствования управления рисками инновационной деятельности. В результате необходимость эффективного управления рисками становится одной из важнейших в современных условиях банковской индустрии, что требует более глубокого рассмотрения в рамках дальнейшего исследования вопроса.

Список литературы

1. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1 (последняя редакция) [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/ (дата обращения: 18.02.2021).
2. Агеева Н.А. Основы банковского дела: учеб. пособие/ Н.А. Агеева. 2-е изд. М.: РИОР: ИНФРА-М, 2018. – 274 с.
3. Александров А.А. Банковский менеджмент крупного частного капитала. Теория и практика Private Banking. М.:Баланс Бизнес Букс, 2016. 230 с.
4. Безуглый Э.А. Банковская инновация как процесс модернизации деятельности банка / Э.А. Безуглый // Успехи современной науки и образования, 2016. № 3. С. 26–27.
5. Белозеров С.А. Банковское дело : учебник / С.А. Белозеров, О.В. Мотовилов – Москва: Проспект, 2016. 408 с.
6. Беспалова О.В. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика . Учебное пособие / О.В. Беспалова. – Брянск: БГУ, 2016. 400 с.
7. Бляхман Л.С. Введение в менеджмент /Л.А.Бляхман – СПб.: СПбГУ экономики и финансов, 2015. 300 с.
8. Боровкова В.А. Банки и банковское дело: учебник / В.А. Боровкова. – М. : Юрайт, 2016. 623 с.
9. Бровкина Н.Е. Рынок банковского обслуживания физических лиц: тенденции и перспективы развития: монография/ Н.Е. Бровкина. – М.: КНОРУС, 2017. 264 с.

10. *Бобыль В.В.* Влияние стратегической политики развития банка на уровень экономического капитала / В.В. Бобыль // *Финансы и кредит*. 2014. С. 10–14.
11. *Викулов В.С.* Типология банковских инноваций для частных клиентов / В.С. Викулов // *Финансовый менеджмент*. 2014. № 6. С. 12–19.
12. *Лаврушин О. И., Валенцева Н.И.* Банковское дело: учебник; под ред. О. И. Лаврушина, 12-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2018. 800 с.
13. *Мансурова А.Ч.* Эффективное управление банковскими инновациями как фактор успешного развития коммерческих банков / А.Ч. Мансурова // *Вестник научных конференций*. 2016. № 3. С.89–94.
14. *Новосёлова Е.Г.* Финансово-кредитная система. Бюджетное, валютное и кредитное регулирование экономики, инвестиционные ресурсы / Е.Г. Новоселова // *Вестник современной экономики*. 2016. № 2 (22). С. 12.
15. *Орлова К.К.* Современное состояние банковского сектора Российской Федерации в условиях кризиса / К.К. Орлова // *Современная экономика*. 2017. № 3. С. 14–20.
16. *Потапов С.В., Учамбрина И.Г.* Функционирование банковской системы в условиях санкций / С.В. Потапов, И.Г. Учамбрина // *Контентус*. 2015. № 6. С. 40–46.
17. *Прохоров К.Н.* Инновации в банковской сфере /К.Н. Прохоров // *Проблемы учёта и финансов*. 2014. № 4 (16). С. 55–58.
18. *Садчикова М.А., Симонян В.А.* Исследование причин ликвидации кредитных организаций / М.А. Садчикова, В.А. Симонян // *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*. 2015. Т. 13. С. 4526–4530.
19. *Семиглазов В.А.* Инновационный менеджмент: учеб. пособие / В. А. Семиглазов. – Томск: ЦПП ТУСУР, 2014. 172 с.
20. *Соколинская Н.Э.* Актуальные направления развития банковского дела : монография / Н.Э. Соколинская под ред., И.Е. Шакер под ред. – Москва: Русайнс, 2018. 275 с.
21. *Улымова Ю.А.* Инновационная деятельность в банковской сфере. Банковские инновации / Ю.А. Улымова // *NovalInfo: электрон. многопр. журнал*. 2016. № 46. С. 175–178.
22. *Цветков А.В.* Затраты банков на информационные технологии и телекоммуникации в период экономического кризиса / А.В. Цветков // *Транспортное дело России*. 2015. № 1–2. С.61–65.
23. *Чишти С., Барберис Я.* Финтех: Путеводитель по новейшим финансовым технологиям /Сюзан Чишти, Янош Барберис; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2017. 343 с.
24. Альфа-Банк – Архив годовых и социальных отчетов. URL: https://alfabank.ru/about/annual_report/archive/. (дата обращения: 17.02.2020 г.)
25. Банк «Открытие» создает виртуального риэлтора. URL: <http://bankir.ru/publikacii/20170502/bank-otkrytie-sozdaet-virtualnogo-rieltora-10008852/>. (дата обращения: 14.02.2021 г.)
26. Шопинг за биткоин: как обменять криптовалюту на рубли и где её потратить. URL: <https://www.rbc.ru/money/11/08/2017/5989d59e9a794728aa3bd573>. (дата обращения: 20.02.2021 г.)
27. Финтех: модели и классификации. URL: <https://www.roomian.org/articles/fintech-kompanii-modeli-i-klklassifikatsiya-2020>. (дата обращения: 09.02.2021 г.)
28. IDC: Большие данные в финансовой отрасли: обзор и оценка перспектив развития мирового и российского рынков, 2016. С.9. URL: <http://docplayer.ru/34410744-Bolshie-dannye-v-finansovoy-otrasli-obzor-i-ocenka-perspektiv-razvitiya-mirovogo-i-rossiyskogo-rynkov.html>. (дата обращения: 14.02.2021 г.)
29. Официальный сайт ПАО «Росбанк» <https://www.rosbank.ru/>(дата обращения: 14.02.2021 г.)

DOI: 10.17747/2311-7184-2021-4-133-135



Проблемные вопросы эффективности оценки использования бюджетных средств, предоставляемых государством для развития сельского хозяйства

Рябчиков Антон Михайлович

ФГБУН «Институт аграрных проблем Российской академии наук», г. Саратов, аспирант

Аннотация. Вопрос оценки эффективности деятельности получателя средств осуществляется главным распорядителем бюджетных средств или уполномоченной организацией на основе собственных методик оценки, с ориентацией на возможные направления проверки, которая может быть проведена Счетной палатой Российской Федерации. Несмотря на значимость понятия результата как объекта исследования при определении эффективности использования бюджетных средств, до настоящего времени понятие «результат» не раскрыто. В статье проанализированы ключевые проблемные вопросы эффективности оценки использования бюджетных средств, предоставляемых государством для развития сельского хозяйства.

Ключевые слова: агропромышленный комплекс, развитие сельского хозяйства, бюджетные средства.

IMPROVEMENT OF THE SOCIO-ECONOMIC MECHANISM OF MANAGEMENT OF THE REGIONAL AIC ON THE BASIS OF DEVELOPMENT OF NETWORK INTERACTIONS OF ITS SUBJECTS

Ryabchikov Anton, M.

Institute of Agrarian Problems of the Russian Academy of Sciences, Saratov (Russia)

Abstract. The activity of the recipient of funds is carried out by the chief administrator of budget funds or an authorized organization on the basis of its own evaluation methods, with a focus on possible areas of verification that can be carried out by the Accounting Chamber of the Russian Federation. Despite the importance of the concept of result as an object of research in determining the effectiveness of the use of budget funds, to date, the concept of "result" has not been disclosed. The article analyzes the key problematic issues of the effectiveness of assessing the use of budget funds provided by the state for the development of agriculture

Keywords: agro-industrial complex, agricultural development, budget funds.

В условиях экономического роста Российской Федерации 2018–2019 годов одним из важных аспектов развития экономики является эффективность системы государственного управления. В общую систему государственного управления входит государственно-административное управление, которое включает в себя систему административных учреждений, выполняющих роль исполнителя общественной политики.

В процессе функционирования системы управления с целью получения информации о ходе процесса управления финансами на микро- и макроуровне, а также выявления текущих проблем применяется государственный финансовый контроль. Финансовый контроль основан на соблюдении финансово-хозяйственного законодательства, целесообразности произведенных расходов, экономической эффективности операций экономических субъектов.

Под экономической эффективностью можно понимать отношение полученного результата к затратам.

В России эффективность является основополагающим принципом бюджетной системы. Бюджетным кодексом РФ [2] определено, что принцип эффективности использования бюджетных средств означает, что при составлении и исполнении бюджетов участники бюджетного процесса в рамках установленных им бюджетных полномочий должны исходить из необходимости достижения заданных результатов с использованием наименьшего объема средств (экономности) и (или) достижения наилучшего результата с использованием определенного бюджетом объема средств (результативности).

Контроль эффективности освоения бюджетных средств включает в себя: контроль продуктивности применения мер государственной поддержки и средств государственной поддержки.

Таблица 1. Сравнительная характеристика контроля эффективности господдержки

Контроль продуктивности применения мер государственной поддержки	Контроль продуктивности применения средств государственной поддержки.
Всеобъемлющий охват, в рамках конкретной меры господдержки, как в региональном, так и всероссийском масштабе	Узконаправленный охват, в рамках конкретной меры господдержки
Основан на комплексном анализе результата и достигнутого экономического эффекта. Включает в себя анализ критериев и целевых показателей, необходимых для проведения оценки эффективности программы (меры) и применяемых инструментов оценки	Основан на определенных показателях и используемых инструментах оценки эффективности конкретной меры (программы).
В основе лежит выработка рекомендаций по повышению эффективности реализуемой или запланированной меры господдержки, выражение мнения о ее целесообразности в перспективе	Направлен на оперативное принятие мер и выработку рекомендаций по повышению эффективности либо возврату неэффективно использованных средств в бюджет
Проводится внешними контрольными органами	Проводится внутренним контрольным подразделением главного распорядителя средств
Не более 12 месяцев	Не более квартала

Для целей анализа и контроля эффективности использования бюджетных средств необходимо применять комплексный подход, позволяющий:

- определить проблемные вопросы контроля эффективности расходования бюджетных средств;
- установить базовые аспекты теории и методологии контроля путем разработки модели дорожной карты контроля, оптимизации способов проведения контроля и классификации нарушений;
- разработать инструмент, обеспечивающий единый подход к оценке эффективности, анализу результатов по источникам финансового обеспечения.

Одной из проблем определения эффективности бюджетных расходов является отсутствие понимания результативности их осуществления. Несмотря на значимость понятия результата как объекта исследования при определении эффективности использования бюджетных средств, до настоящего времени понятие «результат» не раскрыто и не закреплено в законе.

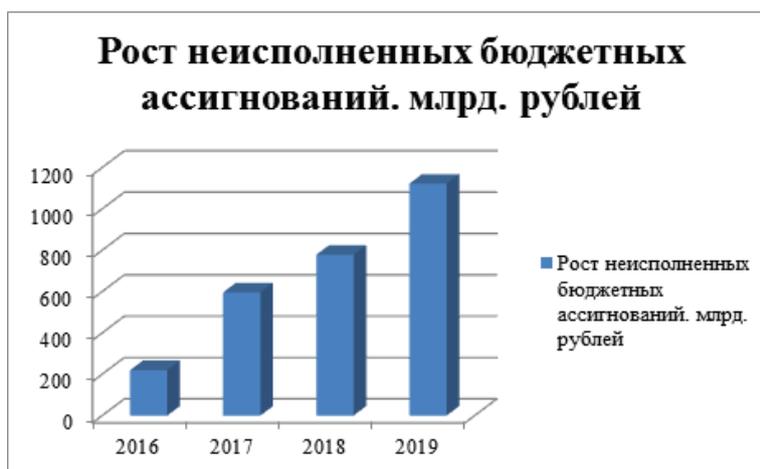
Методика оценки эффективности замыкается на оценке деятельности государственных субъектов уполномоченных распорядителей бюджетных средств. Такие способы оценки измеряют лишь эффективность деятельности органов власти, а не обоснованность использования выделенных лимитов. Определение рационального расхода бюджетных средств на сегодня также не раскрыто в связи с отсутствием критериев, методов оценки рациональности.

На практике вопрос оценки эффективности деятельности получателя средств осуществляется главным распорядителем бюджетных средств или уполномоченной организацией на основе собственных методик оценки с ориентацией на возможные направления проверки, которая может быть проведена Счетной палатой Российской Федерации.

Исходя из целевого характера использования бюджетных ассигнований получателю средств, для раскрытия оценки эффективности расходования бюджетных средств недостаточно обосновать только объем расходования, одним из аспектов результативности является их полное освоение.

Согласно Аналитическому отчету о ходе исполнения федерального бюджета и бюджетов государственных внебюджетных фондов Российской Федерации в 2019 году [1] не израсходовано бюджетных ассигнований 11 22,3 миллиарда рублей, или 5,8% показателя сводной росписи, что, по мнению председателя Правительства Российской Федерации, является «недопустимо много».

Рисунок 1. Неисполненные бюджетные ассигнования, млрд. руб.



Также необходимо отметить, что участники бюджетного процесса наделены правом самостоятельно определять необходимость, целесообразность и экономическую обоснованность совершения конкретной расходной операции в пределах выделенных на определенные цели бюджетных средств.

Пленум ВАС РФ в Постановлении «О некоторых вопросах применения арбитражными судами норм БК РФ» [5] указал на то, что расходная операция может быть признана неэффективным расходованием бюджетных средств только в случае, если уполномоченный орган докажет, что поставленные перед участником бюджетного процесса задачи могли быть выполнены с использованием меньшего объема средств или что, используя определенный бюджетом объем средств, участник бюджетного процесса мог бы достигнуть лучшего результата.

Очевидно, что в настоящее время не определен результативный механизм государственного контроля, который смог бы оценить эффективность не деятельности органов власти, а степень достижения цели запланированных результатов, в том числе при выделении бюджетных средств для развития сельского хозяйства.

Согласно анализу публичных данных Счетной палаты Российской Федерации, в течение 2019 года отдельные расходы по ряду госпрограмм уменьшались практически в полном объеме. Так, по Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия [4], первоначально предусмотренные расходы на предоставление субсидий на возмещение недополученных российскими кредитными организациями, международными финансовыми организациями и государственной корпорацией «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)» доходов по кредитам, выданным сельскохозяйственным товаропроизводителям (за исключением сельскохозяйственных кредитных потребительских кооперативов), организациям и индивидуальным предпринимателям, осуществляющим производство, первичную и (или) последующую (промышленную) переработку сельскохозяйственной продукции и ее реализацию, по льготной ставке в рамках федерального проекта «Экспорт АПК» национального проекта «Международная кооперация и экспорт» [3] были сокращены практически в полном объеме в 11 раз (с 17 733,9 млн рублей до 1622,6 млн рублей).

В научной литературе современной России поиск результативного механизма колебался от введения уголовной ответственности за недостаточное освоение бюджета (Законопроект № 208784-6) до предоставления свободы бюджетополучателю.

Международный опыт определения эффективности расходования основан на аудите, который способствует правильному принятию решений управляющими государственными финансами, побуждает к заинтересованности в качестве, способствует личной ответственности за принятое решение, прозрачности отчетности.

На наш взгляд, в Российской Федерации возможно эффективно управлять, используя зарубежный опыт применения аудита в качестве одного из видов государственного финансового контроля.

Для проведения финансового контроля считаем возможным установить на законодательной основе разумные периоды перехода к независимому аудиту.

Контрольные мероприятия должны проводиться независимыми, аккредитованными государственным регистратором, организациями.

С целью недопущения фальсификации, в случае выявления негативных результатов проверки предлагаем выводы доводить, прежде всего, до руководства бюджетополучателя, организовать методическое сопровождение устранения недочетов, нивелировать незначительные и устранимые (разумные) недостатки.

Список литературы

1. Аналитический отчет о ходе исполнения федерального бюджета и бюджетов государственных внебюджетных фондов Российской Федерации за январь-декабрь 2019 года. [Электронный ресурс]. URL: <https://ach.gov.ru/promo/analytical-report-federal-budget-20194/index.html>. (дата обращения: 20.03.2021).
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1988 №145-ФЗ (ред. От 22.12.2020) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2021). [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/. (дата обращения: 27.01.2020).
3. Национальный проект «Международная кооперация и экспорт». [Электронный ресурс]. URL: https://mineconom74.ru/sites/default/files/field_downloads/1330/kooperaciyaiekспорт.pdf. (дата обращения: 23.04.2020).
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 14 июля 2012 года №717 «О государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия» (с изменениями на 31 декабря 2020 года). [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/902361843> (дата обращения: 19.03.2020).
5. Решения и постановления судов. [Электронный ресурс]. URL: <https://resheniya-sudov.ru/2007/58529/> (дата обращения: 15.02.2020).

DOI: 10.17747/2311-7184-2021-4-136-138
УДК 330



Анализ инновационной активности ведущих ритейлеров на Российском рынке

Слоян Сурик Хадоевич

Студент магистратуры Финансового университета при Правительстве РФ

Аннотация: Научная статья посвящена исследовательскому анализу инновационной активности и деятельности крупных компаний рынка ритейла Российской Федерации. Актуальность исследования обусловлена тем, что инновации – основной инструмент, способствующий повышению конкурентоспособности торгового бизнеса. При этом, с учетом современных условий цифровой трансформации, инновационная деятельность – обязательный атрибут в стратегии развития предприятий. В рамках статьи рассмотрены основные направления цифровизации деятельности торговых предприятий. Описаны основные тренды инноваций и цифровых технологий в ритейловом секторе экономики России. Перечислены наиболее актуальные проблемы обеспечения инновационной деятельности ведущих ритейлеров на российском рынке.

Ключевые слова: инновации; инновационная активность; инновационная деятельность; ритейл; торговый бизнес; цифровая трансформация.

ANALYSIS OF INNOVATIVE ACTIVITY OF LEADING RETAILERS IN THE RUSSIAN MARKET

Sloyan Surik Khadoevich

Master's degree student of the Financial University under the Government of the Russian Federation

Abstract: The scientific article is devoted to the research analysis of innovation activity and activities of large companies in the retail market of the Russian Federation. The relevance of the study is due to the fact that innovation is the main tool that contributes to increasing the competitiveness of the trading business. At the same time, taking into account the modern conditions of digital transformation, innovative activity is a mandatory attribute in the development strategy of enterprises. Within the framework of the article, the main directions of digitalization of the activities of retail enterprises are considered. The main trends of innovations and digital technologies in the retail sector of the Russian economy are described. The most pressing problems of ensuring innovative activities of the leading retailers in the Russian market are listed.

Key words: innovation; innovative activity; innovative activity; retail; trade business; digital transformation.

На сегодняшний день самым динамичным сектором экономики России является розничная торговля. Ритейл нашей страны неизменно занимает уже несколько лет верхние позиции в рейтингах различных стран, которые являются привлекательными для развития бизнеса в сфере розничной торговли [4].

Современный период финансово-производственной деятельности торговых предприятий Российской Федерации характеризуется процессами цифровой трансформации, глобализации, интеграции с зарубежными партнерами и рынками. По этой причине развитие инновационной деятельности позволяет обеспечивать рост конкурентоспособности их бизнеса.

Актуальность научного исследования на тематику «анализ инновационной активности ведущих ритейлеров на российском рынке» обусловлена тем, что инновации – основной инструмент, способствующий повышению конкурентоспособности торгового бизнеса.

Соответственно, целью научной работы выступает исследовательский анализ инновационной активности и деятельности крупных компаний рынка ритейла Российской Федерации.

Инновационная активность ведущих ритейлеров на российском рынке, в первую очередь, воздействует на модель самого управления бизнеса. Так, одним из проявлений такой тенденции выступает цифровая трансформация, из-за чего формируются следующие направления цифровизации торговых предприятий, как [5; 6]:

1. Цифровизация клиентского сервиса, куда относится процедура цифровизации с целью более глубокого понимания потребностей клиентов и увеличения выручки за счет роста продаж в торговых точках ритейлеров.
2. Цифровизация операционного процесса, куда относится автоматизация операционной торговой деятельности и управление производительностью магазинов с помощью цифровых технологий.
3. Цифровизация бизнес-модели и системы управления, куда относится процедура внедрения новых управленческих и организационных технологий, а также интеграция новых цифровых бизнес-моделей, расширяющих направления деятельности ритейлеров

Для того чтобы проанализировать степень инновационной активности ведущих ритейлеров на российском рынке, рассмотрим основные тренды инноваций и цифровых технологий в ритейловом секторе экономики РФ, институтами формирования которых и выступают сами предприятия [7; 8]:

1. Технологические коллаборации. Многие ведущие ритейлеры российского рынка склонны к партнерству с различными стартапами и технологическими корпорациями. Последние производят готовые решения для автоматизации и цифровизации бизнес-процессов.

Например, розничный ритейлер X5, «М.Видео-Эльдорадо» и Hoff создали альянс по поиску и внедрению инноваций. Ритейлеры планируют делиться друг с другом лучшими практиками и кейсами работы со стартапами. «Азбука вкуса» заключила партнерство с британским технологическим стартапом, продуктом которого выступает система персонализации покупок для клиентов, что происходит при помощи анализа крови.

2. Экспресс доставки. В условиях пандемии коронавируса ритейлерам необходимо создание службы доставки и онлайн-заказов для поддержания своих объемов продаж. Одним из флагманов готовых решений в России выступает компания «1С», которая разработала онлайн-витрину в несколько кликов, используемую многими ритейлерами. Среди первых магазинов, использующих данную инновацию, – «Дикси» и «Магнит».

3. Бесконтактные сервисы. Компания X5 Retail Group разработала «умные весы», автоматически распознающие весовой товар, включая фрукты, овощи и конфеты.

Ритейлер «Лента» запустила электронную «Галю» – бизнес-процесс, позволяющий кассирам удалять товары из чека, отменять последнюю позицию и менять количество покупок без личного участия старшего кассира.

Для того чтобы оценить эффективность инновационной деятельности ритейлеров на российском рынке, можно рассмотреть пример компании «Магнит», которая запустила проект по созданию экспресс-доставки.

Для оценки эффективности данного инновационного проекта необходимо рассчитать суммарную и годовую прибыль. Условными данными инновационного проекта «Магнита» по созданию экспресс-доставки будут выступать:

- срок инновационного проекта – 5 лет;
- ожидаемые доходы от реализации проекта – 75 млн; 100 млн; 80 млн; 25 млн;
- совокупные затраты – 150 млн; 24 млн; 23 млн; 10 млн.

Суммарная прибыль от инновационного проекта составляет:

$$П = (75-150) + (100-24) + (80-23) + (25-10) = 73 \text{ млн рублей}$$

Среднегодовая прибыль от инновационного проекта составляет:

$$Ср П = 73/4 = 18,25 \text{ млн рублей.}$$

Однако процесс внедрения и практического применения различных инновационных разработок и технологий предприятиями ритейла экономики Российской Федерации может сопровождаться рядом проблем, возникающих из-за определенных барьеров и факторов, в том числе связанных с дефицитом необходимых финансовых и трудовых ресурсов.

Так, к наиболее актуальным проблемам обеспечения инновационной деятельности ведущих ритейлеров на российском рынке можно отнести [1; 2; 3]:

1. Высокий уровень процентных ставок на коммерческое кредитование банков Российской Федерации.
2. Неустойчивость внешней среды, которая характеризуется ухудшением ряда макроэкономических показателей российской экономики.
3. Распространение пандемии коронавируса, что приводит к ухудшению экономических условий торговой и инвестиционной деятельности ритейлеров.
4. Снижение уровня покупательной способности населения, что обусловлено, как пандемией коронавируса, так и ухудшением экономической конъюнктуры Российской Федерации.
5. Отсутствие желания и мотивации у собственников и акционеров ритейлеров проводить капитальные вложения в инновационные проекты и деятельность.
6. Низкий уровень развития конкурентной политики, что тормозит развитие инноваций как инструмента управления конкурентоспособностью торгового предприятия.
7. Необходимость перемены в сознании руководства, ориентированного только на доход с деятельности организации, а не на видение возможностей получения большей выгоды в будущем, используя инновационные решения.
8. Отсутствие долгосрочной стратегии развития бизнеса ритейловых компаний, а ведь именно «игра в долгую» и есть одним из мотивов проведения инновационной деятельности.

Таким образом, текущий этап инновационной активности ведущих ритейлеров на российском рынке отражает высокую степень заинтересованности компаний в цифровизации своей операционной деятельности, что обеспечивает рост экономической эффективности и конкурентоспособности бизнеса. Ритейлеры России проводят активную коллаборацию с технологическими предприятиями и стартапами, готовые решения которых позволяют создавать рост качества обслуживания клиентов. Однако на сегодняшний день все еще актуальным остается ряд проблем, формирующих барьеры финансового и трудового обеспечения инновационной деятельности ритейлеров на российском рынке. Соответственно, дальнейшие научные исследования необходимо посвятить рассмотрению основных способов и методов, направленных на обеспечение роста инновационной активности торговых предприятий нашей страны

Список литературы

1. *Амирова М.М., Пайзуллаева З.К.* Инновационные технологии в торговле как фактор повышения конкурентных преимуществ // РППЭ. 2018. № 11 (97).
2. *Зверева А.О., Ильяшенко С.Б.* Инновационные решения в торговле в контексте глобальных экономических процессов // Российское предпринимательство. 2018. № 3.
3. *Аколова Л.В., Жукова Е.А.* Инновационная деятельность: проблемы и перспективы // Правопорядок: история, теория, практика. 2018. № 2 (17).
4. *Айрапетян Л.А., Конденкова К.Ф.* Тенденции развития розничных торговых сетей в России // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XV междунар. студ. науч.-практ. конф. № 15. URL: [http://sibac.info/archive/economy/9\(12\).pdf](http://sibac.info/archive/economy/9(12).pdf) (дата обращения: 20.03.2021).
5. *Попов И.В., Киселева М.М., Яковлева Е.А.* Цифровые модели управления предприятием // УЭПС. 2019. № 3.
6. *Гарифуллин Б.М., Зябриков В.В.* Цифровая трансформация бизнеса: модели и алгоритмы // КЭ. 2018. № 9.
7. Инновации в ритейле 2020: технологии времен пандемии. URL: <https://www.retail.ru/articles/innovatsii-v-riteyle-2020-tekhnologii-vremen-pandemii/> (дата обращения: 20.03.2021).
8. Технологии ритейла в 2020-х. URL: <https://www.retail.ru/articles/tekhnologii-riteyla-v-2020-kh/> (дата обращения: 20.03.2021)