РУК
Российский университет кооперации
110

Влияние креативных индустрий на экономику России: сервис, гостеприимство, реклама и другие вопросы

Казанский кооперативный институт (филиал)
АНОО ВО ЦС РФ «Российский университет кооперации»

ВЛИЯНИЕ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ НА ЭКОНОМИКУ РОССИИ: СЕРВИС, ГОСТЕПРИИМСТВО, РЕКЛАМА И ДРУГИЕ ВОПРОСЫ

Монография

Чебоксары
Издательский дом «Среда»
2022

УДК 338(470+571)
ББК 65.9(2Рос)
В58

Коллектив авторов:
Алехина Е.С., Верна В.В., Володина Т.В., Домашина Е.Э., Емельянова В.А., Ибрагимов Э.Э., Коннов В.И., Левицкая И.А., Левченко К.К., Левченко Т.П., Мирошникова Т.К., Радина О.И., Филимонов О.И.

Рецензенты:
Машин Дмитрий Васильевич, канд. экон. наук, член-корресподент РАЕН, приглашенный преподаватель и член ГЭК РЭУ им. Г.В. Плеханова;
Радина Оксана Ивановна, д-р экон. наук, профессор Филиала ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет» в г. Новошахтинске;

Редакционная коллегия:
Астраханцева Елена Анатольевна, главный редактор, канд. экон. наук, доцент, проректор по научной работе Казанского кооперативного института АНОО ВО ЦС РФ «Российский университет кооперации»

В58 Влияние креативных индустрий на экономику России: сервис, гостеприимство, реклама и другие вопросы : монография / И.А. Левицкая, Коннов В.И., Е.Э. Домашина и др.; гл. ред. Е.А. Астраханцева; Казанский кооперативный институт (филиал) АНОО ВО ЦС РФ «Российский университет кооперации». – Чебоксары: Среда, 2022. – 172 с.

ISBN 978-5-907561-24-3

В монографии представлены научно-исследовательские материалы известных и начинающих ученых, объединенные основной темой современного видения путей экономического развития. Монография может быть полезна для руководителей, экономистов, менеджеров, юристов и других работников предприятий и организаций, представителей органов государственной власти и местного самоуправления, преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов высших учебных заведений.

Материалы представлены в авторской редакции. Ответственность за приведенные в исследовании экономические данные несут авторы.

© Коллектив авторов, 2022
© Казанский кооперативный институт (филиал) АНОО ВО ЦС РФ «Российский университет кооперации», 2022
© Издательский дом «Среда», 2022

ISBN 978-5-907561-24-3
DOI 10.31483/a-10367

Авторский коллектив

Левицкая Ирина Александровна – канд. пед. наук, доцент, Филиал ФГБОУ ВО «Кузбасский государственный технический университет», Россия, Междуреченск, – *глава 1.*

Коннов Василий Иванович – канд. техн. наук, доцент, Забайкальский институт железнодорожного транспорта – филиал ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет путей сообщения», Россия, Чита, – *глава 2 (в соавторстве).*

Домашина Екатерина Эдуардовна – аспирант, Забайкальский институт железнодорожного транспорта – филиал ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет путей сообщения», Россия, Чита, – *глава 2 (в соавторстве).*

Емельянова Валерия Александровна – аспирант, Забайкальский институт железнодорожного транспорта – филиал ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет путей сообщения», Россия, Чита, – *глава 2 (в соавторстве).*

Филимонов Олег Игоревич – соискатель, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», финансовый директор ИП Adlook.me, Россия, Санкт-Петербург. – *глава 3.*

Мирошникова Татьяна Константиновна – канд. экон. наук, доцент, ГАОУ ВО «Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю.М. Лужкова», Россия, Москва. – *глава 4.*

Левченко Константин Константинович – канд. экон. наук, заместитель руководителя, Представительство МИД РФ, Россия, Сочи, – *глава 5 (в соавторстве).*

Левченко Татьяна Павловна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «Сочинский государственный университет», Россия, Сочи, – *глава 5 (в соавторстве).*

Верна Вероника Валериевна – канд. экон. наук, доцент, ГБОУ ВО Республики Крым «Крымский университет культуры, искусств и туризма», Россия, Симферополь– *глава 6 (в соавторстве).*

Ибрагимов Эрнест Энверович – доктор экон. наук, зав. кафедрой, ГБОУ ВО Республики Крым «Крымский университет культуры, искусств и туризма», Россия, Симферополь– *глава 6 (в соавторстве).*

Радина Оксана Ивановна – доктор экон. наук, профессор, ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет» (филиал в г. Новошахтинск), Россия, Новошахтинск, – *глава 7 (в соавторстве).*

Алехина Екатерина Сергеевна – канд. экон. наук, доцент, Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет», Россия, Шахты, – *глава 7 (в соавторстве).*

Володина Татьяна Викторовна – канд. экон. наук, доцент, ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет» (филиал в г. Новошахтинск), Россия, Новошахтинск, – *глава 7 (в соавторстве).*

Оглавление

Предисловие 6

Foreword 10

ГЛАВА 1. БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ИННОВАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ В СФЕРЕ КРЕАТИВНОГО ИНЖИНИРИНГА И ИНЖЕНЕРНОГО ТВОРЧЕСТВА 14

Библиографический список к главе 1 28

ГЛАВА 2. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДОБЫЧИ ЗОЛОТА И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА РЕКРЕАЦИОННЫЕ ЗОНЫ В ЗАБАЙКАЛЬЕ 29

Библиографический список к главе 2 52

ГЛАВА 3. СПЕЦИФИКА ВИРТУАЛЬНОГО БИЗНЕСА КАК ОБЪЕКТА ОЦЕНКИ: ОСОБЫЕ СТОИМОСТНЫЕ ФАКТОРЫ И РИСКИ 54

Библиографический список к главе 3 86

ГЛАВА 4. МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ 89

Библиографический список к главе 4 103

ГЛАВА 5. МИРОВАЯ ПРАКТИКА РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА В УСЛОВИЯХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ТРАНСФОРМАЦИЙ .. 105

Библиографический список к главе 5 129

ГЛАВА 6. МОДЕЛЬ НАСТАВНИЧЕСТВА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТЕПРИИМСТВА И ТУРИЗМА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВЫХ ТРАНФОРМАЦИЙ 130

Библиографический список к главе 6 146

ГЛАВА 7. ИННОВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СЕРВИСНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ 149

Библиографический список к главе 7 167

Предисловие

Казанский кооперативный институт (филиал) АНОО ВО ЦС РФ «Российский университет кооперации» представляет монографию **«Влияние креативных индустрий на экономику России: сервис, гостеприимство, реклама и другие вопросы»**.

Необходимость анализа актуальных тенденций в сфере экономических исследований обусловлена фундаментальностью процессов, происходящих в современной хозяйственной жизни как в России, так и во всем мире. Данный выпуск монографии **«Влияние креативных индустрий на экономику России: сервис, гостеприимство, реклама и другие вопросы»** посвящен темам инновационного интеллектуального производства, развития электронной экономики, финансовой устойчивости государственных вузов, развития сферы туризма и сервиса и т.д.

В монографии представлены научно-исследовательские материалы известных и начинающих ученых, объединенные основной темой современного видения путей экономического развития. Монография может быть полезна для руководителей, экономистов, менеджеров, юристов и других работников предприятий и организаций, представителей органов государственной власти и местного самоуправления, преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов высших учебных заведений.

Инновационное интеллектуальное производство основано на постоянном, организованном, непрерывном взаимодействии элементов системы с обязательной организацией и проектированием в сфере инжиниринга. Логичной формой функционирования промышленного процесса будет организация по принципу применения статистических методов и моделей для работы с цифровыми технологиями. Проектирование нового продукта и генерирование новейших технологий рассматривается как методологическое сочетание инженерной деятельности и аналитического творчества в индустрии. В главе, открывающей монографию, рассмотрены модели и методы проектирования, актуализированные прогнозированием фьючер-технологий и техники.

Во второй главе рассмотрена проблема сохранения качества воды рек, в русловой и пойменной части которых ведется разработка месторождений золота открытым способом. В результате

исследования нами были разработаны наиболее простые инженерные решения по проектированию природоохранных гидротехнических сооружений. Конструкции этих сооружений реализованы в проекте разработки месторождения россыпного золота «Королевское» в Забайкалье. Работа сооружений в период промывки золотосодержащих песков в пойменной части р. Амазар позволила предотвратить загрязнение ее воды производственными сточными водами. Использование водооборотной системы в технологическом процессе, заполнение отстойников фильтрационными и дождевыми водами дали положительный водный баланс месторождения. Эти меры предотвратили влияние добычи золота на городской водозабор г. Могоча, расположенный рядом с объектом. В результате выполнения технической и биологической рекультивации нарушенных земель при разработке месторождения эта площадь может служить рекреационной зоной для жителей г. Могоча. Рентабельность производства и его экономическая эффективность установлены экономическими расчетами, приведенными в исследовании.

Развитие электронной экономики, обусловленное широким применением информационно-коммуникационных технологий, и появление новых специфических видов виртуального бизнеса, функционирующего в сети Интернет, требует пересмотра теоретико-методических концепций, традиционно используемых в анализе и оценке типичного бизнеса. Поэтому исследование виртуального бизнеса как объекта стоимостной оценки вполне актуально, поскольку он обладает особыми стоимостными факторами и рисками, связанными со спецификой этого бизнеса. Особое внимание в третьей главе уделяется такому представителю виртуального бизнеса, как рекламная биржа, поскольку специфические факторы и риски этого вида электронной коммерции важно учитывать при проведении стоимостной оценки, которая является перспективной целью автора в его дальнейшем исследовании.

Высшее образование в Российской Федерации – одна из приоритетных сфер для государства. Важным направлением стратегической политики управления государством является управление процессом образования. Статистика последних двадцати лет подтверждает, что российское высшее образование в большей степени

обеспечивается именно государственными и муниципальными вузами. Эффективное управление ресурсами университетов выходит на передний план в задаче развития системы управления высшей школы. На данном этапе наблюдается необходимость совершенствования финансово-экономической деятельности университетов. Роль финансового обеспечения операционных процессов в университетах РФ заслуживает особого внимания. Финансовая устойчивость государственных вузов – основа устойчивого поступательного развития этой сферы. В контексте изложенных задач автором четвертой главы предложена модель анализа финансовой устойчивости вуза, представлено дерево свойств, иллюстрирующее данную модель. За идеальный показатель была принята единица или 100 процентов, а всем показателям при этом присваивались баллы в соответствии с их соотнесением с нормативным значением. Исследуя каждый показатель, университет способен проанализировать причины отрицательных результатов и принять меры для положительных изменений или поддержания необходимого уровня, если ресурсы вуза не позволяют осуществить планируемые изменения. Анализ финансовой устойчивости государственного учреждения высшего образования чрезвычайно важен в рамках повышения эффективности и результативности их деятельности, требующей оптимизации и сокращения расходов, обеспечения финансовой устойчивости. Это является приоритетной задачей для руководства каждого вуза и позволит повысить уровень планирования необоснованных остатков субсидий на выполнение государственного задания, поможет избежать неэффективного планирования финансово-хозяйственной деятельности.

В настоящее время сфера туризма является системообразующей сферой экономики и совместно с сопряженными с ней секторами эффективно объединяет многие виды деятельности в целях глобального экономического развития. Согласно данным ЮНВТО, туризм формирует национальные конкурентные преимущества и составляет почти 11% мирового ВВП, вводит в оборот более 4 трлн долларов, а для ряда стран доходы от туристской отрасли составляют основу бюджета страны. На сегодняшний день развитие туризма происходит в условиях глубокого кризиса, связанного с пандемией и появлением новых штаммов COVID-19, а также с мерами

внешнего санкционного давления, вызванного глобальными политическими процессами, что привело к необходимости пересмотра традиционных подходов относительно ведущих секторов туризма – въездного и выездного, и в частности международного. Международный туризм в значительной степени пострадал от корона-вируса, поскольку резко сократился спрос на услуги, являющиеся крупнейшими источниками валютных поступлений. Проблематика исследования в пятой главе основывается на методических подходах, отражающих вопросы активной трансформации глобальных процессов мировой практики развития индустрии туризма и его важнейших секторов. В качестве ключевых факторов развития туризма рассматриваются технологические и цифровые трансформации. Научно обоснованы возможные траектории дальнейшего развития туризма – транзакционная и инфраструктурная.

В материалах шестой главы монографии обсуждаются основные проблемы внедрения наставничества на предприятиях гостеприимства и туризма в условиях цифровых трансформаций. Авторами обоснована актуальность исследования, проведен анализ предпосылок цифровых трансформаций в туристической отрасли, проведено теоретическое исследование содержания наставничества с применением следующих методов: абстрактно-логического и контент-анализа, классификации, обобщения, монографический метод и метод системного анализа. Полученные данные позволили разработать структурно-логическую модель внедрения наставничества на предприятиях гостеприимства и туризма в условиях цифровых трансформаций.

В заключительной, седьмой, главе рассматривается актуальность внедрения кадровых инноваций, виды кадровых технологий и принципы их адаптации в процессе работы с кадрами. В основу исследования легли отчеты агентства недвижимости по работе с сотрудниками и их восприятие к нововведениям в управление системой персонала, на основе методов анкетирования и опроса.

Ректор АНОО ВО ЦС РФ «Российский
университет кооперации», депутат Государственного
Совета Республики Татарстан, руководитель
объединения женщин-депутатов «Мәрхәмәт – Милосердие»
А. Р. Набиева

Foreword

Kazan Cooperative Institute (branch) of ANO OHE CU RF “Russian University of Cooperation” presents the **“The Influence of Creative Industries on the Russian Economy: Service, Hospitality, Advertising and Others”** monograph.

The need for analysis of relevant trends in the field of economic research is due to fundamentality of processes, taking place in modern economic life of Russia, as well as the rest of the world. The present issue of the “**The Influence of Creative Industries on the Russian Economy: Service, Hospitality, Advertising and Others”** monograph it is devoted to the topics of innovative intellectual production, development of electronic economy, financial stability of state universities, development of tourism and service, etc.

The monograph offers scientific-research materials of famous and amateur scientists, connected by the mutual topic of modern view on the ways of economic development. The monograph might be of use for chiefs, economists, managers, lawyers and other representatives of organs of State power and local government, lecturers, post-graduate students, master degree students and students of institutions of higher education.

Innovative intelligent production is based on constant, organized, continuous interaction of system elements with mandatory organization and design in the field of engineering. The logical form of functioning of the industrial process will be an organization based on the principle of using statistical methods and models for working with digital technologies. Designing a new product and generating the latest technologies is considered as a methodological combination of engineering and analytical creativity in the industry. The models and methods of design updated by forecasting of futures technologies and equipment are considered in the opening chapter.

The second chapter considers the problem of preserving water quality of rivers, in the channel and floodplain part of which gold deposits are developed by open-pit mining. As a result of the study we have developed the simplest engineering solutions for the design of environmental hydraulic structures. Designs of these structures were implemented in the project of Korolevskoye alluvial gold deposit in Transbaikalia. The operation of these structures during the washing of

gold-bearing sands in the floodplain part of the Amazar River prevented the contamination of its water by industrial wastewater. The use of a water circulation system in the technological process and the filling of settling tanks with filtration and rainwater gave a positive water balance of the deposit. These measures prevented the impact of gold mining on the Mogocha municipal water intake located near the facility. As a result of technical and biological reclamation of disturbed lands during the development of the deposit, this area may serve as a recreational zone for Mogocha residents. Profitability of production and its economic efficiency are established by economic calculations given in the study.

The development of the electronic economy, due to the widespread use of information and communication technologies, and the emergence of new specific types of virtual business operating on the Internet, require a revision of the theoretical and methodological concepts traditionally used in the analysis and evaluation of a typical business. Therefore, the study of a virtual business as an object of valuation is quite relevant, since it has special value factors and risks associated with the specifics of this business. Particular attention in the third chapter is paid to such a representative of a virtual business as advertising exchange, since it is important to take into account the specific factors and risks of this type of electronic commerce when conducting a valuation, which is a promising goal of the author in his further research.

Higher education in the Russian Federation is one of the priority areas for the state. An important direction of the strategic policy of state administration is the management of the education process. The statistics of the last twenty years confirm state and municipal universities provide that Russian higher education to a greater extent. The effective management of university resources comes to the fore in developing the management system of higher education. At this stage, there is a need to improve the financial activities of universities. The role of financial support for operational processes in the universities of the Russian Federation deserves special attention. The financial stability of state universities is the basis for the sustainable progressive development of this area. In the tasks outlined, the author of the fourth chapter proposes a model for analyzing the financial stability of a university, and presents a tree of properties illustrating this model. It took one or 100 percent as the ideal indicator, and we assigned all indicators points under their correlation with the normative value. By

examining each indicator, the university is able to analyze the reasons for negative results and take measures for positive changes or maintaining the required level if the university's resources do not allow for the planned changes. An analysis of the financial sustainability of a public institution of higher education is extremely important in terms of improving the efficiency and effectiveness of their activities, which require optimization and cost reduction, and ensuring financial sustainability. This is a priority for the management of each university and will increase the level of planning for unreasonable balances of subsidies for the implementation of the state task, help to avoid inefficient planning of financial and economic activities.

Currently, tourism is a backbone of the economy, and together with its associated sectors, it effectively combines many activities for global economic development. According to UNWTO data, tourism forms national competitive advantages and accounts for almost 11% of world GDP, intro-duces more than 4 trillion dollars into turnover, and for a number of countries, revenues from the tourism industry correspond to the basis in the country's budget. Currently, tourism is developing in the context of a deep crisis associated with the pandemic and the emergence of new strains of COVID-19, as well as with measures of external sanctions pressure caused by global political processes, which led to the need to revise traditional approaches to the leading tourism sectors – inbound and outbound, and in particular, international. International tourism has been largely affected by the coronavirus, as de-mand for services, the largest sources of foreign exchange earnings, has sharply decreased. The research problems of the fifth chapter are based on methodological approaches reflecting the issues of active transformation of global processes of world practice in the development of the tourism industry and its most important sectors. Technological and digital transformations are considered as key factors in the development of tourism. Possible trajectories of further tourism development are scientifically justified – transactional and infrastructural.

The main problems of introducing mentoring at hospitality and tourism enterprises in the context of digital transformations are discussed in the sixth chapter. The authors substantiate the relevance of the research, analyzes the prerequisites of digital transformations in the tourism industry, conducts a theoretical study of the content of

mentoring using the following methods: abstract-logical and content analysis, classification, generalization, monographic method and method of system analysis. The data obtained made it possible to develop a structural and logical model for the introduction of mentoring at hospitality and tourism enterprises in the context of digital transformations.

The final, seventh chapter examines the relevance of the introduction of personnel innovations, the types of personnel technologies and the principles of their adaptation in the process of working with personnel. The research is based on the reports of the real estate agency on working with employees and their perception of innovations in the management of the personnel system, based on questionnaire and survey methods.

Rector of ANO OHE CU RF "Russian University of Cooperation",
deputy of State Council of the Republic of Tatarstan,
leader of women deputies' union "Merhemet-Miloserdie"
Alsu. R. Nabieva

DOI 10.31483/r-101563

ГЛАВА 1. БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ИННОВАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ В СФЕРЕ КРЕАТИВНОГО ИНЖИНИРИНГА И ИНЖЕНЕРНОГО ТВОРЧЕСТВА

Инновации всегда играли важнейшую роль в развитии компаний, брендов, их успешности и развитии. Технологические вызовы делают проблемы инноваций и креативности все более и более сложными. К примеру, старт развития аддитивных технологий (обобщенное название технологий, производства объектов посредством послойного наращивания материала на основе цифровой модели) состоялся благодаря быстрому совершенствованию электронной вычислительной техники и программного обеспечения. С середины 80-х годов начали интенсивно развиваться технологии формирования трехмерных объектов путем послойного, «выращивания» модели. Постепенно технология совершенствовалась, и компания «3D Systems» стала известной в том числе и среди автопроизводителей. Вскоре General Motors и Mercedes-Benz начали применять технологии «3D Systems» для производства и испытания промышленных образцов, что позволило им ускорить технологический процесс, сэкономив целые месяцы. В настоящее время аддитивное производство широко применятся в различных отраслях промышленности и имеет отличные технологические преимущества [1].

Природа инноваций и креативности двойственна и часто противоречива, поэтому многие хорошие идеи могут не стать инновацией и так и не быть реализованными. Креативный поток, инициация инноваций – это воодушевление, генерирование множества идей. Однако получение результата этого бурного креативного потока, воплощенного в реальность – изобретения, технологии, новых материалов и др. – возможно только при «охлаждении», когда осуществляется рутинная инженерно-техническая и организационная работа.

Цикл инноваций и креативности бесконечен. Итак, в чем заключается сущность инноваций в их сложности и целостности?

1. Принципиально новая техника, технология, продукт, услуга.
2. Генерирование идей и творчество.

3. Не бояться ошибок.
4. Способность меняться.
5. Умение мечтать.
6. Эмоциональная потребность в фантазии, воображении, «паранойя» идей.
7. Умение воплотить мечту в реальность.
8. Умение работать в команде.
9. Умение бросить вызов, мыслить нестандартно.
10. Умение принять риск.
11. Творческий порыв, вдохновение, убежденность в своей правоте [2].

Какие проблемы возникают при проектировании инноваций?

1. Противоречие между творческой фантазией разработчика и необходимостью создания продукта по требованиям заказчика/рынка.
2. Противоречие между воображением, фантазией и реальностью.
3. Необходимость отказаться от привычного способа мышления, привычек нашего мозга.

Проектирование – это живой, динамический процесс, проявляющийся в изменениях состояний объекта проектирования (от идеи до конкретного продукта, от полной неопределенности до знания), и в тоже время сам меняющий свое состояние – от возникновения идеи и исследований до промышленного освоения и коммерциализации.

Проектирование нового основано на творческом процессе, генерировании новых идей. В то же время, проектирование нового ограничено требованиями рынка, заказчика, возможностями и ресурсами.

Проектирование – это сочетание инженерной деятельности и творчества, связано с предвидением будущих технологий и техники.

Типы исследовательского мышления отражают сущность инноваций и креативного инжиниринга. Основные типы исследовательского мышления следующие: арт-мышление (художественное), математическое (структурно-логическое), эмоциональное (чувственно-образное), потребительское/ прагматическое (зачем это нужно), дизайнерское (художественно-конструктивное), научное/теоретическое (абстрактно-фантастическое)

Рассмотрим основные способы мышления и модель проектирования инноваций – модель «воронки».

Проектная дивергенция. Процесс исследования проектных ситуаций, формирования пространства проектных решений и поиск оптимального (наилучшего) решения.

Дивергентный метод основан на поиске множества альтернативных решений одной и той же заданной проблемы.

Принятие решения на данном этапе не осуществляется. Результатом дивергентного поиска является перечень альтернатив проектного решения.

Методы проектной дивергенции:

1. Анализ и отбор источников информации.
2. Определение функциональной области объекта проектирования.
3. Обоснование необходимости проектной разработки.
4. Исследование потенциального рынка сбыта и потребителей.
5. Системный анализ.
6. Методы генерирования творческой активности (мозговой штурм, метод Дельф и др.).
7. Метод аналогий (синектика).
8. Составление функциональных карт и диаграммы связей [8].

Проектная концептуализация – процесс выбора решений и формирование окончательного проектного решения.

Методы проектной концептуализации:

1. Систематизация и классификация информации.
2. Формирование эволюционной траектории проектируемой системы.
3. Функциональное проектирование системы.
4. Структурное проектирование системы.

Результаты стадии концептуализации следующие: четкая концепция проектного решения; определение целей и задач проекта; определение ограничений, требований, условий (в соответствии с техническим заданием, требованиями заказчика, др.), декомпозиция проектных работ.

На стадии концептуализации осуществляется творческий поиск, разработка гипотез и принятие решений на основе сформированного пространства решений на предыдущей стадии дивергенции. На данном этапе велика вероятность ошибки и принятия неоптимального

проектного решения, так как выбор решения основан на мнении и позиции проектировщиков и разработчиков.

В результате проектной концептуализации формируется концепция проектного решения, достаточная для разработки единого проекта, четко определяются цели и задачи, ограничения, закрепляются условия и требования технического задания [6].

Проектная конвергенция – это разрешение возникающих противоречий в принятом проектном решении, окончательный выбор альтернативы, формирование проекта. Проектная конвергенция как методологическая последовательность (цепочка) – фиксация альтернативных проектных решений и эскизное проектирование – создание приблизительной модели системы и оценка затрат по каждому варианту – сравнение альтернативных проектных решений – оценка и сравнение последствий реализации проектного решений – выбор альтернативы.

Конвергентный метод (от лат. convergere – сходиться) противоположен, по сути, дивергентному и основан на решении задачи на основе определенного заданного алгоритма (то есть, когда известна последовательность операций и действий для решения задачи). Сущность процесса конвергенции заключается в создании определенных групп проектных решений по признакам подобия и сходимости [3].

Методы генерирования идей предназначены для фиксации принципиально нового знания в условиях недостаточности методологической базы. Мозговой штурм предполагает, что все участники группы выдвигают свои идеи, любые идеи записываются, затем анализируют их, развивают, выбирают наилучшую идею. Не допускается критика, принимаются любые идеи, от самых простых до самых бредовых и иррациональных. Наилучшая идея выбирается голосованием – простым большинством.

Выделяются также разновидности мозгового штурма: обратный и теневой мозговой штурм. Обратный мозговой штурм: как вызвать проблему; ухудшение ситуации; «перевернутая» проблема; выявление недостатков; решение: устранение недостатков, «от обратного».

Теневой мозговой штурм предполагает вовлечение неограниченного числа участников: кроме основной группы создаются «теневые команды». «Теневые» команды следят за генераторами, их

идеями и решениями. Оценка решений активных генераторов теневыми командами не происходит. Корабельный совет (совещание пиратов) – это разновидность мозгового штурма, который может быть использован в условиях дефицита времени и информации. При использовании метода заранее устанавливается очередность выступлений – от младшего к старшему (от юнги до капитана) [4]

Метод «Шести шляп» Эдварда де Боно является разновидностью метода мозгового штурма, который заключается в рассмотрении любой проблемы или идеи с разных ракурсов. Метод «шести шляп» – это ролевая игра, где шляпа определенного цвета означает определенный тип мышления: «белая шляпа» – выявление причинно-следственных связей и закономерностей в развитии явлений; «красная шляпа» – интуитивные догадки и ощущения; «черная шляпа» – оценка идеи на предмет возможных рисков; «желтая шляпа» – поиск сильных сторон и преимуществ каждого решения; «зеленая шляпа» – неординарный взгляд на идею; «синяя шляпа» – подведение итогов.

Метод генерирования идей – творческое совещание – это метод, основанный на заранее подготовленном совещании с целью сбора идей по определенной теме и целевой направленности.

Метод маленьких человечков: это метод генерирования идей, основанные на представлении проблемы как большое целое, которое может быть разбито на элементы произвольным способом, и их произвольное перегруппирование и новое объединение позволяет решить первоначальную проблему.

Метод гирлянд ассоциаций и метафор основан на составлении различных гирлянд:

1. Гирлянда синонимов объекта.
2. Гирлянда случайных слов: существительные и прилагательные (признаки).
3. Гирлянды ассоциаций (на основе признаков).
4. Комбинирование синонимов и случайных слов и ассоциаций.
5. Выбор решения: ранжирование по приоритетности, привлекательности, рациональности, оптимальности и др.

Интеллект-карты как метод генерирования и проработки идеи важен с точки зрения внедрения инновационных технологий.

Mindmapping (интеллект-карты, ментальные карты, диаграмма связей) – это метод визуальной организации информации посредством формирования иерархии данных вокруг центральной целостной концепции (идеи, задачи). При этом выстраивается иерархия: центральная концепция, основные идеи, второстепенные и связанные с ними идеи. Метод был разработан американским исследователем в области технологии обучения Тони Бюзеном.

Основу метода интеллект-карт составляют два способа восприятия мира. Сукцессивный способ является наиболее распространенным, однако часто из отдельных фактов, отрывков данных, целостная картина не складывается, например, в условиях высокой неопределенности или нехватки информации.

Симультатный способ является в таком случае наиболее подходящим: в условиях неопределенности мы получаем целостный образ, хотя некоторые детали могут быть упущены. Однако часто бывают ситуации, когда важнее целостность понимания, с последующей детализацией, по мере получения знаний, если это необходимо.

Как технология преподавания метод интеллект-карт может быть использован в образовательном процессе:

1. Для организации интерактива, общения со студентами и учениками.

2. Нелинейное структурирование материала: от главной проблемы занятия (лекции, семинара) к решениям, возможностям, ошибкам, рискам, вариантам и альтернативам.

3. Лекция, теоретический материал может быть представлен в виде карты, независимо от области (гуманитарная, техническая, естественно-научная…)

4. Создание взаимосвязанных гипотез.

5. Улучшение смыслового понимания.

6. Практико-ориентированное освоение материала (Learning by doing).

7. Выход за рамки привычного, получение нового знания.

8. Генерирование идей, творческий подход.

Правила составления интеллект-карт:

1. В центре пишется главная тема

2. При составлении карты используются слова, части слов, образы, символы.

3. Определяются ключевые (основные) идеи, слова.

4. Каждая идея, слово, символ, картинка располагается отдельно на отдельной линии.

5. Все линии должны быть соединены, начиная с центра.

6. Для лучшей визуализации иерархии линии могут быть разной длины, в зависимости от идеи, которая на них располагается.

7. Для группирования и визуализации данных используются различные цвета.

8. Должна соблюдаться четкая радиальная иерархия

Множественные интеллект-карты:

1. Возможно создать многомерные интеллектуальные карты, основанные на принципе «вложения»: каждая идея, слово, концепт раскрывается в подмножество идей, слов, концепций.

2. Каждое подмножество аккумулирует информацию по центральной идее

3. (ключевому слову).

4. В результате данные из различных подмножеств кластеризуются по ключевым словам, комбинируются различным образом.

5. Множественные интеллект-карты более полно структурируют и систематизируют информацию, позволяют выявить взаимосвязи между группами данных [7].

Генерирование идей и обучение специалистов, способных работать и управлять данными, обладающими особым мышлением и междисциплинарными компетенциями, решается в рамках концепции обучения данным Big Data. Генерирование идей связано с мышлением. А процесс мышления основан на постоянном получении и обработке информации, аналитике данных. Инновации и Big Data в современных условиях не просто взаимосвязаны: большие данные являются критически важными в инновационных процессах. Инновации и Big Data предполагают мониторинг и аналитика данных, связанных с предприятием, внешней средой позволяет принимать решения и реагировать на изменения. Объем информации и данных, с которым сегодня сталкивается человек, требует участия информационных, цифровых технологий. Специалисты в области Big Data становятся неотъемлемой частью команды.

Роль данных Big Data в инновационных процессах такова, что являются фактором эффективности и развития, представляя собой

особый капитал (так же как финансовый, человеческий, социальный). Позволяют ускорять прогресс за счет ускорения аналитики и оптимизации данных при принятии решений. Принимают непосредственное участие в цепочке создания ценности на всех стадиях жизненного цикла инновации.

Как чисто технические решения (устройства местоположения, датчики), так и технологии и методы аналитики взаимосвязаны и являются неотъемлемой частью развития и инноваций в 21 веке. Big Data влияют не только на принятие решений, повышая качество работы с информацией и обработку данных, снижая вероятность ошибки, но и радикальным образом меняют все бизнес-процессы, от анализа рынка и потребителя, генерирования идей, до организации производства (цифровые производственные системы) и продвижения продукта (цифровая среда).

Особенности цифровизации та на основе Big Data Learning имеют эмпирическое обобщение, направленное на отработку практических навыков и компетенций. Использование данных должно иметь практическое целенаправленное приложение (работа над проектом, анализ реальных данных, визуализация и др.), поэтому используемые инструменты должны способствовать простой и быстрой визуализации данных и обеспечивать интерес будущих специалистов к результату. Работа с данными должна реализовываться через вовлечение в процесс, например, с помощью интеграции данных из различных источников, отбору качественных данных, их реорганизацию данных, новые или необычные визуализации данных, определение новых переменных величин, разработку новых показателей, slicing, filtering данных, представление их в ином контексте или условиях [5].

Визуализация прототипа. Цифровые технологии визуализации Визуализация прототипа. Цифровые технологии визуализации.

Визуализация прототипа при разработке идеи есть элемент состояния потока. Таким образом креативность на данной стадии развития идеи проявляется посредством создания нового объекта.

Визуальное и иное представление идеи как проектируемого объекта в инженерно-техническом творчестве реализуется с помощью современных цифровых, информационных и аддитивных технологий.

Для цифрового прототипирования используются современные средства программного обеспечения, например AutoDesk.

Концепция Built Environment и проектирование среды. Обычно термин built environment относится к искусственному окружению, которое обеспечивает условия для деятельности человека, то есть пространство, в котором люди ежедневно могут жить, отдыхать или работать. Этот термин обычно включает в себя не только здания, но и искуственные пространства между зданиями, такими как парки и инфраструктура [8].

Требования, которые человек предъявляет к окружающей среде, становятся все более сложными по мере роста населения, особенно в городах. Built Environment и генеративный дизайн находятся в тесной взаимосвязи посредством:

1. Проектирования среды и объектов на основе параметров оптимизации.
2. Создания пространств, отвечающих санитарно-гигиеническим и эстетическим требованиям, влияющих на уровень комфорта.
3. Решение задач интеграции технологий в искусственную среду.
4. Интеллектуального управления зданиям.
5. 3D-печати.

Выделяется 3 основных подхода в генеративном дизайне при проектировании среды: алгоритмический, генетический, физическая симуляция.

Трансформация идеи до промышленного образца и бизнеса. Идея трансформируется из воображения, абстракции в материальный объект через стадию визуализации, представления. Цифровые технологии позволяют воссоздать физическую реальность в виртуальной, сымитировать условия существования проектируемого объекта на основании проведенных исследований и анализа. Таким образом, между идеей и ее физическим воплощением в цифровой экономике существуют инструменты, позволяющие смоделировать имитацию объекта в виртуальной реальности и увидеть, как будет выглядеть идея в реальности, усовершенствовать конструкцию, внешний вид, увидеть, как проектируемый объект будет вести себя в определенных условиях.

В процессе развития идеи и превращения ее в объект проектирования возникает момент, когда креативность и творческий

процесс начинает снижаться. Это связано с тем, что необходимо на какой-то стадии проекта остановиться в креативе и придумывании с тем, чтобы идея могла стать конкретным изобретением, технологией, книгой, предметом искусства. В какой-то момент инженер перестает заниматься генерированием идей, и начинается рутинная работа по доведению идеи до промышленного освоения – отработка конструкции и технологии, испытания и тесты, организация производства, оформление документации и многое др.). Инженер-разработчик должен быть готов к тому, что любой проект должен иметь свое логическое завершение, иначе не было бы изобретений и инноваций, а только бесконечное множество идей

Первоначальная идея трансформируется, изменяется и развивается с тем, чтобы реализоваться в форме прототипа и реального изделия, изобретения, которое будет внедрено на рынок и использоваться потребителями. Развитие идеи требует создания большого объема инженерной документации, конструкторской и технологической подготовки производства, организации промышленного освоения и продвижения объекта проектирования. Результат может отличаться от первоначальной идеи и не удовлетворять инженера-разработчика в силу технологической осуществимости, требований рынка, законодательства, эффективности и окупаемости проекта, и многих других ограничений.

Бизнес-модель инновационного предпринимательства, концепт и жизненный цикл стартапа, а также рассмотрит ивенты в сфере креативного инжиниринга и инженерного творчества. Определим, что такое стартап.

Высокотехнологичная компания (как правило), имеющая небольшой временной период существования на рынке и, (как правило), небольшая по размеру. Как правило, стартап характеризуется быстрым ростом.

Какие можно выделить укрупненные стадии жизненного цикла стартапа?

1. Посевная (seed stage).
2. Стадия запуска (startup stage).
3. Стадия роста (growth stage).
4. Стадия расширения (expansion stage).
5. Стадия «выхода» (exit stage) [10].

Модель инновационного предпринимательства:

Центральный элемент бизнес-модели инновационных компаний (креативного инжиниринга) – это, собственно, сам инженер-изобретатель, дизайнер, проектировщик, который обладает определенными знаниями, компетенциыми, идеями.

В поиске вдохновения и генерирования идей инженеру-дизайнеру помогают различные возможности, события, пространства, которые принято называть «ивенты». Ивенты – различные мероприятия, направленные на продвижение продукта или компании, а также на создание возможностей для самопрезентации, PR, рекламы и т. п.

Задачи ивентов в генерировании идей и инновационном проектировании:

1. Самопрезентация.
2. Создание пространства для коммуникации.
3. Привлечение внимания потребителей, инвесторов, партнеров и др. аудитории.
4. Формирование устойчивого положительного мнения о разработке, будущей или настоящей.
5. Создание возможности непосредственного контакта и использования продукта.
6. Создание креативного пространства.
7. Донесение информации о продукте, разработчиках до целевой аудитории.

Наиболее предпочтительные виды ивентов определяются специфическими задачами ивентов: создание креативного пространства, возможности для коммуникации инженеров, дизайнеров, проектировщиков и т. п. Это выставки, форумы, профессиональные фестивали, где разработчики, стартаперы могут представить свою продукцию, прототипы, а также пообщаться с коллегами и партнерами.

Еще одним видом ивента можно считать фаблаб. Фаблаб – небольшая открытая мастерская, лаборатория, где все желающие могут воспользоваться оборудованием и имеющимися мощностями для изготовления изделий, деталей, проектов.

Коворкинг – креативное пространство для работы, совместной деятельности, открытые офисы. Коворкинги объединяют людей из различных сфер деятельности, различной специальности.

Бизнес-модель инновационных компаний, формирующаяся на основе анализа рынка, потребителей и потребностей, основана на выявлении ценности идеи/продукта.

Ценность идеи/продукта определяется по следующим параметрам: важность потребности/задачи для клиента, острота восприятия неудовлетворенности, готовность потребителя заплатить за удовлетворение потребности или решение его задачи [7]

Можно выделить следующие подходы к понятию «ценностное предложение».

Подход М. Джонсона, К. Кристенсена и Х. Кегерманна. Ценностное предложение формируется из следующих составляющих:

1. Целевой потребитель.

2. Работа, которая должна быть сделана для решения ключевых проблем или удовлетворения ключевых потребностей целевых потребителей.

3. Предложения, удовлетворяющие потребности или решающие проблемы: не только что, но и как можно решить проблемы.

Подход А. Остервальдера и И.Пинье. Ценностное предложение отражает те преимущества, которые получит клиент, воспользовавшись продуктом или услугой данной компании.

Типы ценности идеи инновационного продукта с точки зрения креативного инжиниринга:

1.Коммерческая (экономическая) ценность: способность идеи приносить доход и генерировать денежный поток.

2. Эстетическая и эмоциональная ценность: ощущения и удовлетворенность потребителя от обладания и использования продукта, услуги.

При формировании ценности следует понимать, что потребители, люди, покупают не просто товар или услуг, но свои ощущения, впечатления от использования определенного продукта.

Две ключевые компоненты бизнес-анализа идеи/проектируемой инновации. Первое – потребительская ценность идеи, реализуемая в ценностном предложении как совокупность характеристик и свойств идеи, делающей ее значимой (ценной) для целевой группы потребителей (target group): аудитория, потребности, внешнее позиционирование, значимость потребности, готовность потребителя оплачивать удовлетворение потребности. Второе – предпринимательские компетенции, реализуемые в предпринимательской

ценности будущего стартапа. То, что компания (группа, команда) делает лучше всех; характер внутрисистемных бизнес-процессов; экономическая модель бизнеса; технический, технологический, коммерческий потенциал идеи и стартапа; человеческий, интеллектуальный капитал.

Инновация и потребности: как оценить рыночный потенциал идеи.

1. Какую потребность будет удовлетворять инновация?

2. Какие проблемы позволяет решить использование инновации?

3. Какова их значимость для потребителя?

4. Какова значимость инновации и решения проблем для социальной сферы, профессионального сообщества?

Сегментирование рынка осуществляется по следующим признакам. Товарная категория (функционал, потребительское предназначение). Характеристики товара, важные для потребительской ценности. Ценовая категория. Производитель/бренд. Упаковка (тип, объем).

Потребители оцениваются по следующим характеристикам: гендерные, возрастные, уровень дохода, и другие, формируя состав постоянных потребителей, непостоянных и тех, которые никогда не воспользуются предлагаемой продукцией или услугой.

Также необходимо оценить каналы взаимодействия с потребителями (дистрибуции): способы «доставки» ценности. Для этого необходимо ответить на вопросы. Каким образом потребитель узнает о продукте? Каким способом возможно осуществить «доставку» ценностного предложения? Какие каналы дистрибуции и взаимодействия будут наиболее эффективными? Существует ли взаимосвязь между каналами взаимодействия с потребителем? Можно ли создать сеть?

Развитие идеи до стартапа: конкуренты, ресурсы, издержки и формула прибыли. Третья компонента анализа рынка: конкуренты.

Анализ конкурентов осуществляется на основе составления конкурентного листа по ключевым факторам: 1. Близость к потребителю. 2. Характеристики продукта. 3. Широта ассортимента. 4. Качество продукта. 5. Цена. 6. Что еще важно для данного сегмента рынка и потребителя?

Таким образом, мы выделяем прямых, ключевых и косвенных конкурентов. В зависимости от типа конкурентов, разрабатывается и стратегия поведения на основе анализа конкурентов.

Для ведения предпринимательской деятельности, разработки, производства и реализации продукции любому предприятию необходимы ресурсы. К основным ресурсам относятся: материальные, технология; человеческие, интеллектуальные; временные, информационные; финансовые; каналы, контрагенты, альянсы [9].

Также важнейшим аспектом бизнес-модели является оценка структуры доходов и расходов. Структура издержек – это расходы, связанные с функционированием бизнес-модели. Необходимо выделить наиболее важные расходы, ресурсы, которые являются необходимыми для создания ценностного предложения, а также наиболее дорогостоящие ресурсы. Потоки поступления дохода: материальная прибыль, которую компания получает от каждого потребительского сегмента. Также рассчитывается ожидаемая прибыль, потоки поступления дохода, определяется оборачиваемость ресурсов.

Таким образом, бизнес-модель инновационных компаний в сфере креативного инжиниринга и инженерного творчества предполагает максимально возможное соответствие проектируемого прототипа изделия к заданным параметрам, что существенно сокращает расходы материала и отходы производства. Индивидуализация (кастомизация) производства позволяет создать экономически целесообразное клиентоориентированное мелкосерийное/единичное производство. Возможность внесения оперативных изменений в проект на стадии производства в результате параллельной и постоянной взаимосвязи технологов и конструкторов в ходе промышленного освоения изделия. Прогнозируется сокращение сроков и снижение стоимости промышленного освоения продукции и постановки продукции на производство, а также снижение технологической себестоимости изделия за счет отсутствия необходимости производства или закупки специализированного технологического оснащения и инструмента.

Библиографический список к главе 1

1. Беликова Е.В. Управление программами и портфелями проектов: учебное пособие / Е.В. Беликова. – Волгоград: ВГАФК, 2016. URL: https://e.lanbook.com/book/158052 (дата обращения: 28.03.2022).

2. Гибсон Дж. Организации: поведение, структуры, процессы / Дж. Гибсон, Д. Иванцевич; пер. с англ. – М.: Инфра-М, 2000.

3. Дафт Р. Управленческие решения. Секреты успеха / Р. Дафт. – М.: Дашков и Ко, 1999.

4. Кондратьева М.Н. Предпринимательство и бизнес: учебное пособие / М.Н. Кондратьева. – М.: РТУ МИРЭА, 2020. URL: https://e.lanbook.com/book/163820 (дата обращения: 28.03.2022).

5. Левицкая И.А. Актуализация профессиональных компетенций инновационной инженерной деятельности / И.А. Левицкая // Russian Journal of Education and Psychology. – 2021. – Т. 12, №4. – С. 51–69.

6. Руководство по управлению инновациями. ГОСТ Р 57313–2016. URL: https://docs.cntd.ru/document/1200142668 (дата обращения: 28.03.2022).

7. Современные технологии инициирования, разработки и управления проектами в вузе: учебно-методическое пособие / Ф.А. Казин, М.А. Макарченко, О.Г. Тихомирова, А.С. Биккулов. – СПб.: НИУ ИТМО, 2016. URL: https://e.lanbook.com/book/91442 (дата обращения: 28.03.2022).

8. Тихомирова О.Г. Проектирование как аспект человеческой деятельности: творчество и инновации. Комплексный системный подход к управлению проектами / О.Г. Тихомирова // Журнал исследований по управлению. – С. 2–2. DOI: https://doi.org/10.12737/20270 (дата обращения: 28.03.2022).

9. Управление проектами: учебное пособие / С.О. Царева, О.Г. Смешко, К.В. Евдокимов, Е.В. Пономарева. – СПб.: ИЭО СПбУТУиЭ, 2010. URL: https://e.lanbook.com/book/63927 (дата обращения: 28.03.2022).

10. The Starter’s Handbook on Innovation Management. URL: https:// https://innolytics-innovation.com/innovation-management/ (дата обращения: 28.03.2022).

DOI 10.31483/r-101179

ГЛАВА 2. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДОБЫЧИ ЗОЛОТА И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА РЕКРЕАЦИОННЫЕ ЗОНЫ В ЗАБАЙКАЛЬЕ

Введение

Добыча россыпного золота в долинах малых и средних рек в Забайкалье имеет значительные масштабы. Разработка месторождений золота открытым способом оказывает влияние на гидрологический режим рек, их водность, выведение плодородных пойменных земель из категории сельскохозяйственного, лесного и рекреационного назначения [1–3]. Отведение рек по руслоотводным каналам от границ месторождений, сбросы в реки производственных вод приводит к изменению гидрохимического режима природных вод и увеличению в них массы взвешенных частиц [4–6]. Эти процессы влияют на водозаборы населенных пунктов, расположенных у границ месторождений золота. Актуальностью и целью работы является снижение этих процессов до нормативного состояния в разрабатываемых проектах добычи золота, которые должны обосновываться экономическими расчетами [7; 8]. Разработка месторождений золота открытым способом должна быть рентабельной с учетом сложных природно-климатических условий Забайкалья.

Задачами исследования являлись:

- выбор наиболее простых способов разработки россыпей, экономически выгодных инженерных решений при проектировании гидротехнических, природоохранных сооружений на месторождении;
- оценка влияния забора воды из рек для производства промывочных работ на водозаборы, обеспечивающие питьевой водой населенные пункты;
- выполнение экономических расчетов и определение рентабельности проектов добычи золота.

Выбор объекта и методов исследований

Для решения поставленных задач использовались требования и методы расчетов, представленные в следующих действующих нормативных документах: Методика определения сметной стоимости строительства, реконструкции, капитального ремонта, сноса объектов капитального строительства, работ по сохранению объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов

Российской Федерации на территории Российской Федерации (утверждена приказом Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ от 4 августа 2020 г. №421/пр.); Методические рекомендации по применению федеральных единичных расценок на строительные, специальные строительные, ремонтно-строительные, монтаж оборудования и пусконаладочные работы (утверждена приказом Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ от 4 сентября 2019 г. №519/пр.); СанПиН 2.1.5.980-00 Гигиенические требования к охране поверхностных вод. При проектировании отдельных сооружений учтены положения ГОСТ 27751-2014 Надежность строительных конструкций и оснований. Основные положения и требования; СП 116.13330.2012 «СНиП 22-02-2003 Инженерная защита территорий, зданий и сооружений от опасных геологических процессов. Основные положения»; СП 104.13330.2016 «СНиП 2.06.15-85 Инженерная защита территорий от затопления и подтопления» (с изменением №1); СП 103.13330.2012 «СНиП 2.06.14-85 Защита горных выработок от подземных и поверхностных вод»; СП 22.13330.2016 «СНиП 2.02.01–83* Основания зданий и сооружений» (с изменениями №1, №2, №3); СП 25.13330.2016 «СНиП 2.02.04-88 Основания и фундаменты на вечномерзлых грунтах» (с изменениями №1, №2, №3, №4); СП 14.13330.2018 «СНиП II-7-81* Строительство в сейсмических районах» (с изменением №1); СП 39.13330.2012 «СНиП 2.06.05–84* Плотины из грунтовых материалов» (с изменениями №1, №2, №3); СП 58.13330.2012 «СНиП 2.06.05-84 Гидротехнические сооружения. Основные положения»; СП 290.1325800.2016 Водопропускные гидротехнические сооружения (водосбросные, водоспускные и водовыпускные); СП 358.1325800.2017 Сооружения гидротехнические. Правила проектирования и строительства в сейсмических районах.

Объектом исследований принято россыпное месторождение золота «Королевское», расположенное в долине р. Амазар Забайкальского края. Это месторождение является характерным для региона золотодобычи. В рабочем проекте разработки месторождения нами были приняты и реализованы технические и экономические решения по указанным задачам исследования. Ниже приведены обобщенные данные и результаты этих исследований.

Общие данные об объекте исследований

Месторождение «Королевское», на площади которого проведены геологоразведочные работы, расположена в северо-восточном Забайкалье в бассейне верхнего течения р. Амазар в 4 км к юго-востоку от районного центра и железнодорожной станции – г. Могоча. По административному делению площадь работ входит в состав Могочинского района Забайкальского края. Месторождение «Королевское» состоит из двух соседних участков: «Королевское» (полигон I) и «Королевское» (полигон II). Оба участка принадлежат одному недропользователю.

Район работ находится в пределах южной окраины хребта Олекминский Становик. Сравнительно узкая полоса описываемой территории, вдоль правобережья р. Амазар находится в пределах Амазар-Шилкинского междуречья, на северных отрогах Амазарского хребта. Эти два крупных орографических элемента разделены довольно широкой (до 3 км) долиной р. Амазар, протягивающейся на данном участке в восток-северо-восточном направлении. Абсолютные отметки днища долины от 580 до 560 м. Высотные отметки вершинных поверхностей 800–950 м. Относительные превышения достигают 250–350 м.

Климат резко континентальный с большими колебаниями суточных и сезонных температур. Средняя температура воздуха января составляет −36˚С, среднегодовая температура – −5,5˚С, что способствует широкому распространению многолетней мерзлоты. Глубина сезонного промерзания грунтов (деятельный слой) достигает 3 м. Устойчивый снежный покров образуется в конце октября и к концу зимы достигает 35 см. Снежный покров окончательно сходит в начале мая. Многолетняя мерзлота занимает 85% площади балансовых и забалансовых запасов участка «Королевский». Талики приурочены к прирусловым участкам и склонам южной экспозиции.

Площадь исследований характеризуется плоским, долинным, выравненным, залесенным ландшафтом (долина р. Амазар), окруженным типичным, интенсивно залесенным среднегорьем. Широко распространены типичные представители горно-таежной флоры: даурская лиственница, сосна, береза, осина.

Животный мир, в связи с близостью города, немногочислен как в видовом, так и в количественном отношении. Встречаются

типичные представители горно-таежной фауны: медведь, волк, лисица, сибирская косуля, кабан, заяц. Широко представлена боровая дичь. В реке Амазар водится рыба: чебак, налим, сом. Таймень, ленок, хариус в связи с сильным загрязнением воды сточными водами г. Могоча, почти не встречаются. Вода р. Амазар для питья непригодна. Снабжение питьевой водой участка работ возможно из скважины, находящейся сразу за железной дорогой напротив средней части участка «Королевский».

Район месторождения не заселен. В непосредственной близости (в 4 км к северо-западу), начинается окраина г. Могоча с 20 тысячами жителей. Ближайший населенный пункт, расположенный вниз по течению р. Амазар, поселок и железнодорожная станция Таптугары. Они находятся в 15 км к востоку от разведанного участка.

Краткие сведения о геологическом строении района

Стратиграфия. Стратифицированные отложения в районе распространены на небольших площадях.

Архейская группа, нижний отдел. Могочинский комплекс (AR_1m). Отложения Могочинского комплекса: плагиогнейсы, мигматиты, сланцы, кварциты слагают верховья левых боковых притоков р. Амазар – рек Хорогочан, Алгача, Кудикан. Породы глубоко метаморфизованы, в зонах разломов часто дроблены, содержат гидротермальные проявления золота.

Средний палеозой, нерасчлененный (PZ_2). Породы этого возраста распространены в северо-западной части района работ, в окрестностях г. Могоча; сложены рассланцованными порфиритами и метаморфизованными эффузивами.

Четвертичная система. Среднечетвертичные отложения (QII). Озерно-аллювиальные пески, в низах разреза переходящие в галечники второй надпойменной террасы. Развиты вдоль правого борта р. Амазар на широких (до 1 км) цокольных террасах. Мощность отложений – 3–5 м.

Верхнечетвертичные – современные отложения (Q_{III-IV}). Представлены аллювием первой надпойменной террасы р. Амазар. Имеют двухчленное строение.

Гидрогеологические условия разработки месторождения

Речная сеть района исследований относится к бассейну р. Амур. Основным поверхностным водотоком является р. Амазар. Площадь водосбора в створе ст. Амазар (р. Амазар – ст. Амазар) составляет 5170 км^2, длина – 175 км. Залесенность бассейна – 83%, заболоченность – 9%. Характерными чертами гидрологического режима являются полное перемерзание реки зимой и чередование резких подъемов и спадов летом (паводочный режим). Амплитуда колебаний уровня воды в реке в отдельные годы может достигать 3 м и более. Среднемноголетний расход воды в реке (р. Амазар – ст. Амазар) составляет 32,8 м^3/с (максимальный зарегистрированный – 2680 м^3/с, минимальный – 8,1 м^3/с). Уровень воды в р. Амазар непостоянен и зависит от количества атмосферных осадков. Разлив начинается в середине мая, но весеннее половодье выражено слабо. С начала июля и до середины августа часто наблюдаются дождевые паводки. Расход воды в р. Амазар в это время иногда достигает 300–400 м^3/сек. Высота подъема воды над меженным уровнем увеличивается на 1–2 м, а в периоды больших наводнений достигает 5–6 м.

Среднегодовой модуль поверхностного стока оценивается величиной 6,34 л/с.км^2 (р. Амазар – ст. Амазар). Среднемноголетний модуль подземного питания в бассейне р. Амазар составляет 1,11 л/с.км^2 (95% обеспеченности – 0,27 л/с.км^2) коэффициент подземного стока – 7,1% (Самохин, 2000ф). Поверхностные воды имеют гидрокарбонатный магниево-кальциевый состав и минерализацию 0,05–0,15 г/дм^3, общая жесткость их изменяется от 0,5 до 2,5 мг-экв/дм^3.

Согласно схеме мерзлотного районирования район входит в зону преимущественно сплошного распространения многолетнемерзлых пород. Мощность многолетней мерзлоты в горной части достигает 100 м и несколько уменьшается на склонах южной экспозиции (до 30–80 м). Подрусловые талики (как сквозные, так и несквозные) существуют только под крупными поверхностными водотоками. Широким развитием многолетней мерзлоты обусловлено повсеместное проявление гидромерзлотных процессов (наледи, гидролакколиты, бугры пучения, термокарст, морозное выветривание и др.). Сезонное промерзание почвы начинается с середины октября и достигает максимума к концу марта – началу апреля.

Опытные дебиты скважин, вскрывших порово-пластовые воды данного водоносного горизонта, изменяются от 0,5 до 3,7 л/с при понижениях уровня от 0,1 до 2,6 м. Удельные дебиты составляют 0,5 – 20 л/с*м и обычно равны 4,0–5,0 л/с*м. Расчетные коэффициенты фильтрации составляют до 80 м/сутки (Коростелев, 1978).

Основные водопритоки в эксплуатационные горные выработки в данных условиях будут формироваться за счет грунтовых вод рыхлых четвертичных отложений и атмосферных осадков. Усредненный водоприток *(Q)* к выработке, расположенной в долине реки, определялся по формуле:

$$Q = (1{,}36kH^2) / \left(\frac{lgL}{\rho} + 0{,}3\right) \qquad (1)$$

где k – коэффициент фильтрации, м/сутки; H – столб воды от подошвы горной выработки до статического уровня, м; L – расстояние до реки, м; ρ – приведенный радиус, м.

Величина расчетных водопритоков в карьер с размерами 80 х 120 м, расположенный на надпойменной террасе р. Амазар на условном расстоянии 50 м от уреза воды (граница постоянного напора) при коэффициенте фильтрации 80 м/сутки (песчано-гравийно-галечные отложения) и расчетной мощности водоносного горизонта до 3,0 м может составить 140–150 м^3/час.

Нормальный приток в карьер дождевых вод оценивается величиной порядка 10–12 м^3/сутки (норма суточных осадков – 2 мм; коэффициент поверхностного стока – 0,7). Максимальные водопритоки за счет ливневых осадков, при абсолютном суточном максимуме равном 102 мм (метеостанция Могоча, продолжительность ливня – 8 часов 27 минут), могут составить до 30–35 м^3/час.

Для промывки песков предполагается использовать поверхностные воды р. Амазар, дополнительными источниками являются грунтовые воды водоносного горизонта аллювиальных отложений и атмосферные осадки. При использовании оборотной системы водоснабжения и прудов-накопителей это полностью обеспечит нужды производства.

В качестве источника хозяйственно-питьевого водоснабжения будут использоваться подземные воды (из водозаборных скважин г. Могоча).

Горнотехнические условия для отработки месторождения являются типичными для россыпей северо-востока Забайкалья. По всем

параметрам эта россыпь подходит для открытой раздельной отработки со вскрышей торфов бульдозерами и промывкой песков гидроэлеваторными приборами типа ПГШ-50 оснащенных в обязательном порядке шлюзами мелкого наполнения.

Гидротехнические сооружения

В соответствии с требованиями СП 104.13330.2016 «СНиП 2.06.15-85 Инженерная защита территорий от затопления и подтопления» (с изменением №1); СП 103.13330.2012 «СНиП 2.06.14-85 Защита горных выработок от подземных и поверхностных вод» нами предусмотрены гидротехнические сооружения, позволяющие обеспечить безопасное ведение открытых разработок полезных ископаемых, охрану недр и природных ландшафтов с минимальными экономическими затратами на их строительство.

Защитная дамба. Исходя из природных условий объекта, схема технических мероприятий предусматривает устройство защитной дамбы, которая устраивается вдоль берега реки на расстоянии 50 м от русла на протяжении всего участка россыпи (табл. 1).

Таблица 1

Характеристика защитной дамбы

Защитная дамба	Протяжённость, км	Местоположение	Классификация, условия применения
Д-1	0,38	Левый борт участка	Отвод р. Амазар от месторождения. Грунтовая насыпная дамба с непрерывным циклом работы.

Верховая часть месторождения защищается от вод дождевых паводков дамбами, которые устраиваются из отвалов вскрышных пород. Водосборная площадь незначительна ввиду горной местности, крутых распадков, поэтому строительство нагорных каналов не требуется. Для отработки россыпи выполняется комплекс технологических подпорных дамб, прудов-осветлителей для обеспечения промывки песков.

При проектировании защитной дамбы за расчетный расход принят $Q_{10\%р}$ равный 885 м^3/с, так как срок отработки месторождения менее двух лет.

Расчет коэффициента фильтрации грунтов рыхлых отложений произведен по эмпирической формуле И.И. Зауэрбрея, в связи с недостаточностью данных лабораторных исследований грунтов [9, 10]. Формула выбрана как рекомендуемая для неоднородных грунтов.

$$K = \beta d_{17}^2 n^3/(1-n)^2 \qquad (2)$$

где K – коэффициент фильтрации, м/сутки; β – эмпирический коэффициент, зависящий от крупности и однородности зерен песка; d_{17}^2 – диаметр зерен (мм), меньше которого в породе содержится 17%; n – пористость, в долях единицы.

Водозаборное сооружение. Оно предназначено для первичного заполнения пионерных отстойников, которое осуществляется передвижной насосной установкой ЦНС-3 с забором воды из р. Амазар.

Откачка дренажных вод при производстве вскрышных работ выполняется второй насосной установкой ЦНС-3, которая устанавливается в котлованах рабочих отстойников, оборудованных зумпфом.

В табл. 2 приведён расчёт времени работы насосной установки на первичное заполнение пионерных отстойников.

Таблица 2

Время работы насосной установки
на первичное заполнение пионерных отстойников

Река	Тип насосной установки	Производительность насосной установки, м^3/час	Объём воды на заполнение отстойника, м^3	Продолжительность работы насосной установки	
				часов	суток
Амазар	ЦНС-3	60	15000	250	10,4

Гидравлический расчёт руслоотводных каналов. Руслоотводные каналы предусмотрены для отвода русла р. Амазар от месторождения.

Расчётные расходы каналов в зависимости от площадей водосборов по участкам и подкомандным площадям приведены в табл. 3.

Таблица 3

Расчетные расходы воды в каналах

Канал		Площадь F, км^2	Модуль стока q, м^3/с км^2		Расход Q, м^3/с	
			5%	10%	5%	10%
РК-1	ПК 00+00 – ПК 15+00	26 16	0,4 2,0	0,3 0,4	110 8,0	88 5,0

Сечение каналов принято трапецеидальное с заложением откосов m = 2,0 для песчано-галечниковых грунтов.

В местах сосредоточенного тока воды устанавливаются водоприемные воронки, количество которых определяется по месту в процессе строительства.

На каналах предусмотрены сопрягающие гидротехнические сооружения. К ним относятся головные и устьевые сооружения, а также сопряжение водотоков с каналами. Привязка к местности головного сооружения представлена на рис. 1 и в табл. 4, устьевого сооружения – в табл. 5.

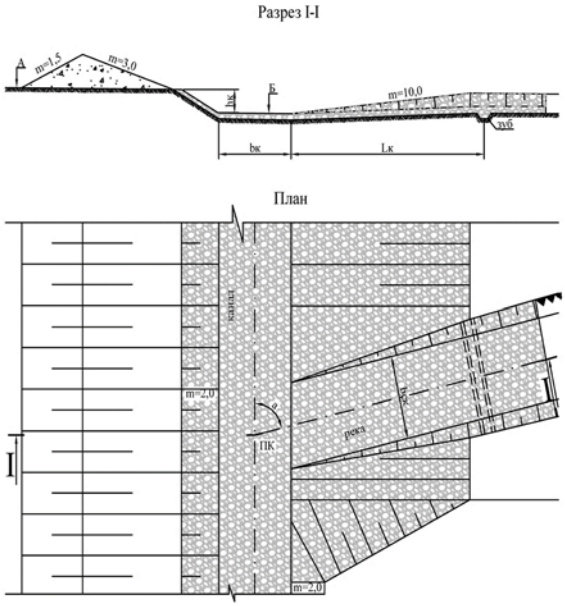


Рис. 1. Головное сооружение

Таблица 4

Привязка к местности головного сооружения

Река	Канал	ПК	$b_к$, м	$m_к$	$b_{вх}$, м	$m_{вх}$	$h_{рез.}$, м	$l_д$, м	Отметки		
									А	Б	В
р. Амазар	РК-1	15+00	33	2	33	2	6	99	580	578	579

Таблица 5

Привязка к местности устьевого сооружения

Канал	ПК	$b_к$, м	$l_к$, м	Отметки		$l_б$, м	a^0
				А	Б		
РК-1	0+00	33.5	1500	574	572,8	80	45

Запроектированные гидротехнические сооружения просты в исполнении, возводятся из местных грунтов, в выемках и насыпях. Они экономически выгодны, так как выполняются только земляные работы, не требующие использования дополнительных дорогостоящих материалов (облицовочных плит, синтетических покрытий, бетонных работ и т. д.). Эти гидротехнические сооружения полностью отвечают требованиям природоохранного законодательства. Они исключают сброс неочищенных производственных вод в р. Амазар.

Водный баланс месторождения

Промывка песков осуществляется в технологических отстойниках. По схеме оборотного водоснабжения вся подаваемая и использованная в технологическом процессе вода выводится на очистные сооружения на водоподготовку, после чего она вновь подается на то же производство. В качестве водоемов для системы оборотного водоснабжения и очистных сооружений используются технологические отстойники, объем которых обеспечивает необходимое качество оборотной воды по условиям предельной мутности на период работы промывочной установки в одном отстойнике. Отстойники являются частью замкнутой системы водоснабжения, в пределах которой осуществляется компенсация всех потерь, основной объем которых связан с фильтрацией через водоподпорные дамбы

и их основание. Подпитка отстойников осуществляется за счет подземных вод и атмосферных осадков. При первоначальной вскрыше полигона подземные воды собираются в зумпф, в котором происходит их гравитационная очистка. Затем они откачиваются в пруд-осветлитель, откуда фильтрационным путём попадают в реку.

В начальный период промывки пионерные отстойники заполняются водой из р. Амазар. Количество воды устанавливается из 5 суточной потребности в ней промприбора. Компенсация потерь воды (фильтрация через плотины, испарение с поверхности прудов, заполнение порового пространства осадков и др.) предполагается за счет поверхностного стока р. Амазар, атмосферных осадков и карьерных вод. Годовая потребность в свежей воде для промывки песков по вариантам подсчета запасов при отработке участка россыпи приведена в табл. 6.

Таблица 6

Потребность в воде для промывки песков

Показатели	Варианты подсчета запасов по бортовым содержаниям золота по мощности, мг/м^3			
	125	100	75	50
Срок отработки, лет	3,27	3,52	4,08	4,67
Объем воды для первичного заполнения отстойников, тыс. м^3/ год	22,2	22,2	22,2	22,2
Объем воды для первичного заполнения отстойников всего, тыс. м^3	72,6	78,1	90,6	103,7
Потребность в воде для компенсации потерь, тыс. м^3/ год	115,9	115,9	115,9	115,9
Потребность в воде для компенсации потерь всего, тыс. м^3	379,1	408,1	473,0	541,4
Итого потребность в свежей воде, тыс. м^3/ год	138,1	138,1	138,1	138,1

Из представленных расчётов можно сделать вывод, суточное поступление грунтовых вод в 1,48 раза больше суточной потребности в свежей воде для промывки песков.

Хозяйственно-бытовое и питьевое водоснабжение предполагается из водокачек, обеспечивающих питьевой водой население г. Могочи. Ежегодное количество воды, исходя из среднесуточной нормы потребления на 1 человека 30–50 л, количества работников в среднем 60 человек и продолжительности сезона в среднем 210 дней составит около 600 м^3.

Баланс водопотребления и водоотведения предприятия, показатели использования воды приведены в табл. 7.

Таблица 7

Баланс водопотребления и водоотведения предприятия

Наименование показателя	Значение показателя
Потребление воды на производственные нужды	
Разовое заполнение отстойников из реки	22,2
Объем свежей воды для компенсации потерь (испарение, насыщение грунтов)	138,1
Общее потребление воды на производственные нужды	*160,3*
Удельное потребление свежей воды на 1 м^3 песков	0,95
Водоотведение	
Хозяйственно-бытовые сточные воды вахтового поселка	0,6
Сброс грунтовых вод на рельеф	826,9
Поверхностного стока атмосферных осадков	3,06
Общий объем сброса	*830,6*
Удельный объем сточных вод на 1 м^3 песков	4,93

Из анализа табл. 7 можно сделать вывод, что водоотведение превышает общее потребление воды на производственные нужды более чем в 5,18 раза. Потребление воды на хозяйственные и

производственные нужды не повлияет на водозабор населенного пункта г. Могоча.

Хозяйственно-бытовые сточные воды отводятся в септик и далее – в пруд-отстойник, из которого вода фильтруется в грунт и испаряется.

Рекультивация нарушенных земель

Подлежащие восстановлению земли представлены техногенным рельефом, образовавшимся в результате производства работ при отработке россыпи «Королевская». Преобладающими элементами рельефа являются гребни стакерной гали, отвалы вскрышных пород, дражные котлованы, заполненные внутренними отвалами, руслоотводные каналы и отвалы от их проходки. Глубина дражных котлованов достигает 12,0 м, углы естественного откоса по торфам 35°, по слою драгирования 55°. Средняя высота отвалов вскрышных пород составляет 7,2 м, отвалы формировались под углом 18° и располагались за контуром промышленных запасов.

Решение технических условий рекультивации. Технические условия рекультивации устанавливают следующие требования по приведению нарушенных земель в состояние, пригодное для их дальнейшего использования: выравнивание поверхности с выполаживанием склонов под предельными

углами (для лесохозяйственного использования); планировка отвалов не должна увеличивать площадь нарушенных земель; нанесение плодородного слоя почвы толщиной 0,2 м; восстановление русла реки.

Объемы рекультивационных работ. Объемы перемещения горной массы при рекультивации определены по методике, изложенной по «Временной инструкции по производству технического этапа рекультивации земель, нарушенных дражными работами на предприятиях объединения «Енисейзолото», Иркутск, 1986 г. Исходными данными для расчетов объемов послужили: объем вскрышных пород с площади промывки песков с размещением за пределами промышленного контура – 309,03 тыс. м^3; объем горной массы, промываемой промприбором – 375,11 тыс.м^3.

Объемы проходки руслоотводного канала – 182,34 тыс. м^3. Площадь, занимаемая отвалами торфов, составляет 10,0 га. Засыпка руслоотводного канала принята 100% от объема выемки. Нанесение плодородного слоя почвы на спланированную поверхность мощностью 0,2 м – 54,02 тыс. м^3, длина транспортирования до 70 м.

Разваловка дамбы пруда-осветлителя – 16,22 тыс. м^3. Всего объемов перемещения горной массы 520,88 тыс. м^3. Проектом предусматривается проведение рекультивации следующих земельных участков:

- карьерные выемки с учетом откосов бортов и предохранительной бермы – 16,99 га;
- отвалы торфов вне контура полигона – 16,26 га, в т.ч. площадь под отвалами;
- ПСП – 6,24 га;
- руслоотводной канал, отвалы от его проходки – 15,97 га;
- пруд-осветлитель – 2,22 га.

Общая площадь рекультивации составит 51,44 га. Работы по рекультивации нарушенных земель начинаются на второй год с начала эксплуатации месторождения, после отработки запасов блока С1–4 с ежегодным восстановлением земель нарушенных предыдущем годом. Проведение рекультивации предусматривается в два этапа: первый – технический этап, второй (формирование и планирование поверхности; устройство противоэрозионных сооружений и водоотводящей сети, формирование и благоустройство русел), второй – биологический этап (спланированная территория подлежит насаждению основными видами лесообразующих пород, характерных для данного района, в соотношении хвойных – 21,9% и лиственных – 78,1%).

Площадь рекультивации земель выводится из рекреационной зоны г. Могоча на период формирования устойчивого лесного, кустарникового и травяного покрова. Рекультивированный участок располагается в 4 км от города.

Экономические расчеты

Экономическая часть по отработке запасов россыпного золота разработана по данным рабочего проекта и содержит расчеты эксплуатационных расходов на добычу металла. На основании эксплуатационных расходов рассчитаны себестоимость одного грамма металла и себестоимость добычи и промывки 1 м^3 песков, экономическая эффективность представлена согласно календарному графику. Экономические показатели в проекте приведены для среднегодовых условий разработки месторождения. Они должны ежегодно корректироваться в соответствии с планом горных работ [11; 12].

Расчеты технико-экономических показателей выполнены на ПВМ с использованием пакета программ «Aura» (AuraEco10, Finplan). Программы апробированы ГКЗ РФ и рекомендованы к применению (протокол ЭТС ГКЗ МПР РФ б/н от 24.06.2004 г.).

Цена золота принята в размере 1500 руб. за грамм металла. В результате произведенных расчетов среднегодовая себестоимость 1 грамма металла с учетом общих эксплуатационных затрат на россыпи составляет 1077 руб., а с учетом всех суммарных затрат – 1096 руб.

Себестоимость добычи и промывки 1 м^3 песков с учетом общих эксплуатационных затрат соответственно составляет 489 руб., а с учетом всех суммарных затрат – 498 руб.

Себестоимость добычи и промывки песков

Эксплуатационные затраты состоят из расходов на вскрышу торфов, добычу и промывку песков, рекультивацию, эксплуатационную разведку, общезаводских расходов, аффинаж, платежей за охрану окружающей среды, отчуждение земель, налогов и др. [13; 14].

Годовые затраты на вскрышные работы, ГПР, добычу, промывку песков и рекультивацию рассчитаны, исходя из необходимого количества оборудования и времени его работы, определяемого по Единым нормам выработки и времени на разработку россыпных месторождений открытым способом, Магадан,1991 г.

Затраты по каждому виду работ складываются из затрат на зарплату, ГСМ, амортизацию, ремонт и прочих неучтенных затрат, принятых в размере 20%.

Зарплата рассчитывалась, исходя из численности работников, режима работы предприятия и количества трудодней. Стоимость одного трудодня принята равной 2500 руб.

В соответствии с Федеральным законом РФ №212-ФЗ от 24.07.2009 г. с изменениями от 03.12.2011 г. учтены страховые взносы в размере 30% (пенсионный фонд – 22%; фонд социального страхования РФ – 2,9%; федеральный фонд обязательного медицинского страхования – 5,1%).

В соответствии с Федеральным законом от 22 декабря 2005 г. №179-ФЗ «О страховых тарифах на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» работники предприятия подлежат

обязательному социальному страхованию. Страховой тариф установлен в размере 3,7% от фонда оплаты труда.

Обеспечение промприбора электроэнергией осуществлялось от существующей ЛЭП-110 кВт. Стоимость электроэнергии на участке работ составляет 2,4 руб./кВтч. Затраты на ГСМ считались от часовых норм расхода топлива и масел по видам применяемой техники в соответствии с мощностью их двигателей. Капитальные вложения не предусматривались. Затраты на амортизацию рассчитывались от стоимости основных средств по нормам амортизации, согласно Классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы, в редакции постановления Правительства РФ от 09.07.2003 №415. Расходы на запчасти и ремонт оборудования приняты в размере 100% от амортизационных отчислений.

Общезаводские расходы (в т.ч. затраты на перевозки автомобильным транспортом грузов и ГСМ) определялись прямым счетом. Прочие затраты приняты в размере 20% от всех производственных затрат. Затраты на аффинаж по данным аффинажного завода составляют 0,2% от стоимости золота. Кредит не предусмотрен.

Налог на добычу полезного ископаемого по нормативам равен 6% от стоимости реализуемого металла. Налог на имущество равен 2,2% от среднегодовой стоимости имущества. Ставки транспортного налога устанавливаются в зависимости от мощности двигателя, категории транспортных средств, в расчете на одну лошадиную силу мощности двигателя (ФЗ о внесении изменений в ст. 342 и 361 части 2НК РФ №307-ФЗ от 27.12.2010 г.). Затраты на биологический этап рекультивации (посев трав) рассчитаны исходя из стоимости 12 руб. за 1 кг семян и расхода семян на площадь засева в год.

Платежи за ущерб рыбным запасам определены по «Временной методике оценки ущерба, наносимого рыбным запасам..,» 1989 год и «Нормативам удельных капитальных вложений на возмещение тонны рыбных запасов в год для Восточной Сибири», 1989 год; выбросы вредных веществ в атмосферу – по «Методическому пособию по расчету выбросов от неорганизованных источников..», 2000 г., Постановление Правительства РФ №344 от 12.06.2003 год; за пользование водными объектами – в соответствии с Федеральным законом о внесении изменений в часть вторую Налогового

Кодекса РФ, изменения в статью 19 закона РФ «Об основах налоговой системы в РФ», 28.07.2004 г. Плата за выбросы вредных веществ в атмосферу рассчитана по нормативам (Постановление Правительства РФ №344 от 12.06.2003 г., доп. 404 от 1.07.2005 г., с учетом повышающего коэффициента бюджетной системы РФ на 2020–2021 гг.). Суммарная величина платежей, связанных с экологией учтена в составе прочих расходов. Общие затраты составили 99507 тыс. руб., затраты на промывку 1 $м^3$ песков – 498 руб., затраты на добычу 1 г золота – 1096 руб.

Экономическая эффективность освоения месторождения

Экономическая эффективность освоения россыпи определялась на основе анализа технико-экономических показателей. Валовая прибыль предприятия определяется как разность между валовым доходом от реализации товарной продукции и полными затратами, относимыми на себестоимость продукции. Валовой доход определен как произведение годового объема добычи золота на цену золота. Бюджетная эффективность за период отработки россыпи составит 401 млн. руб. Затраты на рубль товарной продукции равны 0,7 руб.

Экономическая эффективность освоения россыпи золота определялась по результатам анализа технико-экономических показателей в целом по предприятию, на основе запасов, рассчитанных по 4 вариантам бортового содержания золота, с учетом принятой последовательности их отработки. Чистая прибыль предприятия определялась как разность между валовым доходом от реализации товарной продукции и полными затратами, относимыми на себестоимость продукции. Валовой доход определен как произведение годового объема добычи золота на цену золота.

При оценке эффективности освоения месторождения соизмерение разновременных затрат осуществляется путем приведения (дисконтирования) их к базисному моменту времени – началу строительства горного предприятия. Приемлемая для инвестора норма прибыли на капитал (процентная ставка) в горной промышленности учитывает возможные погрешности определения основных параметров месторождения (в первую очередь, содержание полезного компонента), горнотехнические условия разработки, значительную капиталоемкость горного производства. В проекте кондиций используется норма дисконта на уровне 10%.

Денежный поток горного предприятия состоит из двух потоков: поток от операционной (эксплуатационной) деятельности и поток от инвестиционной деятельности. Доходную часть образуют выручка от реализации золота, амортизационные отчисления, расходную – текущие затраты на производство и налоги. В денежном потоке от инвестиционной деятельности доходную часть образуют поступления от продажи остаточных производственных фондов по окончании разработки месторождения и поступления средств за счет возврата оборотного капитала при сокращении объема производства. Расходную часть этого потока образуют капитальные вложения.

На рис. 2 – 5 приведены графики планирования денежных потоков отработки запасов золота, оконтуренных по вариантам бортового содержания по мощности 125, 100, 75, 50 мг/м^3. При расчетах предполагалось, что капитальные затраты будут произведены в первый год.

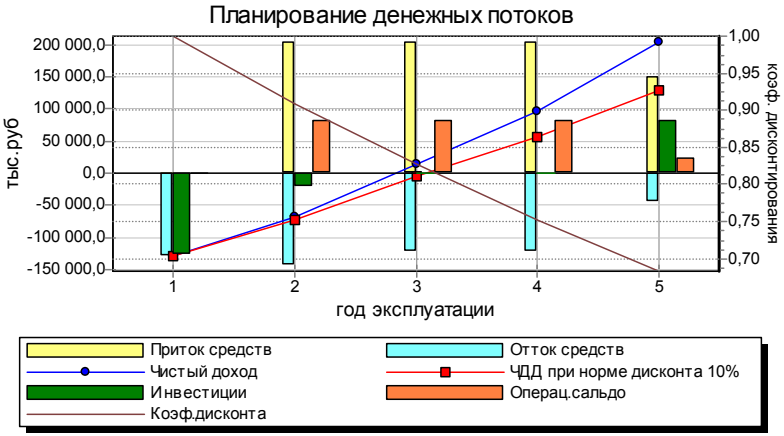


Рис. 2. Планирование денежных потоков отработки запасов россыпи золота оконтуренных по варианту бортового содержания по мощности (в плане) 125 (250), мг/м^3

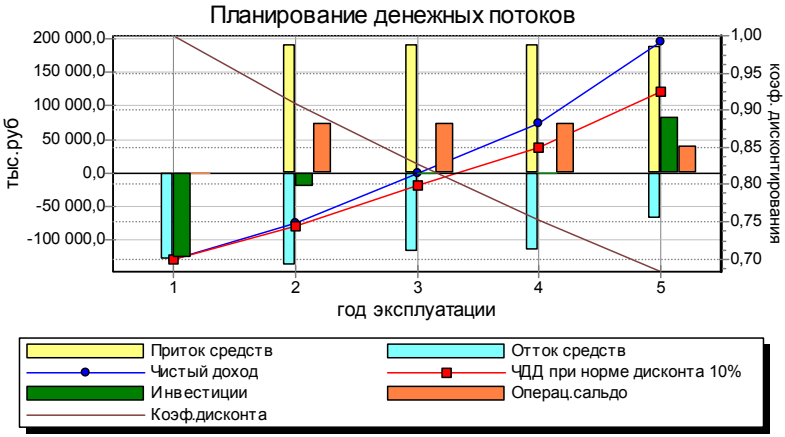


Рис. 3. Планирование денежных потоков отработки запасов россыпи золота, оконтуренных по варианту бортового содержания по мощности (в плане) 100 (200), мг/м^3

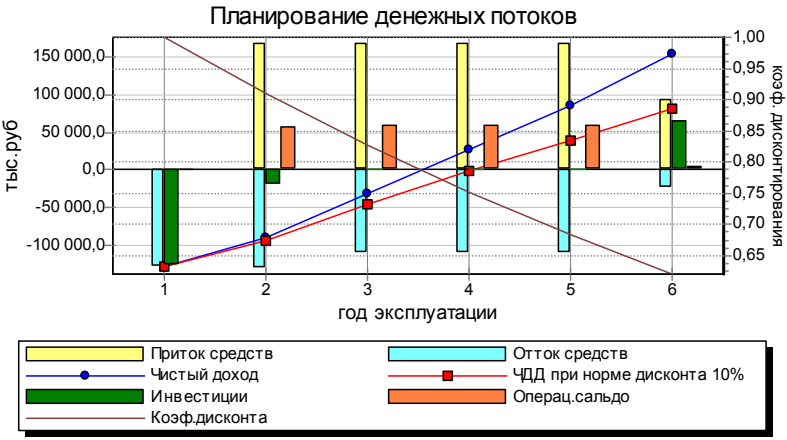


Рис. 4. Планирование денежных потоков отработки запасов россыпи золота, оконтуренных по варианту бортового содержания по мощности (в плане) 75 (150), мг/м^3

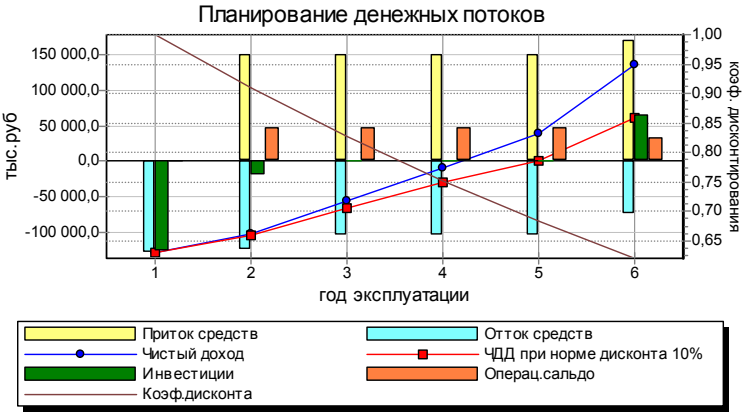


Рис. 5. Планирование денежных потоков отработки запасов россыпи золота, оконтуренных по варианту бортового содержания по мощности (в плане) 50 (100), мг/м^3

Расшифровка-расчёт абсолютных показателей бюджетной эффективности по вариантам бортового содержание золота приведена в табл. 8.

Таблица 8

Расчёт абсолютных показателей бюджетной эффективности по вариантам бортового содержания золота, тыс. руб.

Наименование показателя	Бортовое содержание золота по мощности (в плане), мг/мг^3			
	125(250)	100(200)	75(150)	50(100)
НДПИ	36612,7	36871,5	37214,1	37555,2
Социальные отчисления	11351,1	12020,9	13808,9	15339,1
Подоходный налог	4133,5	4377,4	5028,4	5585,7
Налог на имущество	9689	9688,8	10856,5	10856,2
Налог на прибыль	51260,4	49167,5	42042,6	34143,7
Всего	113046,7	112126,1	108950,5	103479,9

В соответствии с инструктивными требованиями геолого-экономическая оценка запасов проводилась на основе показателей

коммерческого варианта с включением в затраты всех налогов, сборов и платежей. Определяющими оценочными критериями при этом являлись: минимальные эксплуатационные и капитальные затраты на получение товарной продукции, наиболее полное использование недр, максимальные показатели эффективности освоения (дисконтированная прибыль, индекс прибыльности, срок окупаемости капитальных вложений, внутренняя норма прибыльности, бюджетная эффективность, рентабельность). На их основе определялись запасы, которые в данный момент могут быть отработаны в условиях конкурентного рынка с приемлемым экономическим эффектом.

Выбор оптимального варианта связан с интересами предприятия, отрабатывающего участок россыпи, и государства. Для недропользователя наиболее выгоден вариант с максимальной чистой дисконтированной прибылью (это вариант при наиболее высоком бортовом содержании). Государство же преследует цель максимальной полноты отработки недр при оправданных затратах, и показатель бюджетной эффективности (сумма всех налоговых поступлений в бюджет за период отработки месторождения).

Анализируя значения дисконтированных показателей предприятия отработки россыпи золота по вариантам бортового содержания по мощности 125, 100, 75, 50 мг/м^3, можно сделать следующие выводы:

1. Все варианты имеют положительные показатели эффективности отработки, с некоторым превосходством более «жёстких» бортов, как с точки зрения бюджетной эффективности государства, так и с точки зрения недропользователя.

2. Наиболее надежными для недропользователя (нивелирующими возможные риски) будут два варианта запасов, оконтуренных по наиболее высоким бортовым содержаниям по мощности 125 к 100 мг/м^3.

Максимальный прирост ЧДД наблюдается от варианта 75 к варианту 100 мг/м^3. Прирезаемые запасы от 100 мг/м^3 к 75 мг/м^3 будут отрабатываться с наименьшим экономическим эффектом (рис. 6).

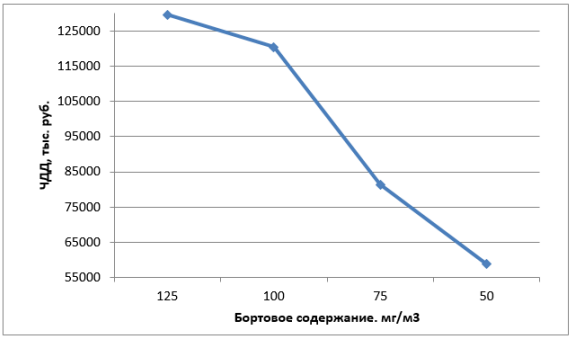


Рис. 6. Распределение ЧДД в зависимости от вариантов бортовых содержаний

Отработка запасов, оконтуренных по вариантам 125 и 100 мг/м^3 характеризуется практически равными, как прямыми, так и дисконтированными показателями.

Исходя из вышеизложенного, вариант отработки запасов золота россыпи оконтуренный по 100 мг/м^3 представляется оптимальным. При этом варианте достигаются достаточные для государства и недропользователя показатели эффективности и соблюдается принцип полноты использования недр.

Анализируя лучевую диаграмму отработки запасов россыпи золота оконтуренный по варианту бортового содержания по мощности (в плане) 100 (200) мг/м^3 можно сделать вывод, что ВНД максимально зависит от цены, содержания и извлечения металла (рис. 7).

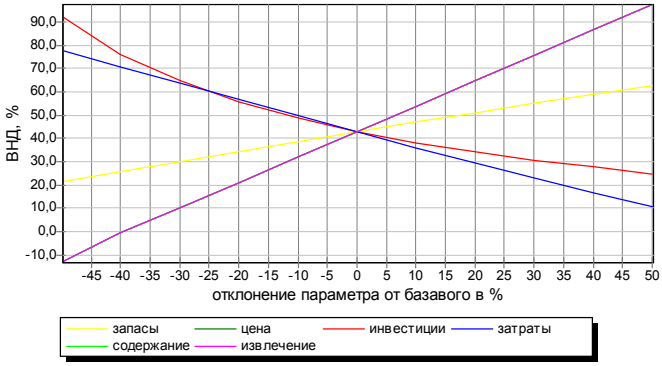


Рис. 7. Лучевая диаграмма отработки запасов россыпи золота, оконтуренных по варианту бортового содержания по мощности (в плане) 100 (200), мг/м^3

Заключение

Принятые в проекте инженерные решения по строительству и конструкции гидротехнических сооружений полностью отвечают природоохранным требованиям. Они исключают сбросы неочищенных производственных и хозяйственно-бытовых стоков в р. Амазар. Выполненный водный баланс подтверждает достаточность восполнения потерь воды в технологическом процессе за счет фильтрационных и дождевых вод на месторождении. Разработка месторождения золота не повлияет на городской водозабор питьевой воды г. Могоча.

Разрабатываемое месторождение россыпного золота удалено от г. Могоча на 4 км. В период разработки и после проведения технической и биологической рекультивации нарушенных земель эта площадь выводится из рекреационной зоны г. Могоча. Период восстановления нарушенных площадей будет характеризоваться временем формирования устойчивого лесного, кустарникового и травяного покровов.

Выполненные экономические расчеты показали эффективность и рентабельность добычи золота на месторождении «Королевское». При наличии более детальной информации о различных сценариях реализации проекта, вероятностях их осуществления и о значениях основных технико-экономических показателей проекта при каждом из сценариев для оценки эффективности проекта может быть использован более точный метод. Он позволяет непосредственно рассчитать обобщающий показатель эффективности проекта – ожидаемый интегральный эффект (ожидаемый ЧДД). Оценка ожидаемой эффективности проекта с учетом неопределенности производится при наличии более детальной информации о различных сценариях реализации проекта, вероятностях их осуществления и о значениях основных технико-экономических показателей проекта при каждом из сценариев. Такая оценка может производиться как с учетом, так и без учета схемы финансирования проекта.

Библиографический список к главе 2

1. Ахмадиев А.К. Реабилитация природной среды – структурный элемент экологической безопасности / А.К. Ахмадиев, В.Н. Экзарьян // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2020. – №2. – С. 112–120. DOI: 10.25018/0236-1493-2020-2-0-112-120.

2. Абрамов Б.Н. Оценка потенциальной экологической опасности природно-техногенных комплексов рудных месторождений Восточного Забайкалья / Б.Н. Абрамов, О.В. Еремин, Р.А. Филенко [и др.] // Геосферные исследования. – 2020. – №2. – С. 64–67. – DOI: 10.17223/25421379/15/5.

3. Cheskidov V.V. Integrated monitoring of engineering structures in mining / V.V. Cheskidov, A.V. Lipina, I.A. Melnichenko // Eurasian Mining. – 2018. – №2. – P. 18–21. – DOI: 10.17580/em.2018.02.05.

4. Коннов В.И. Экологическая оценка и мероприятия по защите от загрязнения малых рек Восточного Забайкалья: научное издание. – Чита: ЧитГУ, 2006. – 126 с.

5. Ельчанинов Е.А. Изменение стока малых рек Восточного Забайкалья при добыче россыпного золота / Е.А. Ельчанинов, В.И. Коннов, Р.А. Михайлов // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2013. – №4. – С. 116–122.

6. Быховский Л.З. Россыпные месторождения в сырьевой базе и добыче полезных ископаемых / Л.З. Быховский, Л.В. Спорыхина // Минеральные ресурсы России. Экономика и управление. – 2013. – №6. – С. 6–17.

7. Чечель Л.П. Распределение редких щелочных элементов в водах горнорудных объектов Восточного Забайкалья // Геосферные исследования. – 2020. – №4. – С. 98–107. – DOI: 10.17223/25421379/17/8.

8. Flatley A. River channel relocation: Problems and prospects / A. Flatley, I. Rutherfurd, R. Hardie // Water. – 2018. – №10. – P. 114–138. – DOI: 10.3390/w10101360.

9. Максимов Д.А. О недостаточности существующих методов повышения фильтрационной устойчивости насыпных гидротехнических сооружений горного профиля // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2018. – №7. – С. 33–39. – DOI: 10.25018/0236-1493-2018-7-0–33-39.

10. Косиченко Ю.М. Высоконадежные конструкции противофильтрационных покрытий каналов и водоемов, критерии их эффективности и надежности / Ю.М. Косиченко, О.А. Баев // Гидротехническое строительство. – 2014. – №8. – С. 18–25.

11. Методика применения сметных норм, утв. Приказом Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации от 29.12.2016 г. №1028/пр.

12. Методика применения сметных цен строительных ресурсов, утв. Приказом Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации от 08.02.2017 г. №77/пр.

13. Методические указания по применению федеральных единичных расценок на строительные, специальные строительные, ремонтно-строительные, монтажные и пусконаладочные работы, утв. Приказом Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации от 09.02.2017 г. №81/пр.

14. Методические документы по формированию сметного раздела проектной документации с применением укрупненных нормативов цены строительства. МДС 81-02-13-2014, утв. Приказом Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации от 07.04.2014 г. №167/пр.

DOI 10.31483/r-101943

ГЛАВА 3. СПЕЦИФИКА ВИРТУАЛЬНОГО БИЗНЕСА КАК ОБЪЕКТА ОЦЕНКИ: ОСОБЫЕ СТОИМОСТНЫЕ ФАКТОРЫ И РИСКИ

Введение

Несмотря на то, что методология оценки бизнеса уже разработана и широко применяется, она требует постоянного обновления и дополнения, поскольку с развитием экономики изменяется и бизнес, в результате чего появляются новые специфические виды бизнеса, например, такой как *виртуальная биржа*. Такого рода специфический бизнес как объект стоимостной оценки обладает и особыми стоимостными факторами, связанными со спецификой этого бизнеса. В связи с этим, необходимо выявить и проанализировать, кроме традиционно выделяемых в оценке бизнеса стоимостных факторов, также и *специфические факторы и риски*, которые важно учитывать и при стоимостной оценке *рекламной биржи* как представителя *виртуального бизнеса (ВБ).*

1. Обзор литературы, связанной с вопросом формирования стоимости виртуального бизнеса.

Для начала следует уделить внимание тем точкам зрения, касающимся выявления и описания стоимостных факторов, которые доминируют на Западе и подвергают сомнению возможности классической оценки стоимости в отношении Интернет-компаний. Ограниченность этих воззрений изначально определена сферой публичных корпораций, которых не так много на виртуальном рынке, особенно в России, где большинство ВБ функционирует в форме ООО или НАО, а значит, вне фондового рынка.

Сложившийся взгляд западных специалистов на ценообразование акций Интернет-компаний хорошо иллюстрируется цитатой из Wall Street Journal: «Интернет-акции, согласно общепринятому мнению, представляют собой хаотичную мешанину, бросающую вызов любым правилам оценки» [11]. Некоторые утверждают, что обычные показатели, такие как *прибыль* и *балансовая стоимость*, не имеют отношения к ценообразованию Интернет-акций, *поскольку стоимостные вопросы решаются нефинансовыми показателями*. Другие утверждают, что *доходы* по-прежнему являются

ключевым фактором роста цен на акции в Интернет-компаниях. Есть даже аналитики, утверждающие, что «большие убытки создают более высокую рыночную стоимость, поскольку они отражают огромные инвестиции интернет-компаний в *нематериальные маркетинговые активы*» (НММА). (Нематериальные маркетинговые активы (НММА) – вид активов, состоящий в общем смысле из торговых марок, брендов, логотипов компаний, маркетинговой стратегии и концепций продвижения товара, оформления этикеток и упаковок, оформления витрин, регистрации торговых марок, пространственной организации в магазинах и других подобных нематериальных активов.) Наконец, находятся и такие, кто уверен, что цены на акции интернет-компаний отражают уникальные возможности получения прибыли, предоставляемые «Интернет-пространством», такие как растущая *отдача от масштаба*, возникающая в результате трансформации бизнес-среды, в которой «победитель получает все», включая аномально ценные стратегические (реальные) возможности интернет-фирм [14, с. 248–268]. Если говорить более точно, то речь идет об использовании виртуальным бизнесом многосторонних цифровых платформ *(Multy-Sided Platform – MSP), косвенный сетевой эффект* которых приводит к реализации концепции «победитель получает все» [9].

Учитывая значительные различия, в том числе и финансовые, между традиционными и интернет-компаниями, а также скорость воздействия Интернета на бизнес, не удивительно, что многие предположения («гипотезы») (влияющие на умы, но достаточно противоречивые) возникли у аналитиков относительно связей (или их отсутствия) между оценками Интернет-компаний Фондовым рынком (ФР) и экономическими показателями, используемыми в традиционной оценке бизнеса тремя классическими подходами (затратным, сравнительным и доходным).

Так, Джон Хэнд [14, с. 248–268] выделяет четыре наиболее популярные гипотезы, касающиеся оценки стоимости Интернет-компаний, и критически оценивает их справедливость.

Гипотеза 1. Бухгалтерские данные становятся неактуальными в оценке стоимости интернет-компаний.

Эта гипотеза заключается в том, что традиционные показатели стоимости или эффективности компании, основанные на бухгалтерском учете, такие как *балансовая стоимость* и *прибыль*, не

способны объяснить величину рыночной стоимости интернет-фирм. Среди финансовых аналитиков распространена следующая *основополагающая* точка зрения (из которой вытекают все остальные законы, касающиеся интернет-акций): интернет-акции не похожи на другие акции. Интернет-компании не имеют материальных активов, они практически ничего или почти ничего не получают в плане заработка на их основе, и их будущий рост невозможно надежно предсказать. А значит, инвесторы [а также инвестиционно-финансовые аналитики ФР и оценщики – *авт.*] не могут использовать здесь свои обычные критерии оценки.

Эта точка зрения говорит о том, что бухгалтерские данные в лучшем случае объясняют незначительную долю колебаний рыночной стоимости акций. Но подобное противоречит почти всей академической теории и доказательствам, собранным в исследованиях оценки акционерного капитала на основе бухгалтерского учета за десятки лет. Однако это не удивляет финансовых специалистов. Аналитики в настоящее время уделяют большое внимание роли неучтенной информации и/или нетрадиционных *(нефинансовых)* показателей в формировании и изменении цен на акции интернет-компаний, таких как *число просмотров страниц, количество кликов* или *число уникальных посетителей*.

Гипотеза 2. Выручка является основной движущей силой в формировании стоимости интернет-компаний.

Традиционно считается, что *доходы* определяют стоимость компании. Показатель «*отношение цены акций к годовым продажам*, или *выручке на акцию»* представляется наилучшим для сравнения стоимостей Интернет-компаний. Он получил более или менее всеобщее признание. Популярность соотношения «*Цена/Продажи»* отражает убежденность инвесторов в том, что для Интернет-компаний важнее увеличивать *выручку*, чем прибыль, и что выручка является показателем признания фирмы рынком.

Использование показателя *выручки,* как правило, мотивируется тем, что он учитывает особенности интернет-компаний и тот факт, что большинство из них показывают в отчетах *убытки*, а не прибыль, а это делает проведение внутренней оценки на основе соотношения цены и прибыли (P/E) бессмысленным. В то же время, те, кто выступает за важность показателя «выручка» [13], как правило,

признают, что этот показатель не может ответить на вопрос: стоит ли компания дешево или дорого сама по себе и по сравнению с ее аналогами.

Если принять мнение о том, что *выручка* является основным фактором, определяющим курс акций Интернет-компании, то остается верным и то, что *доходы* положительно связаны с ее рыночной стоимостью.

Гипотеза 3. Большие убытки повышают, а не понижают рыночную стоимость интернет-компаний.

Это парадоксальное утверждение обычно выдвигается в отношении рыночных цен на акции Интернет-компаний. На Интернет-рынке большие убытки приводят к повышению, а не к снижению цен на акции, то есть чем больше денег вы «теряете», тем вы ценнее. Аналитики часто считают компанию слабой, если она слишком быстро начинает приносить прибыль.

За этой точкой зрения стоит правдоподобный экономический аргумент о том, что убытки, понесенные Интернет-компаниями, отражают *стратегические* расходы руководства, а не плохие операционные показатели. В частности, общеизвестно, что руководство Интернет-фирм вкладывает огромные средства в маркетинговые НМА, чтобы быстрее захватить долю рынка, поскольку они считают, что такие инвестиции когда-нибудь в будущем принесут аномально большую прибыль.

Когда чистая прибыль отрицательна, компания должна быть оценена как убыточная. Имеющиеся исследования показывают, что убытки традиционных фирм, не связанных с Интернетом, оцениваются с нулевым коэффициентом [12, с. 29–61], – тогда введение отрицательного коэффициента потерь для Интернет-компаний – это новация. Также нужно понимать, что убыточные интернет-компании будут тратить больше на нематериальные активы, исследования и разработки (R&D, – *НИОКР*), продажи и маркетинг в отличии от прибыльных Интернет-компаний. И если чистую прибыль разбить на доходы и расходы, то маркетинговые расходы и расходы на продажу оцениваются специалистами на фондовом рынке как положительные, даже когда чистая прибыль отрицательна. *Расходы на НИОКР*, как правило, оцениваются *как активы*, а не как расходы за период. В имеющихся исследованиях расходов на продажу и/или маркетинг традиционных фирм они

редко выделяются отдельно, а часто вообще такие фирмы не занимаются ценообразованием расходов на продажу и маркетинг [18, с. 107–138].

Гипотеза 4. Стоимость интернет-компаний отражает аномально высокую ожидаемую будущую прибыльность.

Ряд авторов предполагает, что цены на акции Интернет-компаний отражают ожидания *двух видов особых возможностей* получения прибыли: (1) от *стратегически* ориентированных операционных решений и (2) от увеличения *отдачи от масштаба*. Так, Мобуссен [19] и Йи [22] утверждают, что часто фирмы владеют необычайно ценными портфелями стратегических (реальных) опционов, что может объяснить *огромные различия* между фактической *(рыночной)* стоимостью компании на фондовом рынке и ее *внутренней* (внутреннеприсущей, фундаментальной) стоимостью, рассчитанной на основе базовых моделей дисконтирования денежных потоков традиционной оценки.

Вторая особая возможность получения прибыли, которая может существовать для интернет-компаний, – это увеличение *отдачи от масштаба*, утверждается [16], что это обеспечивается *бизнес-моделью* «победитель получает все», – концепция, которой придерживаются многие Интернет-компании, использующие MSP [9].

Согласно этой точке зрения, стоимость интернет-бизнеса растет *экспоненциально* в зависимости от числа его клиентов, поскольку доходы растут непропорционально быстрее, чем расходы или используемый основной капитал. Поскольку прошлые и текущие затраты на привлечение клиентов отражены в *балансовом капитале* и *чистой прибыли* фирмы, ожидается, что эти показатели финансовой отчетности будут связаны с рыночной стоимостью акций (оцененных ФР) *обратным* образом.

Отметим подход к моделированию денежного потока интернет-компаний, предложенный Хигсоном и Бригиншоу [15, с. 10–20], который *состоит из следующих основных этапов*:

1) оценка будущего размера рынка и *прогноз доходов* компании *(прогнозирование продаж*, которые будут зависеть от размера рынка и доли бизнеса на этом рынке). Например, компания Amazon изначально нацеливалась на относительно зрелый книжный рынок в США (общий объем около 30 млрд долл.), а книги по всему миру

(около 90 млрд долл.) были вторичной целью. Но расширение бренда компании на прочие товары и проведенные аукционы показывают, как потенциальный размер рынка может стать трудным для оценки, отчасти потому, что это зависит от будущей стратегии управления. Важно проверять прогноз *доли рынка*, чтобы убедиться, что прогнозируемая доля является правдоподобной, а если он (прогноз) ведет к сверхнормальной прибыли, – что источник устойчивого *конкурентного преимущества* компании выявлен и сохранится на период прогнозирования;

2) прогнозирование затрат компании. Моделирование затрат особенно важно для Интернет-бизнеса, который часто имеет доходы, но не имеет прибыли (что типично и для старт-апов). Если относительно этих компаний есть представление о их *ценности*, то это из-за *ожиданий,* что их доходы в конечном итоге превысят затраты. Начальные затраты могут быть высокими, или затраты могут иметь большую фиксированную составляющую, и тогда компания станет прибыльной только после того, как продажи превысят эти затраты. Часто утверждается, что доходы таких предприятий снижаются, потому что они тратят средства на маркетинг, привлечение клиентов и затраты на НИОКР, которые по своей природе являются нематериальными инвестициями, в то время как традиционный бизнес направлял бы расходы на материальные активы. Проблема моделирования денежных потоков в процессе оценки заключается в том, чтобы выявить, сохранятся ли эти затраты в будущем и на каком уровне, поскольку конкуренты также могут направить свои усилия на дальнейшее развитие своих веб-сайтов, увеличение расходов на удержание клиентов и так далее;

3) *прогнозирование инвестиций* в балансе компании по мере ее роста (прогноз потребности компании в активах). При их моделировании для любого бизнеса на длительный период инвестор должен рассмотреть ряд вариантов с разными результатами и попытаться взвесить их вероятности. Учитывая большую неопределенность при моделировании стоимости Интернет-компании, диапазон результатов может быть очень широким. Рассчитывая среднюю стоимость по целому ряду результатов, инвестор (аналитик) старается выявить природу (и эффективность) инвестиций. И здесь два вопроса оценки стоимости Интернет-компании требуют более детального обсуждения. Один из них – структура баланса: *какие*

инвестиции в чистые активы понадобятся компании по мере ее роста? Другой вопрос – *их прибыльность*: создаст ли бизнес экономическую прибыль и сохранит ли *конкурентное преимущество*?

Некоторым компаниям требуется минимальное или даже отрицательное количество чистых активов. К ним относятся *рекламные агентства* и некоторые производители, которые реструктурировали свой баланс, например, издатели журналов, которые могут получать подписки от клиентов на годы вперед. Как правило, эти компании демонстрируют *незначительные материальные* основные средства. Они пользуются благоприятной экономикой *оборотного капитала*, получая наличные деньги от клиентов задолго до того, как им придется выплачивать наличные своим кредиторам. Однако большинству компаний необходимо инвестировать денежные средства для увеличения своих активов по мере роста продаж. Преимущество компании с отрицательными чистыми активами заключается в том, что она может использовать свой баланс для получения денежных средств и, таким образом, создавать стоимость по мере своего роста. Это связано с тем, что увеличение выручки позволяет компании получать деньги от клиентов без немедленной оплаты поставщикам.

Для таких компаний был введен термин «невесомый баланс», то есть баланс, который предполагает концентрацию на НМА. Некоторые специалисты утверждают, что невесомый баланс объясняет высокие текущие стоимости Интернет-компаний. Например, Мобуссен и Хиллер [20] пишут: «Мы не согласны с мнением о том, что шумиха и истерия приводят к высоким стоимостям Интернет-компаний. Доходы Интернет-компании *могут существенно занижать свободный денежный поток* компании *(FCFF)*, потому что бухгалтерский баланс компании с новой экономикой может раскрыть важный источник денежных средств. Очевидно, что многие Интернет-компании в настоящее время несут убытки, поскольку тратят миллионы на маркетинг, в то время как их офлайн-конкуренты получают денежную прибыль. Что менее очевидно, так это то, что компании *Новой* (виртуальной) экономики тратят гораздо меньше на свои компьютеры и офисные помещения, чем компании *Старой* экономики тратят на строительные материалы и оборотный капитал».

Интернет создает новые рынки и радикально перестраивает многие старые. Следовательно, при обсуждении Интернет-бизнеса озабоченность потенциальным *размером рынка* и *занимаемой долей рынка* естественна, но также важен анализ *диапазона значений*, которые может принять *прогнозируемый рост* для этих компаний. Но исследование только роста недостаточно, – рост (как показатель) ценен в том лишь случае, если компания получает доход, превышающий стоимость ее капитала (ROI > WACC). Отсюда появляются *два распространенных мифа о стоимости интернет-компаний*.

1. Маржинальная устойчивость. Конкуренция будет постоянно стремиться привести рентабельность капитала компании (ROI) к рыночной стоимости ее капитала (WACC). Рентабельность капитала зависит от активов, которые компания должна использовать для поддержания своих продаж, и прибыли от этих продаж. Другими словами, уравнение прибыльности таково:

Рентабельность капитала = Операционная маржа х Коэффициент оборачиваемости активов.

Хотя компании будут внедрять инновации и стремиться увеличить оборот активов, в целом *оборот активов* является «данностью» бизнес-модели и технологии (например, он низкий для капиталоемких отраслей, таких как авиалинии, но высокий – для сферы услуг). Предприятия с высоким оборотом активов должны ожидать более низкую маржу, поскольку маржа – это уравновешивающий фактор в данном соотношении, зависящий от используемой технологии и конкурентной среды.

2. Удерживание клиентов. Довольно часто онлайн-компании создают большие базы клиентов за счет такой *стратегии ценообразования*, как *стратегия проникновения* (часто предлагая бесплатные услуги). Если затем бизнес оценивается *по множеству клиентов*, то предполагается, что эти клиенты (нелояльные своему предыдущему поставщику) будут верны ему в будущем. Более того, «липкие» веб-сайты («липкий» веб-сайт – веб-сайт, который побуждает посетителей задерживаться дольше обычного и, как правило, возвращаться в будущем) и сильные онлайн-бренды стараются обеспечить, чтобы *конкуренция* велась *не на основе цены*, *а на основе функций веб-сайта и желания потребителей быть частью онлайн-сообщества*.

Многие авторы исследований также сходятся во мнении, что важной особенностью виртуального бизнеса является *структура затрат*. Однако важно переосмыслить традиционный подход к моделированию затрат Интернет-компаний, поскольку важнейшей строкой расходов здесь являются *маркетинговые затраты* (и. прежде всего, на НММА) Причем их величина иногда влияет на то, что в финансовых отчетах отражается как «убыток», но однако не является показателем убыточности и неэффективности компании, что должно быть выявлено и учтено в рамках предварительно (до стоимостной оценки) проводимого *анализа финансового состояния* виртуальной компании.

Предполагается, что тенденция *снижения затрат на поиск* еще больше усилит конкуренцию на многих рынках. Действительно, Интернет значительно повышает прозрачность как офлайн, так и онлайн-рынков за счет снижения затрат потребителя на поиск. В научной литературе это принято так и называть – «*аукционной экономикой*», когда потребители делают ставки за свои покупки, а не платят цену, указанную в магазине [15, с. 10–20]. Однако «аукционная экономика», развивающаяся в Интернете, вероятно, сделает среду более конкурентной, и повлияет на прогнозируемую маржу Интернет-компаний, что необходимо будет учесть в процессе их оценки.

Таким образом, текущая задача, стоящая перед инвесторами в новой (виртуальной) экономике, состоит в том, чтобы развить свое понимание ее конкурентного ландшафта; источников конкурентных преимуществ и стратегий, которые привели бы к успеху бизнес в Интернет-пространстве.

2. Отбор и анализ ключевых факторов создания стоимости ВБ.

В ряде американских и европейских изданий по финансам [21, с. 305–329] (при этом среди русскоязычных изданий по финансам до 2000 года не было опубликовано ни одной работы, посвященной проблемам оценки стоимости Интернет-компаний, при том, что российский сегмент Всемирной сети был и остается одним из наиболее динамично развивающихся) различными авторами были предприняты попытки провести *статистические* исследования по нахождению взаимосвязей между рыночной капитализацией Интернет-компании и другими показателями ее деятельности, такими

как *выручка, прибыль*, *количество уникальных пользователей, количество просмотров страниц, рейтинги популярности ресурса в сети* и др. Однако все эти исследования привели к противоречивым результатам, и *единственный вывод*, который был сделан, – это то, что *для разных Интернет-фирм на разных временных промежутках стоимость компании находилась в тесной взаимосвязи с совершенно различными показателями ее деятельности*. Получается, что проблема заключается не в слабости традиционных моделей оценки, а в исключительном *многообразии* Интернет-компаний. Именно поэтому правильная *классификация объектов оценки*, основанная на различиях в механизмах извлечения дохода, должна служить отправной точкой в процессе стоимостного оценивания бизнеса подобных фирм.

Таким образом, до проведения оценки *необходимо идентифицировать компанию*, прежде всего, по такому классификационному *критерию* как реализуемая *бизнес-модель* [3], в соответствии с которым все потенциальные объекты оценки в Интернете возможно разделить на *три большие группы*:

1. Интернет-магазины – это компании, основным видом деятельности которых является продажа товаров/услуг (физических или электронных) посредством Интернета.

Необходимо проводить различие между электронной торговлей физическими товарами и электронной торговлей интеллектуальными и информационными продуктами, которые могут быть доставлены непосредственно через Интернет (программное обеспечение, информация, изображения, мультимедиа, тексты и т.д.). Потенциальными источниками конкурентных преимуществ интернет-магазинов являются:

- доступ к широкой аудитории;
- более высокая рентабельность активов за счет меньших вложений в торговые площади;
- более высокая рентабельность продаж из-за высокого эффекта операционного левереджа.

Однако бизнес-модели интернет-магазинов характеризуются следующими ограничениями:

- более острая конкуренция из-за незначительных первоначальных инвестиций, что приводит к уменьшению торговых наценок; и, следовательно, снижается рентабельность продаж;

- ограничение на ассортимент предлагаемых товаров ввиду того, что компании торгуют онлайн;

- потребитель не имеет возможности получить товар непосредственно после оплаты (если речь идет о торговле физическими товарами) (по данным Jupiter Communication, 65% покупателей используют Интернет, чтобы изучить приобретаемый товар, однако затем совершают покупку в обычном магазине).

Для бизнес-модели *интернет-магазина* набор фундаментальных драйверов роста довольно широк, однако *посещаемость здесь не играет решающей роли*. Здесь необходимо учитывать *долю покупателей* в общем числе посетителей сайта, *количество постоянных клиентов, средний размер заказа, средний срок выполнения и доставки заказа* и т. д. Поэтому оценить Интернет-магазин без данных управленческого учета невозможно.

2. Порталы – сайты (включая *поисковые системы*), объединяющие интернет-ресурсы и предоставляющие удобный доступ к другим сайтам, а также аккумулирующие большие массивы информации, упорядоченные по определенным признакам. *Интернет-порталы*, которые тратят авансовые средства *на разработку* (выплачиваются сотрудникам до выпуска продукта) и *создание бренда* (выплачиваются позже, по результатам признания бренда), получают при этом *доход от рекламы*. Для этого типа интернет-компаний (порталов), к которым относятся и рекламные биржи, *посещаемость является фундаментальным фактором роста*, так как она определяет популярность ресурса и цены продажи его рекламных площадей. То есть *порталы следует оценивать на основе информации о посещаемости их Web-страниц*.

Порталы, в отличие от интернет-магазинов, не продают никаких конкретных физических или электронных товаров/услуг и являются бесплатными для пользователей, оставаясь при этом коммерческим проектом. Доходы в случае реализации данной модели поступают в основном из двух источников:

- доходы от размещения информации. Компании, занятые в отрасли или обслуживающие рыночный сегмент, на который ориентирован портал, заинтересованы в размещении своей информации на страницах этого интернет-ресурса. Чем больше компаний,

действующих в том или ином рыночном сегменте, представлено на портале, тем сильнее мотивация в подобном присутствии;

- доход от рекламы. Благодаря своей сфокусированности на каком-либо отраслевом или потребительском сегменте, портал предлагает рекламодателям доступ к заранее отобранной аудитории, заинтересованной в приобретении именно тех товаров или услуг, с которыми связана тематика портала. Крупнейшим интернет-порталом в мире является Google, в Рос-сии это Mail.ru и «Яндекс». Бизнес-модели этих компаний во многом схожи – около 95% выручки составляют доходы от контекстной рекламы. При этом клиент платит не фиксированную плату за период, а оплачивает каждый переход пользователя по ссылке в результатах поиска. Рост количества пользователей ведет к росту доходов от контекстной рекламы, которые составляют до 80% денежных поступлений портала. Прогнозирование количества пользователей является гораздо более легкой задачей, чем прямое прогнозирование выручки, и данные результаты позволяют строить объективные и обоснованные прогнозы будущей деятельности интернет-фирмы, которые становятся основой более надежных моделей стоимостной оценки этих объектов.

3. Поставщики контента (содержимого) и виртуальные сообщества (content providers / community firms) – сайты, предоставляющие определенную информацию *на платной основе* и сайты интернет-сообществ (в том числе так называемых *социальных сетей*).

В первом случае сайт является источником большого количества информации (содержимого, content) и продает доступ к ней заинтересованным пользователям. Во втором случае речь идет о таком перспективном сегменте Интернета, как социальные сети. Сети могут быть как открытыми для пользователей, так и закрытыми (в том числе платными, хотя в этом случае членство, как правило, можно получить только при наличии рекомендаций от действующих участников сети).

Показ рекламы в сети – способ получения дохода в целом аналогичный тому, который используют порталы. Однако есть и различия. Социальные сети обладают существенными возможностями по индивидуализации показываемой рекламы вплоть до ее адаптации под интересы и предпочтения каждого конкретного пользователя.

Внедрение платных сервисов может существенно уменьшить аудиторию социальных сетей (а пользователи Интернета

высокомобильны), и тем самым оказать негативное влияние на стоимость социальной сети, так как ее ценность для потребителя в первую очередь определяется числом пользователей, то есть числом полезных связей, которые она может предоставить.

Для поставщика содержимого или социальной сети посещаемость основной страницы компании также не показательна. Важнее тот факт, каково количество зарегистрированных пользователей, какие платные сервисы они приобретают и какова структура и периодичность подобных платежей.

Таким образом, для такого вида ВБ как *рекламная биржа* в соответствии с результатами проведенного анализа представленной выше классификации можно утверждать, что фактор *посещаемости сайта* (количество пользователей) имеет решающее значение. Этот вывод подтверждается экспертами McKinsey (McKinsey ePerformance), изучавшими модели оценки эффективности функционирования Интернет-компаний, которые также подчеркивают важность фактора *посещаемости сайта*, обусловливающего к тому же величину затрат на привлечение новых пользователей. Правда, в этом исследовании также отмечается важность таких факторов как покупательная активность (доля посетителей, совершающих покупки / делающих заказы; темпы роста доходов от продаж основных продуктов, время пребывания посетителя на сайте) и постоянство аудитории (доля покупок/заказов постоянных клиентов в доходе от продаж, отношение количества постоянных клиентов к общему числу посетителей / покупателей компании, коэффициент ухода постоянных клиентов, темпы прироста постоянных клиентов). Но они более характерны для таких видов ВБ как Интернет-магазины.

Тип бизнес-модели оцениваемой интернет-компании – не единственный ключевой фактор ее роста. Важно выявить и иные *внутренние* фундаментальные факторы, воздействующие на формирование стоимости виртуального бизнеса через величину *финансовых* показателей, прогнозирование которых выполняется в рамках процесса стоимостной оценки.

Так, было проведено исследование [21, с. 305–329] для определения *зависимости показателей трафика и стоимости интернет-компании*. *Трафик* играет важную роль в процессе оценки и

считается сердцем любого онлайн-бизнеса. Без трафика не было бы никаких продаж, но *больше* трафика не всегда хорошо, и в основном здесь стоит *вопрос качества*, *а не количества*. Лучший способ оценить *качество* трафика – использовать *показатель,* широко известный как *доход на пользователя (RPU).* Этот показатель показывает, *сколько дохода приносит каждый посетитель*. Еще одна характеристика трафика – его *клиентская база,* которая представляет собой пул данных о покупателях и рассматривается как информационное *подмножество трафика.* Активный клиент – один из самых больших активов ВБ. Иначе говоря, активная клиентская база означает людей, лояльных к бизнесу, и *чем больше клиентская база*, *тем выше ценность любого ВБ* и постоянная клиентская база способствует постоянным доходам. *Известные бренды* также привлекают новых клиентов. Для любого онлайн-бизнеса важно иметь свой отличительный бренд на рынке, поскольку большинство интернет-компаний следуют схожим бизнес-моделям и имеют перекрывающиеся информационные запасы. Раскрученный бренд заставляет покупателя предпочесть одного конкретного продавца среди других его конкурентов. Веб-сайт с хорошо известным *брендом* представляет большую ценность для бизнеса.

Были получены результаты этого исследования по следующим направлениям.

1. Данные об использовании трафика. Величина показателей использования трафика в виде *«количество уникальных посетителей»* (На основе этого показателя обычно рассчитывается наиболее популярный мультипликатор, используемый для оценки стоимости Интернет-компаний, а именно средняя выручка на одного пользователя (более распространено обозначение APU – average per user). Однако высокая посещаемость сайта не всегда означает высокую покупательную активность его пользователей. Действительно, если в основе бизнес-модели оцениваемой компании лежат доходы от продажи рекламных площадей, то высокая посещаемость, безусловно, означает большую выручку для этого рекламодателя. Однако для Интернет-магазинов или компаний, предоставляющих платный доступ к информации, посещаемость далеко не всегда имеет высокий положительный коэффициент корреляции с доходами компании. Поэтому, как показано выше, для выявления значения посещаемости в процессе оценки стоимости компании

необходимо четко определить бизнес-модель (вид Интернет-компании). То есть среди ключевых факторов посещаемость может оказаться далеко не единственным показателем, значимым для создания стоимости, и стоять далеко не на первом месте.) *(unique users), «количества просмотренных веб-страниц» (page views)* и *«времени, проведенное на сайте» со временем растет,* и в некоторых случаях значительно.

Для рекламных бирж число уникальных посетителей отражают *количество потенциальных клиентов*: чем больше *уникальных посетителей* оказываются на Web-сайтах (и *чем больше минут* посетители проводят на них), тем большее количество новых рекламодателей предположительно привлечет компания и тем более высокие ставки она, вероятно, сможет публиковать в будущем, повышая как результат свою стоимость. При этом *количество просмотров страниц* и *минуты* отражают *интенсивность* их покупок. Для тех компаний, чьи *доходы поступают в основном от рекламы*, распределение доходов от рекламы напрямую связано с *количеством просмотров страниц*, на которых появляются баннеры каждого рекламодателя.

2. Корреляция между ростом выручки и фактическим ростом трафика. Исследование показало, что *рост трафика обеспечивает значительную дополнительную ценность для компании*. Однако, при анализе показателей в разрезе фирм было отмечено, что данная корреляция более очевидна для интернет-магазинов, но не интернет-компаний, поставляющих сервис (таких как *рекламная биржа*). Это объясняют тем, что бизнес интернет-магазинов более однороден.

Также для компаний разной направленности может наблюдаться *временной лаг*, – корреляция достигнет одинаково высоких значений, но для сервисных компаний это займет больше времени, чем для Интернет-магазинов.

3. Корреляция между ростом выручки и прогнозируемым ростом трафика. Фактическая величина трафика в текущем квартале не может использоваться для прогнозирования доходов за этот квартал, поскольку она еще неизвестна до объявления величины доходов. Поэтому для целей *прогнозирования* необходимо оценить величину этого текущего (а не будущего) трафика. Так, при

прогнозировании первого периода, будут использоваться данные о трафике за предыдущий (прошедший) период.

Результаты исследования корреляции между *ростом выручки* и прогнозируемым *ростом трафика* подтвердило: *корреляция наблюдается*, причем для Интернет-магазинов она оказалась выше, чем для сервисных онлайн-компаний. Авторами этого исследования подчеркивается, что в результате анализа данных о фактической величине используемого трафика, значения оказались наиболее близки к полученным для показателя *«количества уникальных посетителей»*. Это значит, что данный показатель является самым простым и точным для прогнозирования *величины трафика*.

Следовательно, при оценке стоимости Интернет-компаний, и в первую очередь, *непубличных*, при прогнозировании будущих доходов помимо финансовых традиционных показателей будут играть важную роль *нефинансовые* показатели, – *данные об использовании Интернета (количество уникальных посетителей* и *время, проведенное на веб-сайте*). Эти *показатели веб-трафика* должны быть подвергнуты изучению для ответа на вопрос: *приносят ли они дополнительную ценность при прогнозировании доходов*.

Итак, по итогам рассмотрения специфики виртуального бизнеса можно сделать *следующие выводы*.

Эффективность и стоимость ВБ неразрывно связана со *специфическими* стоимостными факторами, а так как главным показателем эффективности Интернет-компаний (в частности, *рекламных бирж*) являются *показатели использования трафика*, то важнейшие стоимостные факторы также связаны с этим понятием.

Таким образом, *специфическими стоимостными факторами* Интернет-компаний (рекламных бирж) можно назвать те *факторы* (*по убывающей значимости*), *которые непосредственно связаны с трафиком*:

- количество уникальных посетителей;
- количество просмотренных веб-страниц;
- время, проведенное на сайте.

При этом в рамках оценки стоимости бизнеса виртуальной компании Доходным подходом на первое место при прогнозировании денежных потоков следует поставить показатель – *«количество уникальных посетителей»*.

4. Анализ рисков виртуального бизнеса

К сожалению, в настоящее время научно-методическая база, связанная с анализом и управлением рисками, сформирована лишь для традиционных сфер экономической деятельности [6], тогда как, несмотря на возросший интерес к такому новому способу ее организации как *виртуальный бизнес*, теоретические основы и практический инструментарий работы с рисками в достаточной степени не представлены. Так, ощущается недостаток полезной информации об их источниках, уровне воздействия, и, конечно, о покрытии рисков (управлении ими), отсутствует и системная их классификация. При этом мы будем придерживаться современной концепции в трактовке понятия *«риск»* – как возможности неполучения дохода ожидаемого уровня в условиях неопределенности [6]. И, говоря о виртуальном бизнесе, будем иметь в виду *рекламную биржу,* оценка рыночной стоимости которой рассматривается нами как основная задача в дальнейшем.

Рассмотрим несколько подходов к изучению рисков.

1. В *первом* из рассмотренных подходов, как и в случае анализа стоимостных факторов в оценке бизнеса, в том числе и для ВБ, в анализе рисков принято их деление на два основных типа: *внешние* и *внутренние.* Также для сферы электронной коммерции (ЕС) риски можно разделить на *общие риски* для предпринимательской деятельности и *специфические*, свойственные конкретному бизнесу. Тем самым *можно сформировать три группы рисков*: *внешние общие, внешние специфические* и *внутренние специфические риски*.

Внешние общие риски ВБ, которые присущи и традиционным формам ведения бизнеса, достаточно хорошо исследованы и представлены в специальной литературе [6]. Они могут быть определены как *классические*. Речь идет, прежде всего, о *внешних* системных (политических, экономических (в том числе финансовых), экологических, социально-демографических и природных) рисках, которые всегда подлежат учету в процессе оценки любого бизнеса, отражаясь в безрисковой ставке, характеризующей общие для всех бизнесов условия функционирования в конкретной стране.

К внешним специфическим рискам Интернет-бизнеса относятся:

- правовые риски (К этим рискам относят и регулятивные риски – это все риски, связанные с возможными последствиями от действий российских и зарубежных регуляторов отраслевого рынка. К российским регуляторам относятся (полностью или частично): Центральный Банк, любые силовые структуры, Федеральная служба судебных приставов и др. К зарубежным регуляторам относят международные платежные системы (МПС). Весь процесс оплаты банковскими картами детально описан и четко соответствует правилам международной платежной системы (правилам VISA и MasterCard). Любое отклонение от них влечет за собой не только финансовые потери, но и в ряде случаев дискредитацию как участника МПС [2]. Заметим, что некоторые риски пересекаются друг с другом. Например, регулятивный риск (как вид правового риска) зачастую несет в себе и финансовую составляющую.) отраслевого характера;
- угрозы незаконного использования прав в сфере интеллектуальной собственности.
- различные формы мошенничества и нарушения кибербезопасности,
- риски нарушений информационной безопасности,
- вирусы, вредоносные программы и спам.

Эта группа рисков носит *отраслевой* характер, обусловленный использованием ИКТ как в деятельности виртуальных бизнесов, так и при осуществлении сделок *в сфере ЕС*.

Далее в проводимом анализе рисков ВБ уделим особое внимание *внутренними специфическими рисками,* также связанными с использованием ИКТ. Это и *особые риски рекламных бирж*, представляющих собой вид электронной коммерции (торговли).

К внутренним специфическим рискам относят

- угрозы информационной безопасности систем электронной торговли;
- хищение данных;
- саботаж сотрудников (любыми неосторожными действиями, влекущими за собой финансовые потери).

Причины возникновения этих рисков в случае ВБ могут быть связаны с различиями в принципах корпоративного управления участников партнерства, преследованием собственных целей и

задач (хотя и подчиненных общей цели всего партнерства), с финансовыми циклами компаний-участников и пр. Поэтому, прежде всего, при формировании и функционировании ВБ требуется уделить серьезное внимание к изучению *источников риска* [10, с. 75–92], выявление которых позволит реализовать *этап идентификации рисков,* что невозможно осуществить без построения их системной классификации.

В случае ВБ, часто реализуемого несколькими участниками (в партнерстве), такими *источниками рисков могут быть*:

- неправильный выбор партнера/партнеров, негативные последствия которого проявляются сразу и могут вызвать недоверие между партнерами в процесс их адаптации, снизить уровень их коммуникативности вплоть до полной потери связи между ними, и даже досрочное расформирование ВБ как партнерства;
- неадекватные соглашения о сотрудничестве, обусловленные отсутствием законодательства в области электронных взаимоотношений между субъектами экономики, что может вызывать сбои в работе ВБ;
- отсутствие доверия между партнерами;
- отсутствие (или неисполнение) обязательств со стороны высшего руководства;
- отсутствие или снижение роли координирующего органа;
- снижение коммуникативности в принятии коллективных решений, недостаточный обмен информацией и/или потеря связи между партнерами;
- трудности, связанные с географическим расположением партнеров, – а возможная географическая разобщенность партнеров виртуальной сети может усложнить задачу налаживания сетевой организационной культуры высокого уровня;
- структурные и проектные риски, связанные с созданием ВБ;
- организационно-культурные различия партнеров;
- возможная неопределенность при выборе параметров стратегического планирования, что может породить задержки выполнения рыночных заказов и ряд других проблем;
- одновременное участие партнеров ВБ в нескольких бизнесах и др.

Традиционно управление рисками (риск-менеджмент) (Риск-менеджмент – это система управления риском и экономическими отношениями между участниками бизнеса, возникающими в процессе этого управления. Включает стратегию и тактику управления, и в условиях объективного существования риска и связанных с ним различных потерь представляет собой механизм, который позволяет наилучшим способом учитывать риск при принятии и реализации управленческих решений. Правильное использование данного механизма позволит бизнесу минимизировать расходы и максимально увеличить свои доходы в неопределенной хозяйственной ситуации.) осуществляется в три этапа. Это:

1) *идентификация рисков.* Действительно, изначально важно иметь четкую информацию о том, *какой объект* подвергается риску, так как без его выявления нельзя правильно оценит риск и принять правильное решение по управлению им. В случае виртуального бизнеса чаще всего *объектами риска являются*:

- *имущество* (информация, НМА);
- *финансовые показатели* (прибыльность, рентабельность, финансовая устойчивость);
- руководство компании и персонал (порождают *риски ключевой фигу*ры и *риски агентской проблемы*);
- партнеры и контрагенты (*партнерские риски*) [5, с. 217–220].

Для всех этих объектов важна *идентификация* рисков, связанных с ними. Тем самым определяется *перечень* тех рисков, которым может быть подвержен бизнес, и то, какие из них являются более важными, а значит, необходимо дать их оценку, для чего используются *качественные и количественные* методы. (Качественный анализ предполагает выявление источников и причин риска, этапов и работ, при выполнении которых возникает риск, то есть установление потенциальных зон риска; выявление практических выгод и возможных негативных последствий, которые могут наступить при реализации решения, содержащего риск. Количественный анализ предполагает оценку численного значения отдельных рисков или решения в целом (при этом используются такие методы, как Монте-Карло и др.). Применяемые методы исчерпывающе описаны в [6].)

2) этап управления предполагает создание *органа управления* рисками (это может быть финансовый менеджер, менеджер по

риску или соответствующие подразделения в финансовой службе бизнеса), *оценку целей*, которые необходимо достигнуть в итоге, и *разработку программы управления* рисками (выбор приемов и способов снижения рисков);

3) *мониторинг* – это целенаправленный процесс сбора и систематизации *текущей информации*, позволяющей оценить основные параметры деятельности предприятия в условиях риска и неопределенности,

И несмотря на то, что виртуальный бизнес сталкивается с более сложными проблемами управления рисками, чем традиционные компании, описанный процесс в общих чертах подходит и для него. Однако *специфика ВБ* неизбежно накладывает свой отпечаток, как на анализ факторов, влияющих на риск, так и на его типологию и процесс управления (например, в ВБ риски распределяются между партнерами), что имеет важное практическое значение для его стоимостной оценки.

Нетрудно заметить, что большинство возникающих рисковых ситуаций связано с *особенностями структуры* и *функционирования ВБ,* которые описаны нами в статье [7]. И поскольку успех ВБ зависит от общей направленности всех бизнес-партнеров на создание добавленной стоимости, то с их стороны для его достижения должны быть гарантированы:

- общее понимание бизнес-процессов;
- совместимость инфраструктуры взаимодействия предприятий-партнеров;
- единая сетевая организационная культура ВБ;
- общие организационные обновления;
- общность знаний персонала партнеров.

2. Второй подход в систематизации *особых* видов рисков ВБ состоит в том, что риски, с которыми сталкивается ВБ (как и любой традиционный), можно разделить *по источникам* на *внешние и внутренние*, а также *по уровням управления* – на *стратегические, операционные и технические.* Представленная ниже в табл. 1 систематизация учитывает это разделение через их матричное (матрицей размера 3х2) размещение.

Таблица 1

Специфические риски виртуальных бизнесов [8]

Уровни управления рисками	*Источники рисков*	
	Внешние	*Внутренние*
1	*2*	*3*
Стратегический уровень	Отсутствие или изменение (неблагоприятное) законодательства (включая налоговое) страны в сфере IT-бизнеса (об интернет-транзакциях, электронной коммерции и т. д.); на территории которой находится бизнес	Несовместимость персонала партнеров (ментальность, организационная культура и др.)
	Рост странового риска в стране размещения бизнеса *(для нерезидентов)*	Фирменный риск (уровень репутации, имиджевые факторы) для компаний-партнеров
	Ужесточение конкуренции на рынке (демпинг и ценовая конкуренция, агрессивные рекламные кампании конкурентов)	Выбор и согласование базовых технологий, используемых партнерами в производственных и управленческих процессах
	Низкий уровень информированности потребителя	Быстрое старение технологий, используемых участниками
	Риск утраты или копирования конкурентами ключевых компетенций при использовании технологий и стратегических ресурсов	Опасность чрезмерного усложнения процессов и структур, неопределенности в планировании, неясности в отношении членства партнеров в сети
	Резкие перепады, неустойчивость виртуального рынка	Риск развития зависимости участника(-ов) от узкоспециализированного спроса на рынке в случае концентрации ВБ на создании продуктов/услуг для использования в производственном процессе других предприятий

Окончание таблицы 1

1	2	3
Операционный уровень	Риск искажения рыночной информации	Риски самоорганизации ВБ, возможно нечеткие договорные условия
	Вторжение в информационную сеть сторонних предприятий, не задействованных в работе ВБ	Узкая специализация членов сети, порождающая экономическая зависимость от других партнеров
	Возможность немотивированного (внешнего) разрушения функциональных связей, усложнение дистанционного взаимодействия	Риск проблем с персоналом вследствие отказа от классических договорных форм и обычных трудовых отношений, порождающий текучесть кадров
	-	Риски неадекватного исполнения обязанностей партнерами ВБ
	-	Риск несправедливого распределения выручки между партнерами, риск снижения выручки (доходов) одних участников за счет завышения доли в совокупной выручке другими, порождающий недоверия между партнерами
Технический уровень	Риск потери связи при наличии технических перерывов в работе магистральных линий	Выход из строя информационных систем партнеров
	Возможность программных сбоев и задержек при передаче информации	Опасность потери интеллектуальных разработок и информации на всех уровнях деятельности
	Хакерские атаки	Риск, связанный с усложнением системы управления, который относится к внутренним (его снмжение целиком зависит от усилий центрального офиса ВБ)

Представленные в табл. 1 риски в случае ВБ имеют определенную специфику. Так, риск утраты ключевых компетенций и риск зависимости возникают *в стратегическом* масштабе, но их последствия оказывают влияние на *операционный* уровень деятельности предприятий за счет того, что компетенция или ресурс становятся доступными широкому кругу участников рынка. И тогда некогда эксклюзивный владелец перестает быть интересным потенциальным партнерам по ВБ, поскольку лишается своего конкурентного преимущества.

Наиболее опасными для виртуального бизнеса рисками являются риски *стратегического уровня*. Сложность прогнозирования развития рынка ВБ обусловливают высокую неопределенность выбора того или иного управленческого решения на каждом этапе развития бизнеса. (К особенностям управления данными видами риска можно отнести то, что принимаемые управленческие решения трансформируются в информационной системе в виде программных решений. Многие риски можно идентифицировать уже на этапе анализа и прогнозирования развития среды функционирования, что особенно важно для ВБ, выходящего на уровень экосистемы.) Снизить их или устранить можно, обеспечив гибкость элементам информационной системы за счет выбора архитектуры сети, базовых ИКТ и частных прикладных решений.

Операционные риски (как внутренние, так и внешние) возникают в результате ошибок персонала при организации внутренних процессов производства и функционирования информационной системы.

Работа с рисками *технического* уровня находится в компетенции администратора информационных систем предприятия и создателей ПО.

В таблицу 1 включены и некоторые *правовые риски,* к которым обычно относят *партнерские* и *клиентские риски*.

3. Третий подход к анализу рисков ВБ *связан с использованием концепции жизненного цикла (ЖЦ) Интернет-компании*. Виртуальный бизнес создается в ответ на возникшие рыночные возможности, и он самодезорганизуется, когда эти возможности реализованы или исчезают. Ж*изненный цикл* ВБ описан нами в статье [7] и состоит (в авторской версии) из следующих фаз: *предварительную, формирования, функционирования* и *завершения.*

Главными задачами ВБ *в предварительную фазу* являются распознавание, оценка и выбор рыночных возможностей. Основное содержание *фазы формирования* включает в себя выбор партнеров, определение организационной модели работы, согласование интересов и распределение рисков между партнерами, а также создание информационной системы (цифровой платформы). Суть *фазы функционирования* состоит в распределении, координации и решении задач, контроле за выполнением этих задач, контроле за осуществлением затрат, мониторинге эффективности, управлении рисками и финансами. Наконец, в *фазу завершения* с исчезновением возможностей, предоставленных рынком, и с достижением поставленной цели ВБ распадается, а бывшие партнеры занимаются разделением имущества и дохода.

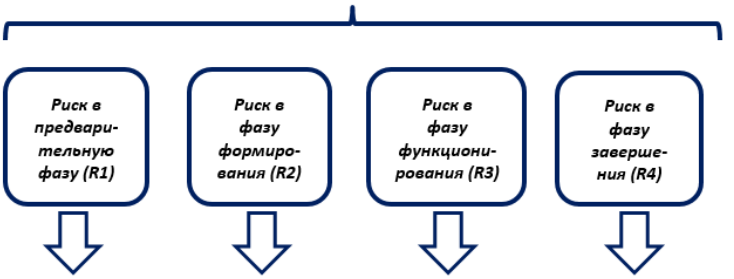
На рис. 1 представлена общая схема определения *совокупного риска (R)* ВБ, по выделенным рискам за периоды его ЖЦ.

Внутренние специфические риски, связанные с деятельностью ВБ, могут контролироваться с помощью соответствующих стратегий. В этом подходе они определяются на основе анализа ЖЦ ВБ в соответствии с показанной на рис. 1 системой индексирования для их выявления. Опишем их.

R1. Риски в предварительную фазу:

Риск выявления рыночных возможностей (R11) означает, что малоценные рыночные возможности могут быть восприняты как многообещающие из-за сбора неточной информации или выбора неправильных инструментов анализа.

Риск определения необходимых компетенций (R12) означает, что для реализации рыночных возможностей неверно выбраны или неправильно оценены ключевые компетенции, необходимые для достижения поставленной цели.



✓ Риск выявления рыночных возможностей *R*11; ✓ Риск определения необходимых компетенций *R*12	✓ Риск выбора партнера *R*21; ✓ Риск разработки проекта *R*22; ✓ Риски распределения доходов *R*23	✓ Риск нарушения ✓ коммуникаций *R*31; ✓ Риск различий в организационной культуре *R*32; ✓ Риск текучести *R*33; ✓ Риск качества *R*34; ✓ Риск нравственности партнеров *R*35; ✓ Риск срыва сроков *R*36	✓ Риск распределения активов *R*41 ✓ Риск правового урегулирования *R*42

Рис. 1. Индексная система идентификации внутренних специфических рисков ВБ

R2. Риски в фазу формирования.

Риск выбора партнера (R21) означает убытки, вызванные неправильным выбором партнера, и приводит к необходимости его замены.

Риск совместной разработки проекта (R22) означает неправильную интеграцию ресурсов и распределение задач между партнерами, что может привести к более высоким эксплуатационным расходам или потерям, вызванным тем, что какой-то партнер не может завершить поставленную ему задачу вовремя.

Риск распределения доходов (R23) означает, что решение по распределению процентов дохода от деятельности ВБ, установленное основным участником-организатором, является необоснованным (несправедливым), что может привести к потере энтузиазма

партнеров или уходу какого-либо партнера из проекта, а это риск досрочной дезорганизации бизнеса.

R3. Риски в фазу функционирования.

Риск нарушения коммуникации (R31) означает недостаточно полноценную коммуникацию членов партнерства, что приводит к срыву или задержке выполнения технологического задания.

Риск различий в организационной культуре участников партнерства (R32) означает, что другой культурный фон может создать конфликт, приводящий к дезорганизации ВБ.

Риск текучести (R33) означает, что ввиду открытости виртуальной организации ВБ партнеры могут свободно присоединяться к ней или покидать ее, но эта текучесть может привести к тому, что проект будет отложен или отменен. Этот риск также может означать и утрату накопленных знаний.

Риск качества (R34) связан с партнером, у которого есть проблемы с качеством, что может повлиять на качество всего производимого ВБ продукта.

Риск нравственности партнеров (R35) означает ущерб, поучаемый в результате того, что какой-то из участников использует свои преимущества для получения максимальной выгоды только для себя.

Риск срыва сроков (временной) (R36) проявляется, когда какой-либо из участников не может завершить задачу вовремя.

R4. Риски в фазу завершения.

Риск распределения активов (R41) возникает, когда распределение активов между участниками бывшего партнерства по завершению проекта является необоснованным или план распределения активов вызвал правовые (и судебные) последствия.

Риск правового урегулирования (R42). Поскольку партнерство оформляет договор между его участниками, то на этапе расформирования ВБ право собственности какого-то из его членов может быть нечетко определено. Это может вызвать судебные разбирательства по поводу финансовых расчетов в течение этой фазы.

По итогам формирования набора основных рисков и *при любом подходе к их анализу*, следующим шагом должно быть принятие эффективных мер для контроля возможных потерь и их предотвращения.

В условиях действия на ВБ различных факторов риска могут быть использованы, как и для традиционного бизнеса, различные методы управления рисками [6]. Опишем их кратко:

1) *метод отказа/уклонения от риска* (отказ от ненадежных партнеров, рисковых проектов, производства сомнительной продукции, а также увольнение некомпетентных работников). Этот метод может быть использован еще на этапе создания ВБ и получения рыночного заказа;

2) *метод компенсации/уменьшения размера убытков* (создание механизмов предупреждения опасности (например, резервов) и предотвращения убытка);

3) *метод диверсификации/разделения риска* (распределение общего риска между участниками, а также *локализация рисков* по источникам их возникновения или по *объектам*), что связано с географической разобщенностью партнеров;

4) *метод аутсорсинга/передачи риска.* В этом случае ответственность за снижение возможности возникновения неблагоприятных событий возлагает на традиционную *стороннюю* организацию по договору, если для органа-координатора окажется возможным четко определить опасности, выделить объекты, подверженные риску, и факторы их уязвимости, и существуют эффективные механизмы передачи ответственности. На него же возлагается поиск такой организации, заключение с ней договора и осуществление контроля за выполнением оговоренных в договоре условий. По сути, это *страхование рисков* – передача определенной доли риска страховой компании. (В случае ВБ страховаться могут следующие виды рисков:

- риски, связанные с имуществом;
- невыполнение договорных обязательств партнерами;
- потери интеллектуальных разработок и информации на всех уровнях, если страховая компания располагает достаточной информацией для проведения актуарных расчетов и др.)

Все перечисленные методы минимизации рисков могут и должны использоваться в системе риск-менеджмента виртуальных фирм.

В табл. 2 представлены основные способы снижения рисков на каждом из уровней ВБ, выделяемых в соответствии со вторым подходом выявления рисков.

Таблица 2

Инструменты предотвращения/
снижения рисков ВБ [8, с. 254–257]

Уровни риска	*Мероприятия по предотвращению/ снижению рисков*
1	*2*
Стратегический уровень	Обеспечение гибкости элементам информационной системы (переносимость, разделение программного обеспечения и информации, возможность конвертирования данных из одних стандартов в другие, объектно-ориентированное программирование и др.)
	Мониторинг экономической и политической ситуации в странах, в которых находятся основные партнеры ВБ
	Тщательный отбор партнеров на основе ключевых компетенций
	Разработка и внедрение элементов единой сетевой организационной культуры в деятельность предприятий-партнеров и клиентов
	Формирование ожиданий и «воспитание» потребителя
	Расчет оптимального количества предприятий-партнеров ВБ
	Страхование рисков
	Отказ от ненадежных партнеров
	Распределение риска во времени
Операционный уровень	Внедрение качественных программных решений
	Стандартизация процессов и данных, сопровождающих документирование информации
	Интеграция знаний о клиентах, товарах, процессах
	Разработка правил и процедур контроля для всех предприятий-партнеров ВБ
	Кодирование информации

Окончание таблицы 2

1	*2*
	Авторизация пользователей и контроль доступа к информационной системе ВБ
	Разработка системы ответственности работников за достоверную информацию и за разглашение конфиденциальной информации
	Внедрение системы справедливого контрактного и расчетного механизма между предприятиями-партнерами
Технический уровень	Использование качественных аппаратных и программных решений и продуктов

Воздействие на коммуникативное сознание и организационную культуру партнеров и клиентов; интеграция знаний о клиентах, процессах и товарах; мониторинг экономической и политической ситуации; отсечение ненадежных предприятий-партнеров на этапе создания виртуального бизнеса позволит предотвратить большую часть *стратегических* рисков.

Снижение большей части *операционных* рисков, возникающих в результате функционирования, со стороны руководства ВБ, его органа-координатора требует анализа структуры производимых работ, внимательного планирования и реструктуризации человеческих ресурсов.

В целом управление рисками в сфере ЕС должно быть направлено на выявление, анализ и контроль рисков, которые могут угрожать финансовому состоянию компании, функционирующей в сети Интернет.

По мнению автора, оценку описанных выше рисков целесообразно производить *экспертными методами* в связи с большим разнообразием и значительной спецификой форм и методов создания и управления виртуальным бизнесом в промышленности и IT-сфере.

По итогам проведенного выше анализа рисков ВБ и исследования особенностей Интернет-бизнеса в целом, можно провести SWOT-анализ (рис. 2), результаты которого необходимо учитывать и при оценке стоимости *рекламных бирж*.

Сильные стороны (Strengths - S):	Слабые стороны (Witness - W):
– Снижение транзакционных издержек и материальных затрат – Экономия времени в операционных процессах и при коммуникациях – Множественный и таргетированный выбор потенциального клиента – Низкие затраты клиентов на поиск товара/услуги – Диверсификация рисков между партнерами ВБ	– Малоизученность виртуального сектора рынка – Отсутствие методов оценки надежности партнеров, контрагентов – Отсутствие стимулов, экономических условий для презентации новейших технологий, товаров и услуг на виртуальном рынке [4]
Возможности (Opportunities - O):	**Угрозы (Threats - T)**
– Географическое расширение рынка для непрерывного роста бизнеса – Широкий охват секторов рынка – Расширение продуктовой линейки за счет исследования смежных отраслей рынка – Наращивание экосистемы рекламной биржи, приводящее к большему уровню доверия и привлечению новых клиентов – Разработки в области высоких технологий и искусственного интеллекта – Эффективное прогнозирование потребительского спроса, удовлетворение потребностей нишевых сегментов – Создание более эффективных механизмов продвижения товаров/услуг	– Снижение доверия между партнерами – Недостаточно разработанная правовая основа заключения договоров – Неадекватные (несправедливые) соглашения о сотрудничестве – Отсутствие или снижение роли координирующего органа – Снижение коммуникативности в принятии коллективных решений, недостаточный обмен информацией и/или потеря связи между партнерами – Отсутствия единых стандартов обмена данными при информационном взаимодействии партнеров – Организационно-культурные различия партнеров ВБ – Одновременное участие партнеров ВБ в нескольких бизнесах – Наличие правовых рисков (угроза потери доменного имени, блокировки сайта, доменного рейдерства, нарушения авторских прав и пр.) [1]

Рис. 2. SWOT-анализ рекламных бирж

Проведенный SWOT-анализ позволяет выявить слабые и сильные стороны функционирования рекламных бирж, а также предусматривать возможные угрозы и открывающиеся возможности, которые важно учитывать в оценке стоимости подобных интернет-компаний.

Выявленные риски (скорее, основные из них) по возможности, должны быть учтены в процессе оценки стоимости ВБ. Их следует заложить в модель ценообразования. Так, в Доходном подходе они обычно отражаются в ставке дисконта, построенной для собственного капитала компании и рассчитываемой применением или модели CAPM, или кумулятивным методом. Следует учесть и общие

для всех бизнесов стоимостные факторы. В Сравнительном подходе также может оказаться полезным учет результатов анализа рынка виртуальных компаний (определяющих внешние факторы в процессе SWOT-анализа) при выборе объектов-аналогов.

Заключение

Чтобы оценить стоимость любого виртуального бизнеса, следует собирать соответствующую информацию для общего анализа и использовать те или иные методы оценки. Для этого в представленной статье были рассмотрены *факторы*, влияющие на стоимость интернет-бизнеса (в том числе и рекламной биржи) и выявлены *специфические* риски.

Анализ стоимостных факторов предварен обзором, в основном, западных источников, в которых дискутируются вопросы, связанные с выявлением ключевых факторов стоимости в исследовании Интернет-компаний, а именно:

- насколько важной в анализе ВБ остается бухгалтерская отчетность, ее финансовые показатели (прибыль, выручка, денежный поток и пр.) в условиях, когда очевидно влияние нефинансовых показателей на стоимость Интернет-компаний;
- каким образом должны трактоваться убытки ВБ, если произведенные затраты произведены в НИОКР;
- как обеспечивается увеличение *отдачи от масштаба* используемой *бизнес-моделью.*

Обсуждение этих и других вопросов создает платформу для решения конкретных задач выявления и систематизации стоимостных факторов, которые необходимо учитывать в процессе оценки стоимости ВБ. При этом рассмотрены различные подхода к системному выбору таких факторов, в частности, на основе разделения ВБ по используемым *бизнес-моделям* (интернет-магазины, порталы, поставщики контента и виртуальные сообщества (сети)). Проведенный обзор позволил идентифицировать важнейшие стоимостные факторы, требующие учета в оценке ВБ, к которым, прежде всего, относятся *количество уникальных посетителей*, а также *количество просмотренных веб-страниц* и *время, проведенное на сайте*.

Многие из анализируемых факторов порождают соответствующие риски, анализ которых также необходим в стоимостной оценке виртуального бизнеса.

Рассмотрены *три подхода к классификации рисков*:

- на основе их классического разделения по двум признакам: *внешние и внутренние*, *общие и специфические;*
- на основе их разделения по признакам: *внешние и внутренние,* а также по их уровню риска *(стратегические, операционные и технические);*
- по фазам *жизненного цикла* интернет-компаний.

Выявлены *объекты рисков* и *источники рисков*. Исследовано, подходят ли традиционные методы компенсации рисков для случая управления рисками виртуального бизнеса.

Проведенный автором анализ позволяет получить в целом четкое представление об объекте стоимостной оценки, которым является частный случай виртуального бизнеса – рекламная биржа.

Библиографический список к главе 3

1. Алымов Р. Правовые риски интернет-предпринимателей. Авокатское бюро «Юрлов и партнеры». – 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.vedomosti.rru/management/blogs/2015/11/12/616666-riski-internet-predprinimatelei

2. Аникина И.Д. Оценка стоимости компании электронной коммерции, возможность страхования, вид предпринимательской деятельности, возможность диверсификации / И.Д. Аникина, Ю.А. Марчукова // Региональная экономика. Юг России. 2019. – Т. 7. №3–167. – ISSN 2310-1083

3. Артемов С.В., Березинец И.В. Выявление ключевых факторов создания стоимости компании при оценке интернет-фирм Доходным подходом, 2011 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://beintrend.ru/2011-09-18-11-35-53

4. Горбунов И.Г. Формирование и функционирование виртуальных предприятий как объектов управления в условиях информационной экономики: автореф. дис. … канд. эк. наук. – СПб., 2006. – 26 с.

5. Казарцева О.А. Особенности управления виртуальным предприятием: риск-менеджмент / О.А. Казарцева, В.В. Бойко // Вестник ВолГУ. Серия 9: – Исследования молодых ученых. – 2013. – №11. – С. 217–220.

6. Касьяненко Т.Г. Анализ и оценка рисков в бизнесе: учебник для бакалавриата (академический курс) / Т.Г. Касьяненко, Г.А. Маховикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2016. – 464 с.

7. Касьяненко Т.Г. Специфика виртуального бизнеса: его виды, классификация и жизненный цикл / Т.Г. Касьяненко, О.И. Филимонов // International Scientific-Practical Conference «Economic growthin the conditions of globalization» (Кишинев, October, 15–16, 2021). Edition XV, Vol. I. – Кишинев, 2021. – P. 34–48

8. Ткачева Е.Н. Риски в виртуальных организациях: классификация и способы управления // Пространство экономики. 2008. – Т. 6. №3–3. – С. 254–257 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/riski-v-virtualnyh-organizatsiyah-klassifikatsiya-i-sposoby-upravleniya/viewer

9. Filimonov O.I., Kasyanenko T.G. Digital platforms: essence, classification, opportunities and problems // International Conferenc «Process Management and Scientific Developments», Birmingham, United Kingdom, Novotel Birmingham Centre, April 6, 2022. p. 29–38. – DOI 10.34660/INF.2022.17.79.047.

10. Alawamleh M., Popplewell K. Understanding virtual organisation to identify possible risks // International Journal of Management and Network Economics. – 2011. – №2 (1). – P. 75–92.

11. Analyst Discovers the Order In Internet Stocks Valuations // The Wall Street Journal. 27.12.1999 [Electronic resource]. – Access mode: https://www.wsj.com/articles/SB946246776318315015.

12. Collins D.W., Pincus M., Xie H. Equity valuation and negative earnings: The role of book value of equity // The Accounting Review. – 1999. – №74. – P. 29–61.

13. Gerstein M.H. Sales growth leaders // Research, 1999.

14. Hand J.R. M. Profits, losses and the non-linear pricing of Internet stocks // Oxford Univ. Press. – 2003. – P. 248–268.

15. Higson C., Briginshaw J. Valuing Internet Businesses // Business Strategy Review. – 2000. – Vol. 11. №1. – P. 10–20.

16. Ip G. Analyst discovers the order in Internet stocks' valuations // The Wall Street Journal. – 1999. – 12/27/99.

17. Journal of Accounting and Economics. – 1996. – №21. – P. 107–138.

18. Lev B., Sougiannis T. The capitalization, amortization, and value-relevance of R&D.

19. Mauboussin M.J. Get Real: Using Real Options in Security Analysis // CSFB Equity Research. – 1999.

20. Mauboussin M. J., Hiler B. Cash Economics in the New Economy // Credit Suisse First Boston Desk Note. – 1999. February.

21. Trueman B., Franco, Wong, M. H., Zhang, X. Back to Basics: Forecasting the Revenues of Internet Firms // Review of Accounting Studies. – 2001. – №6. – P. 305–329.

22. Yee K. K. Residual income valuation of an optimally adaptive firm // Journal of Accounting, Auditing & Finance. – 1999.

DOI 10.31483/r-101699

ГЛАВА 4. МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью обеспечения финансовой устойчивости образовательных организаций, что представляется важной задачей в рамках повышения эффективности и результативности деятельности подведомственных Министерству науки и высшего образования организаций в части финансово-хозяйственной деятельности и контрактных служб в сфере закупок, а также эффективного планирования необоснованных остатков субсидии на выполнение государственного задания. Необходимость планирования финансово-хозяйственной деятельности образовательных организаций и имеющихся объемов остатков стала основанием создания рейтинга качества финансового менеджмента вуза, включающего показатели финансовой устойчивости.

Объектом данного исследования выступает финансово-хозяйственная деятельность федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования, основным видом деятельности которого является предоставление высшего, среднего профессионального образования.

При функционировании любой организации в современных условиях важной характеристикой является уровень ее финансовой устойчивости. Для выявления того, насколько компания автономна с экономической точки зрения, увеличивается или снижается степень её независимости, необходимо проводить анализ финансовой устойчивости, от которого зависит стабильное развитие предприятия.

Финансовая устойчивость определяется эффективностью формирования и распределения ресурсов, финансовыми результатами и уровнем платежеспособности. Эффективное управление финансовой устойчивостью возможно только при условии исследования сущности этого понятия.

Рассматривая сущность исследуемой категории, следует отметить, что она подразумевает не только сохранение положительного уровня характеризующих ее показателей, но и включает в себя развитие, которое проявляется в экономическом росте, то есть тенденции положительного изменения совокупных показателей

экономического и финансового состояния организации за определенный промежуток времени.

В коммерческих организациях анализ финансовой устойчивости осуществляется для оценки динамики, состава и структуры источников образования активов; достаточности средств предприятия; необходимости в дополнительных источниках финансирования; целесообразности привлечения заемных средств; способности организации к увеличению капитала; уровня предпринимательского риска и возможности погашения обязательств перед третьими лицами.

В середине 1990-х годов в период дефицитности бюджетного финансирования, когда недостаточное субсидирование образовательных учреждений составляло по разным оценкам от 60 до 75 процентов, поднялась проблема обеспечения финансовой устойчивости для сферы образования. В то же время система образования продолжала выполнять свои функции. Появлялись новые высшие учебные заведения, росло число учащихся, в том числе – обучающихся за счет средств бюджета. Это позволяло утверждать об устойчивости системы образования в финансовой сфере. Однако бюджетные учреждения при создании источников финансирования уже были обязаны ориентироваться не только на бюджетные средства, но и на поиск других источников бюджетирования.

Основным фактором, определяющим финансовую устойчивость, выступали доходы, полученные образовательными учреждениями из внебюджетных источников, а именно от самостоятельной деятельности. Внебюджетные средства стали компенсатором отсутствия бюджетного финансирования, а данные внебюджетного финансирования нередко представлялись как индикаторы успешности деятельности образовательных учреждений в новых социально-экономических условиях.

В контексте того, что бюджетные образовательные учреждения стали ориентироваться на доходы от самостоятельных видов деятельности и на внебюджетные источники, уместно при формировании модели учесть подходы к оценке финансовой устойчивости коммерческих организаций для трансформации ряда показателей, применяемых коммерческими предприятиями к функционированию бюджетных организаций. Имеющиеся подходы к оценке

финансовой устойчивости коммерческих организаций основываются на различных вариантах сравнения собственных и заемных средств предприятий в целях определения его возможностей по ликвидации обязательств и обеспечения при этом правильного функционирования на более или менее длительном временном отрезке. Нормативным для устойчивого функционирования считается соотношение этих показателей на уровне один к двум.

В целом для оценки финансового состояния существует большой набор показателей, они позволяют разрабатывать и своевременно претворять долгосрочные меры для противодействия негативным факторам, предотвращения и преодоления возможных отрицательных последствий угроз. Это предполагает необходимость изучения таких аспектов финансовой деятельности как: повышение качества активов, увеличение собственного капитала, достижение приемлемого уровня рентабельности с учетом финансовых рисков, необходимый уровень ликвидности и в то же время достижение стабильного дохода и возможности привлечения заемных средств.

Использование данных подходов к государственным образовательным учреждениям, которые составляют подавляющее большинство учебных заведений, требует пересмотра отдельных методических аспектов для их адаптации к оценке финансовой устойчивости некоммерческих организаций, так как они лишены права использовать заемные средства.

Предложенная концепция является, по крайней мере, дискуссионной, так как основывается на положениях, использование которых к вузам и, соответственно, к учреждениям иных уровней образования как хозяйствующим субъектам вызывает ряд вопросов:

Согласно Федеральному закону от 12.01.1996 №7-ФЗ (ред. от 02.12.2019) «О некоммерческих организациях» – «бюджетное учреждение осуществляет свою деятельность в соответствии с предметом и целями деятельности, определенными в соответствии с федеральными законами, иными нормативными правовыми актами, муниципальными правовыми актами и уставом». К этой деятельности не относятся операции по кредитным договорам, следовательно, применение соотношения собственных и заемных средств для государственного вуза не имеет экономического смысла;

Раскроем сущность понятия «собственные средства» для государственного высшего учебного заведения. Собственные средства являются неналоговыми доходами бюджета, находятся в самостоятельном распоряжении вуза, а их использование регулируется бюджетным законодательством и указаниями учредителя, которым является Министерство науки и высшего образования Российской Федерации;

Применение такого термина, как оборотные средства однозначно требует пересмотра для государственного вуза, поскольку его использование в области реализации образовательных услуг возможно, но ограничено в сфере внебюджетной деятельности.

При оценке финансовой устойчивости важно использовать совокупность существующих методов, которые представляют собой определенную систему [1]. Как отмечают многие авторы, не существует единого мнения по поводу толкования понятия «финансовая устойчивость предприятия» [2]. Артеменко В.Г. полагает, что финансовое состояние – это важнейшая характеристика деятельности организации, отражающая обеспеченность финансовыми ресурсами, целесообразность и эффективность их размещения и использования, платежеспособность и финансовую устойчивость.

А.Д. Шеремет и Е.В. Негашев считают, что «финансовая устойчивость – это основная характеристика финансового состояния организации. Классификация финансового состояния организации по четырем типам: абсолютная устойчивость организации, нормальная устойчивость организации, неустойчивое положение организации, кризисное положение организации, – стала отражением такого подхода» [3].

Другого мнения придерживается Г.В. Савицкая, она считает, что: «финансовое состояние может быть, как устойчивым, так и неустойчивым и может быть кризисным, иначе говоря, подразумевается, что финансовое состояние организации, финансовая устойчивость, а также стабильность организации являются зависимыми от общих результатов производственной и коммерческой деятельности хозяйствующего субъекта» [4].

М.С. Абрютина и А.В. Грачев определяют «сущность финансовой устойчивости как платежеспособность организации» и не предлагают исследование взаимосвязей между финансовым состоянием

и финансовой устойчивостью» [5]. Авторы считают, что финансовая устойчивость организации представляет собой, надежно гарантированную платежеспособность, независимо от возможных изменений рыночной конъюнктуры и поведения партнеров.

В.В. Ковалев подразумевает под финансовой устойчивостью предприятия – «его способность отвечать лишь по своим долгосрочным обязательствам», в то время, как И.С. Колчина считает, что «сущностью финансовой устойчивости является обеспечение всех запасов и затрат предприятия источниками их формирования», соответственно в этом случае финансовая устойчивость должна быть более обеспечена [6; 7].

При изучении работ указанных авторов, можно заметить, что в целом они разделились в своих мнениях: одни определяют финансовую устойчивость просто как определенное соотношение между активами и источниками их финансирования, другие рассматривают финансовую устойчивость как комплексную категорию, которая включает в себя различные аспекты деятельности организации.

У традиционного подхода или первой группы авторов методы делятся на два блока. В первый – включаются методы, основой которых является расчет абсолютных показателей, помогающих определить степень обеспеченности активов источниками их формирования. Сюда же относится определение объема, состава и динамики как собственного, так и заемного капитала, расчет темпов роста, их сопоставление.

Ко второму блоку относится расчет относительных показателей финансовой устойчивости. Полученные результаты изучаются в динамике, в сравнении со среднеотраслевыми значениями и с значениями предприятий-конкурентов. Таким образом, приверженцы традиционного подхода определяют финансовую устойчивость исходя из показателей, полученных из бухгалтерского баланса, что говорит об оценке ситуации лишь в конкретный момент времени, отраженный в отчетности.

Что касается второй группы, то здесь существуют достаточно широкие возможности для подходов к оценке финансовой устойчивости. На данный момент в общем виде можно выделить следующие методы: системный, факторный, ресурсный, ресурсно-факторный, ресурсно-управленческий, математического моделирования, метод нечетких множеств и т. д.

На сегодняшний день большинство вузов являются некоммерческими организациями по организационно-правовой форме, образовательные учреждения, государственные и негосударственные, но обеспечивая возможность платного обучения студентов, они схожи в этой части с коммерческими организациями, что позволяет говорить о возможности адаптации существующих методов оценки финансовой устойчивости предприятий применительно к вузу.

Понятие «финансовая устойчивость» бюджетных структур трактуется следующим образом – «это способность вести финансово-хозяйственную деятельность в долгосрочном периоде, проводя рациональную политику управления кредиторской задолженностью и сохраняя оптимальную структуру собственных и заемных средств, низкую долю государственных субсидий в общей сумме доходов и высокую степень диверсификации своей деятельности» [8].

Эксперт Совета по профессиональному образованию Государственной Думы Российской Федерации Е.К. Миннибаев трактует рассматриваемое понятие следующим образом: «финансовая устойчивость вуза – это характеристика, свидетельствующая о стабильном соответствии доходов и расходов, свободном маневрировании денежными средствами организации и эффективном их использовании, при этом сущность финансовой устойчивости определяется эффективным формированием распределением и использованием финансовых ресурсов» [9].

Финансовая устойчивость вуза предполагает реализацию процессов, результатом которых является достижение количественных и качественных показателей. Высшее учебное заведение – сложная система, требующая комплексного подхода с помощью целой системы показателей финансовой устойчивости, поскольку его структура состоит из множества подструктур.

Финансовая самостоятельность вузов – ведущий современный тренд образования. Система высшего образования пережила множество реорганизаций, что заставило университеты совершенствовать свой образ как образовательной организации. Современная тенденция ресурсного обеспечения вуза является одной из существенных угроз для сохранения экономической устойчивости, что требует новых изменений деятельности вузов.

Выделим факторы, которые могут оказывать влияние на уровень финансовой устойчивости образовательного учреждения:

- изменение спроса на образовательные услуги, в том числе по программам дополнительного профессионального образования (ДПО). В современных условиях вузы имеют значительное количество программ дополнительного профессионального образования, востребованных на рынке образовательных услуг. Существенное влияние на изменение спроса на образовательные услуги по программам ДПО может оказать внедрение профессиональных стандартов. Понятие профессионального стандарта определено ст. 195.1 Трудового кодекса Российской Федерации. Согласно данной статье, профессиональный стандарт – это характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности;
- изменение в системе целевого набора абитуриентов;
- изменение структуры расходов вуза» [10].

Согласно Федеральному закону №7-ФЗ «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 в статье 9.2 «бюджетным учреждением признается некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, ее субъектом или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий государственных органов или органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах. Также федеральными законами предусмотрено, что бюджетные учреждения могут выполнять работы или оказывать услуги на платной основе для граждан и организаций и в рамках государственного (муниципального) задания» [11].

Наряду с ведением основного вида деятельности бюджетные учреждения вправе осуществлять иные виды деятельности, но только если это направлено на достижение целей, ради которых оно создано, а также предусмотренных его уставом. При этом доходы, полученные от данной деятельности, и приобретенное за счет этих доходов имущество поступают в распоряжение того или иного высшего учебного заведения [12].

На уровень финансовой устойчивости вуза также оказывают влияние следующие факторы:

- оперативность реагирования на изменения рыночной конъюнктуры;
- способность к внедрению и финансированию новых образовательных программ;
- величина сроков погашения задолженности по текущим обязательствам;
- в долгосрочном аспекте – иммобилизация финансовых резервов для привлечения высококвалифицированных преподавателей, повышения квалификации сотрудников, совершенствования материально-технической базы, что снижает уровень финансовой устойчивости образовательного учреждения. Поэтому повышение конкурентоспособности и улучшение финансового состояния являются разнонаправленными (конфликтными) целями развития вуза.

Наряду с коммерческими организациями и предприятиями, бюджетные учреждения по итогам работы за отчетный период определяют экономические или финансовые показатели (результаты) хозяйственной деятельности. Экономические показатели деятельности бюджетных учреждений используются в целях планирования деятельности учреждения при проведении анализа хозяйственной деятельности, а также для определения налоговой базы.

В процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности государственных учреждений могут изменяться ее направления, в связи с этим при принятии управленческих решений перед ними может встать проблема обеспечения и поддержания финансовой устойчивости.

К наиболее важным показателям деятельности бюджетного учреждения следует отнести:
- поступления по доходам;
- выплаты по расходам;
- объем субсидий на выполнение государственного задания.

Методики по оценке финансового состояния коммерческих организаций не могут быть применены к анализу финансового состояния бюджетных структур в более или менее длительной перспективе. Это во многом связано с ограничениями, касающимися специфики бюджетных учреждений, и выражается в том, что:
- при расчете коэффициентов автономии (соотношения собственных и заемных источников) используется стоимость

собственного капитала, величина которого отражается в составе пассива баланса коммерческой организации. Государственное бюджетное учреждение не формирует собственный капитал и в пассив его баланса входят только два раздела: «Обязательства» и «Финансовый результат».

- расчет коэффициентов финансовой устойчивости (отношения собственных и заемных источников финансирования) осуществляется на основе классической методики, используя величину долгосрочных обязательств. Тем не менее, опираясь на пункт 14 статьи 9.2 Федерального закона от 12.01.1996 №7-ФЗ (ред. от 08.06.2020) «О некоммерческих организациях»: «Бюджетные учреждения не вправе размещать денежные средства на депозитах в кредитных организациях, а также совершать сделки с ценными бумагами, если иное не предусмотрено федеральными законами» [11].

Некоторые разъяснения по вышеуказанным противоречиям дают Д.А. Ендовицкий и Т.А.Пожидаева в своей статье «Комплексный анализ финансового состояния образовательной организации». Так как традиционно для анализа финансовой устойчивости коммерческой организации принимается соотношение собственного и заемного капитала, авторы статьи предлагают использовать это соотношение с учетом специфики состава источников формирования имущества образовательной организации. Отнести к собственным средствам все статьи раздела II баланса «Финансовый результат», в свою очередь к источникам заемных средств – статьи раздела III «Обязательства» (и те статьи II раздела которые отрицательны, т.е. отражены со знаком «минус»). Исключение составляют обязательства перед учредителем, которые, по их мнению, должны быть отнесены к собственным средствам, по аналогии с вкладами учредителей в уставный капитал коммерческих организаций.

Еще одним коэффициентом, предлагаемым авторами для оценки финансовой устойчивости государственного вуза, является коэффициент обеспеченности внеоборотных активов долгосрочными источниками финансирования, так как определение обеспеченности внеоборотных активов и основных средств в их составе долгосрочными источниками финансирования очень важно.

Проведя исследование и анализ ряда авторских подходов к системе показателей вузов, традиционных методик расчета

показателей финансовой устойчивости коммерческих организаций и показателей Министерства образования предлагается универсальная модель анализа финансовой устойчивости государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования.

С помощью данной модели можно анализировать деятельность учреждения на протяжении всего периода его функционирования и осуществлять текущие (ежегодные) расчёты для наблюдения и анализа динамики показателей. Все метрики были переведены в балльной оценке, что позволяет делать общий вывод об уровне финансовой устойчивости по результатам оценки как абсолютных, так и относительных показателей.

В модели представлены двадцать один абсолютные и относительные показатели второго уровня.

Особенность данной модели заключается в том, что финансовая устойчивость компании делится на факторы, которые ее описывают. Факторы представляют собой свойства первого уровня, к которым нами были отнесены такие характеристики как – образовательная деятельность, научно-исследовательская деятельность, состояние основных средств и финансово-экономическая деятельность. Ниже уровнем идут показатели, описывающие эти факторы, они составляют второй уровень показателей.

Модель включает в себя свойства трех уровней, 0 – уровень представляет собой главное свойство, тот показатель к определению, которого и стремится наша модель. На следующем уровне обозначены укрупненные свойства, представляющие собой те сферы деятельности, к которым относятся выделенные нами показатели.

Для лучшей интерпретации результатов, баллы используем с поправкой на вес, то есть каждый показатель будет иметь вес 0,048 для каждого из 21 показателя из общего идеального результата равного 1 или 100 процентов. Каждый из показателей университета получает балл с учетом соответствия одному из оценочных факторов. За основу расчета взяты соотношения, где 2 балла в 3-х балльной градации – это 2/3 от максимальной оценки, 1 балл соответственно 1/3, в 2-хбалльной системе аналогичный расчет. Соответственно баллы с поправкой на их вес представлены в таблице.

Таблица1

Баллы модели оценки финансовой устойчивости государственного вуза с учетом весомости

Балловая оценка	Вес балла в 3-балльной системе оценок	Вес балла в 2-балльной системе оценок
3	0,048 (4,8%)	
2	0,032 (3,2%)	0,048 (4,8%)
1	0,016 (1,6%)	0,024 (2,4%)

Балльная оценка факторов 2-уровня, описывает свойство 1-уровня «Образовательная деятельность». Каждый балл можно «получить», соответствуя условию абсолютного значения фактора.

Таблица 2

Показатели балльной оценки факторов 2-уровня категории «Образовательная деятельность»

Наименование показателя	Балльная оценка	Абсолютное значение фактора
1	*2*	*3*
Общая численность студентов по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры	2	более 10.000 студентов
	1	менее 10.000 студентов
Количество УГСН	2	Более 20
	1	Менее 20
Общая численность ППС	3	Показатель увеличился
	2	Показатель не изменился
	1	Показатель уменьшился

Окончание таблицы 2

1	*2*	*3*
Удельный вес численности обучающихся по программам магистратуры и программам подготовки НПР в аспирантуре в общей численности приведенного контингента	2	Более 20%
	1	Менее 20%
Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме за счет средств соответствующих бюджетов бюджетной системы РФ	3	от 80 до 100
	2	от 60 до 80
	1	от 40 до 60
Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме с оплатой стоимости затрат на обучение физическими и юридическими лицами	3	61,63 и выше
	2	от 53,8 до 61,63
	1	от 44 до 53,8

Аналогично проведем балльную оценку факторов 2-уровня, которые описывают свойство 1-уровня «Научно-исследовательская деятельность».

Таблица 3

Показатели балльной оценки факторов 2-уровня категории «Научно-исследовательская деятельность»

Наименование показателя	Балльная оценка	Абсолютное значение фактора
1	*2*	*3*
Число публикаций организации, индексируемых в информационно аналитической системе научного цитирования РИНЦ, в расчете на 100 НПР	2	Более 20

Окончание таблицы 3

1	*2*	*3*
	1	Менее 20
Доходы от НИОКР (за исключением средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, государственных фондов поддержки науки) в расчете на одного НПР	2	Более 150 тыс. руб.
	1	Менее 150 тыс. руб.

Балльная оценка показателей свойства «Состояние основных средств» приведена в таблице.

Таблица 4

Показатели балльной оценки факторов 2-уровня категории «Состояние основных средств»

Наименование показателя	Балльная оценка	Абсолютное значение фактора
Накопление износа	2	Менее 0,5
	1	Более 0,5
Коэффициент обеспеченности внеоборотных активов долгосрочными источниками финансирования	2	Более 0,6
	1	Менее 0,6

По аналогии проведена балльная оценка показателей свойства «Финансово-экономическая деятельность.

Дерево свойств модели оценки финансовой устойчивости государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования представлено на рисунке.

Используя данную методику, государственный вуз сможет осуществлять быстрый и качественный анализ своей деятельности со стороны финансовой устойчивости и определять на какие именно показатели следует делать акцент в дальнейшем планировании своей финансово-хозяйственной деятельности. Анализ финансовой устойчивости государственного учреждения высшего образования важен для повышения эффективности и результативности их

деятельности. Это обеспечит более точный уровень прогнозирования необоснованных остатков субсидий на выполнение государственного задания, поможет избежать неэффективного планирования финансово-хозяйственной деятельности.

Финансовая устойчивость государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования — Свойство 0 – уровня

Образовательная деятельность	Научно-исследовательская деятельность	Состояние основных средств	Финансово-экономическая деятельность
Общая численность студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры (человек)	Число публикаций организации, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования РИНЦ, в расчете на 100 НПР	Коэффициент обеспеченности внеоборотных активов долгосрочными источниками финансирования	Объем доходов от образовательной деятельности
Удельный вес численности обучающихся по программам магистратуры и программам подготовки НПР в аспирантуре в общей численности приведенного контингента, %	Доходы от НИОКР (за исключением средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, государственных фондов поддержки науки) в расчете на одного НПР	Накопление износа	Объем субсидий на выполнение ГЗ
Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета за счет средств соответствующих бюджетов бюджетной системы РФ			Доходы образовательной организации из всех источников в расчете на численность студентов (приведенный контингент)
Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета с оплатой стоимости затрат на обучение физическими и юридическими			Коэффициент автономии (по Ендовицкому Д.А. и Пожидаевой Т.А.
Количество УГСН			Коэффициент финансовой зависимости
Общая численность ППС			Показатель автономии (ПФУ-1)
			Прирост поступлений от ПДД (ПФУ-2);
			Коэффициент долговой нагрузки (ПФУ-3)
			Доля просроченной кредиторской задолженности (ПФУ-4)
			Доля просроченной дебиторской задолженности (ПФУ-5)
			Дефицит средств от ПДД (ПФУ-6)

Свойства 1 – уровня

Свойства 2 – уровня

Рис. 1

Библиографический список к главе 4

1. Омельченко И.В. Финансовая устойчивость коммерческих организаций: сущность, понятия, способы оценки // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2017. – 10 с.

2. Российский и зарубежный подходы к анализу финансового состояния предприятия // Международный студенческий научный вестник. – 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.eduherald.ru/ru/article/view?id=13148

3. Негашев Е.В Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций: учебник для студ. вузов / Е.В. Негашев, А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 208 с.

4. Подходы к изучению финансового состояния предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-izucheniyu-finansovogosostoyaniya-predpriyatiya/viewer (дата обращения: 25.05.2020).

5. Грачев А.В. Основы финансовой устойчивости предприятия: учебное пособие. – М.: Дело и Сервис, 2015. – 215 с.

6. Ковалев В.В. Корпоративные финансы и учет: понятие, алгоритмы, показатели: учебное пособие. – 3-е изд. – М.: Проспект, 2015. – 955 с.

7. Колчина И.С. Финансы организаций: учебное пособие. – 6-е изд. – М.: Юнит-Дина, 2016. – 399 с

8. Фролкин А.В. Понятие финансовой устойчивости в бюджетных и автономных учреждениях // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2016. – С. 127–132.

9. Финансовая устойчивость вуза или как «свести баланс» качества? // Аккредитация в образовании. – 2016. – №6. – С. 58–60.

10. Кузнецова А.Л. К вопросу об оценке финансовой устойчивости государственного вуза с учетов финансирования из внебюджетных источников / А.Л. Кузнецова Ю.В. Кудряшова // Научная статья. – 2016. – №1 (5). – 29 с.

11. О некоммерческих организациях: Федеральный закон от 12.01.1996 №7-ФЗ (ред. от 12.01.1996) // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_354554 (дата обращения: 27.05.20).

12. Повышение финансовой устойчивости университетов. Проекты российских вузов / И.В. Абрамова [и др.]. – М.: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2018. – 212 с.

13. Фролкин А.В. Понятие финансовой устойчивости в бюджетных и автономных учреждениях // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2016. – С. 127–132.

14. Финансовая устойчивость вуза или как «свести баланс» качества? // Аккредитация в образовании. – 2016. – №6. – С. 58–60.

Кузнецова А.Л. К вопросу об оценке финансовой устойчивости государственного вуза с учетов финансирования из внебюджетных источников / А.Л. Кузнецова Ю.В. Кудряшова // Научная статья. – 2016. – №1 (5). – 29 с.

DOI 10.31483/r-101935

ГЛАВА 5. МИРОВАЯ ПРАКТИКА РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА В УСЛОВИЯХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ТРАНСФОРМАЦИЙ

В настоящее время развитие туризма и его важнейшего сектора – международного туризма происходит в условиях глубокого кризиса, связанного с пандемией и появлением новых штаммов COVID-19. Падение туристского потока в наибольшей степени произошло в странах Азиатско-Тихоокеанского региона: за текущий 2021 год потери составили 95% иностранных прибытий. На втором месте антирейтинга по снижению въездного потока находится Европа (−85% к 2019 году), на третьем месте – Ближний Восток (−83%), затем следуют Африка (−81%) и Америка (−72%) [1].

В этой связи резко возрастает роль технологических трансформаций, которые являются главным инструментом и трендом развития мирового туристского пространства, позволяющим осуществлять взаимодействия в сфере туризма в различных странах, особенно при переходе в цифровой формат.

Индустрия туризма, включая и ее важнейший сектор -международный туризм, входит в число наиболее пострадавших от коронавирусных ограничений секторов экономики. Зарубежные турпоездки сократились на 77,5%, тогда как поездки по России – на 39%. В этой связи важнейшее значение отводится технологическим трансформациям, которые являются одним из трендов развития мирового туристского пространства, позволяющим осуществлять взаимодействия в сфере туризма в различных странах, особенно в условиях цифровизации.

Для понимания влияния технологической трансформации на развитие международного туризма, прежде всего, раскроем сущность понятия технологической трансформации.

Вопросы технологической трансформации являются объектом исследования с начала XIX века, хотя гноссиалогические корни познания уходят и в более ранние периоды. При исследовании технологической трансформации была использована теория цикличности экономического развития, методологические основы которой изложены в научном наследии Н. Кондратьева, J. Kitchin, J. Schumpeter, И. Дьяконова.

По определению Ю.И. Яковца, технологическая трансформация представляет собой последовательный процесс замены друг друга различных поколений техники, технологий, управленческих и организационных методов [6]. Согласно его схемы технологическая трансформация проходит в несколько этапов:

- медленная трансформация структуры региональной экономики, характеризующаяся ростом новых последующих технологических процессов, основанных на ресурсах предшествующих, и доминированием инвестиций в производство;
- трансформация технологий с уже сформировавшимся ядром нового наступившего технологического процесса, характеризующегося доминированием инвестиций в сферу услуг;
- трансформация в сторону снижения эффективности новых технологий в силу насыщения спроса на товары и услуги, сопровождающееся оттоком свободных капиталов на финансовый рынок, ростом цен и дальнейшим снижением эффективности производства;
- начало нового витка технологического развития отраслей и сфер экономики.

Согласно подходу российского ученого С.Ю. Глазьева, технологическая структура – «целостное и устойчивое образование, в рамках которого осуществляется замкнутый цикл, начиная с добычи и производства первичных ресурсов и заканчивая выпуском набора конечных продуктов, подходящих для типа общественного потребления. Совокупность базовых агрегатов технологически связанных производств составляет ядро технологической структуры. Технологические инновации, определяющие формирование ядра технологической структуры, называют ключевым фактором» [2]. Украинский исследователь В. Василенко представил эволюцию технологических укладов до 2060 года в виде семи эпох или периодов (табл. 1).

Таблица 1

Алгоритм технологической трансформации

№	Периоды технологических трансформаций	Начало эпохи	Знаковые события
1	Период первой промышленной революции	1772	Строительство текстильной фабрики в Кромфорде
2	Эпоха пара	1825	Создание паровоз («Локомоушин №1»), строительство железной дороги
3	Период второй промышленной революции	1875	Изобретение бессемерского процесса создание на базе конвертера Бессемера завода ETSW в Питсбурге
4	Период нефти	1908	Внедрение на предприятиях G. Ford ленточного конвейера
5	Период третьей промышленной революции – эпоха компьютеров и телекоммуникаций	1971	Развитие электроники, становление «Кремниевой долины», создание первого микропроцессора (Intel)
6	Период четвертой промышленной революции – эпоха цифровизации	2011	Ключевые технологии больших данных; интернет вещей; дополненной реальности; 3D-печать; печатной электроники; блокчейн
7	Период метакогнитивных технологий	2060	Искусственный интеллект

Таблица отражает содержание каждой эпохи технологических трансформаций: новые технологии, ставшие драйвером нового технологического уклада.

По мнению K. Perez, технико-экономическая парадигма представляет собой сферу производственно-экономических связей,

которой присущи такие явления как, технологии, распределение доходов, способы организации и управления. При этом ключевые факторы, определенные K. Perez, имеют то же значение, что и у С.Ю. Глазьева.

Общая закономерность смены эпох технологических трансформаций прослеживается в том, что в каждом цикле экономического развития наступает фаза «истощения» внутренних источников прибыли и экономика «впадает» в депрессивное состояние, порождая снижение уровня спроса, спад производства и рост безработицы. В этих условиях снижается производительность труда, падает эффективность деятельности в любой отрасли экономики.

Основными предпосылками, обусловливающими современный переход к очередному периоду технологической трансформации, являются следующие:

- ускорение роста и выравнивания уровней технологического обновления во всем мире. Глобализация, открывшая национальные и международные туристские рынки, ускорила перелив инноваций между странами с разным уровнем технологического развития;
- острая необходимость поиска альтернативных источников энергии из-за истощения их природных запасов и быстрого роста объемов потребительского спроса населения и быстрого изменения его потребительских предпочтений;
- конкуренция знаний, быстрое обновление правил и непредсказуемость перспектив;
- необходимость повышения производительности труда из-за роста численности населения Земли, ускорения процесса его старения и соответствующего снижения доли трудоспособного населения;
- сокращение инвестиций в реальный сектор экономики из-за растущего оттока финансовых инвестиций на спекулятивный рынок;
- развитие информационных социальных сетей, позволяющих объединять социумы для решения противоречий в обществе;
- рост доли экономически активного населения с высоким уровнем образования и самосознания, требующей адекватного отношения со стороны государства и собственников капитала.

Таковы, на наш взгляд, основные предпосылки для создания новых технологий не только в производственной, но и в социальной сфере, включая важнейшую составляющую – сферу туризма. Однако, более глубокое исследование роли информационных технологий в технологической трансформации в экономических системах показало, что термин «информационные технологии» впервые появился в статье H.J. Leavitt и T.L. Whistler в журнале «Harvard Business Review» (1958 г.), согласно которой в случае отсутствия единого установленного имени у новой технологии еще нет, она называлась ИТ. При этом определение данного термина состояло из трех категорий:

- применение методов обработки;
- применение для принятия решений статистических и математических методов;
- использование компьютерных программ для моделирования мышления более высокого порядка.

Вместе с появлением и развитием первых информационных систем (ИС) с 1960-х гг. начали активно развиваться ИТ. Например, в 1956 г. в качестве компонента компьютерной системы 305 RAMAC компания IBM выпустила первый жёсткий диск.

Что касается страновой структуры технологической трансформации, то странами-лидерами в течение нескольких веков остаются западные государства. Причем в периоде 1770–1880 годов европейские страны сохраняют лидерство. Технологический прорыв в конце XIX в. – начале XX в. совершают США и Германия, сохраняя монопольное положение до середины XX века. С середины прошлого века неизменным лидером остаются США. Этому способствовали благоприятные экономические условия для динамичного роста американской экономики, обеспечивавшей европейские страны военной и гражданской продукцией, а также в послевоенный период, когда разрушенные европейские страны могли восстановиться лишь за счет кредитов и товаров из США. Накопленный капитал позволяет этой стране выделять огромные средства, чтобы финансировать науку и образование. Здесь уместно отметить и такое условие у США, как возможность «скупать и эффективно использовать мозги» из других стран мира. Очевидно, в этой стране есть преимущества в организации науки в сфере туризма, помимо материальных, привлекательна и среда путешествий. Однако

следует отметить, что в XXI веке продвинулись в технологическом прогрессе и азиатские страны.

Из таблицы 2 видно, как расширился круг технологически наиболее развитых стран мира. Глобализация расширила возможности использования идей и проецирования новых социально-экономических отношений, утвердившихся в технологически развитых странах на остальной мир. Лидерами в продвижении новых технологий являются страны с высоким научно-технологическим потенциалом, накопленным за счет новых идей, генератором которых является человек.

В последней четверти прошлого века в ряды лидеров технологического прогресса встраиваются скандинавские страны, Индия, Китай, Южная Корея. Большую роль в технологическом прорыве этих стран сыграли новые технологии в различных сферах, разработка цифровых и облачных платформ, которые, размещаясь в этих странах, создавали рабочие места для местного населения, привлекали квалифицированных работников из других стран. Профессионально-квалификационная структура трудового населения резко возросла, что способствовало росту конкуренции в жизненно важных сферах экономического развития.

Таблица 2

Страны-лидеры в продвижении новых технологий

№	Период	Страны -лидеры
1	1770–1830	Голландия, Великобритания, Франция, Бельгия
2	1830–1880	Голландия, Великобритания, Франция, Бельгия
3	1880–1930	США и Германия, Голландия, Великобритания, Франция, Бельгия
4	1930–1980	США и Германия, Канада, СССР, Япония, Австралия, Франция
5	1980 – по настоящее время	США, ЕС, Япония, скандинавские страны, Сингапур, Китай, Корея, Индия

Процесс практически любой технологической трансформации завершается переходом на новую качественную ступень экономического развития, которая, как правило, начинается с развитых стран (рис. 1).

В ходе глобальной экономической трансформации изменялись структура и масштабы всех рынков: рынка товаров, капитала и труда. Для современного этапа экономической трансформации характерно развитие под воздействием факторов научно-технологического содержания, которые, в первую очередь, влияют на содержание, структуру и масштабы рынка технологических изменений.

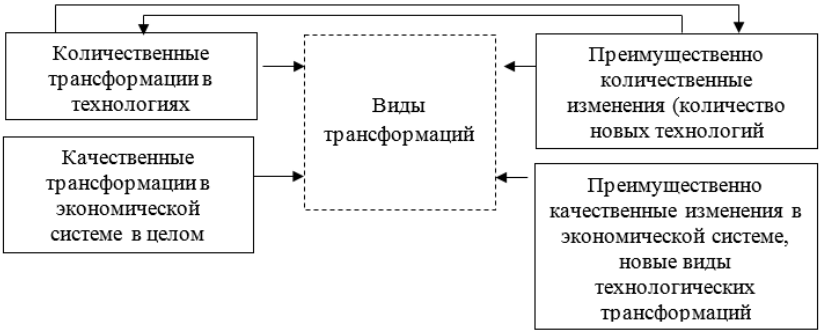


Рис. 1. Виды трансформаций [3]

Следует отметить, что в XX–XXI вв. именно военно-промышленный комплекс дал толчок развитию новых технологий, стремительному росту вычислительной системы, которая удваивается каждые два года, а её стоимость снижается на 75% каждые 3 года. Конверсия военных технологий дала импульс для развития и ускоренного распространения других технологий – это мобильный интернет и облачные технологии, рост вычислительной мощности и «большие данные», новые технологии и источники получения энергии, интернет вещей, экономика совместного пользования и краудсорсинг, робототехника и автономный транспорт, искусственный интеллект, Индустрия 4.0 и 3D-печать. Ускоренное развитие технологических трансформаций государством способно обеспечить «цифровой скачок» в стране.

Опыт Сингапура представляется наиболее ярким примером подхода цифровой приватизации. В 2014 году государство инициировало разработку концепции «Smart Nation» с приглашением

бизнеса и экспертного сообщества к сотрудничеству с целью её уточнения и дальнейшей реализации. Например, государство Южной Кореи способствовало тому, чтобы опорные компании начали самостоятельно инвестировать в прорывные цифровые технологии. Так, «SK Telecom» – один из крупнейших телеком-операторов страны намерен инвестировать свыше 4 млрд. долл. США в технологии AI и «интернета вещей», для чего им планируется налаживание партнерств для развития новых технологий и привлечение местных стартапов с целью разработки точечных решений.

Таким образом, технологическая трансформация представляет собой последовательный процесс замены различных поколений техники, технологий, управленческих и организационных методов ведения бизнеса в любой отрасли и сферах деятельности. Основой трансформации являются информация, научные знания и технологии. Она происходит в несколько этапов, способствуя становлению и развитию новых технологических укладов.

Прогнозируется, что с 2060 года наступит эпоха метакогнитивных технологий, начало которой связано с информационной революцией и искусственным интеллектом. Проявляются предпосылки этой эпохи. Глобальная технологическая трансформация оказывает влияние не только на рынки товаров и услуг в индустрии туризма, и на мировые туристские рынки в целом. Так, информатизация общества, основанная на внедрении цифровых трансформаций, способствовала изменению характера и содержания отношений в сфере международного туризма. В последнее годы наблюдается рост занятости, связанной с обработкой информации, появляются новые профессии, например специалист, который создает для туристов «информационные ландшафты» с учетом особенностей туристской дестинации, ожиданий туристов и популярных на текущий момент направлений в индустрии гостеприимства или каучсерферы (от англ. CouchSurfing одна из крупнейших сетей гостеприимства, существующей в виде он-лайн службы). Также осуществляется роботизированная автоматизация процессов в гостиничном бизнесе, внедряются технологии искусственного интеллекта, что способствует повышению производительности работников. Обновляемые способы и структура производства (3D-печать, блокчейн), развитие цифровой экономики и экономики

совместного потребления влияют и на новые требования к образованию специалистов, занятых в туристской деятельности. При этом одной из проблем туристского рынка в области распространения ИТ становится нехватка кадров высокой квалификации и компетенции. Эти радикальные технологические трансформации характеризуются короткими сроками и ускоренными темпами, поскольку на сегодняшний день темпы изменений постоянно нарастают. Обозначенные выше изменения оказывают долгосрочные экономические и социальные воздействия. С развитием общества и новых технологий будет существенно и стремительно изменяться структура и форма туристского рынка, особенно международного уровня. И важную роль в этих процессах играет государство, которое берет на себя роль инвестора, которые определяет ключевые, приоритетные и наиболее перспективные направления финансирования, в том числе в сферу внутреннего и внешнего туризма.

Индустрия туризма входит в число наиболее пострадавших от коронавирусных ограничений секторов экономики. Зарубежные турпоездки сократились на 77,5%, тогда как поездки по России – на 39%.

В этой связи технологическая и экономическая трансформация развития на современном этапе связана с новой точкой зрения на международный туризм как одного из основных ресурсов экономического развития страны. Этот подход определяет важную роль туристского потенциала, отражающего прямую зависимость всех ресурсов, которые взаимодействуют, как взаимосвязанная и взаимозаменяемая система.

Понятие «международный туризм» в большинстве стран, как правило, увязывается с формированием валового внутреннего продукта, обеспечением занятости, с валютными поступлениями, активизацией внешнеторгового баланса, что в свою очередь является одним из значимых факторов экономического роста. Быстрая переориентация туризма в цифру приводит к глобальной смене потребительского поведения туристов, включая и иностранных. Анализ, к примеру, европейских государств выявил различную степень развития онлайн-услуг: в Англии цифровизация туристского рынка составляет более 92%, а в Румынии -на уровне 31%.

Международный туризм, как уже было отмечено, это по сути дела, иностранный туризм. Он имеет два важнейших сектора:

въездной и выездной. Выездной сектор международного туризма предполагает поездки людей в другую страну из страны постоянного проживания и связан с пересечением государственной границы. Выезд сопровождается прохождением таможенного, валютного и медицинского контроля. Въездной сектор международного туризма основан на путешествиях в пределах России туристов, которые не проживают постоянно в ней. Темпы роста международного туризма, как правило, находятся в прямой зависимости от следующих факторов: экономических, политических, природных, террористических, эпидемиологических (рис. 2). Действие экономических факторов, как правило, сопряжено с происходящими мировыми экономическими кризисами, влияние которых отрицательно сказывается на платежеспособности туристов. Политические факторы проявляются, прежде всего, в ослаблении туристских потоков вследствие возникающих военных конфликтах в той или иной стране. Действие природных факторов также может отрицательно сказаться на динамике туристских потоков, если природные явления приводят к разрушениям и природным катаклизмам: извержение вулканов, землетрясения, цунами. Снижение туристских поездок может происходить и вследствие террористических актов, сопровождаемых жертвами в отдельных странах и имеющих международный резонанс.

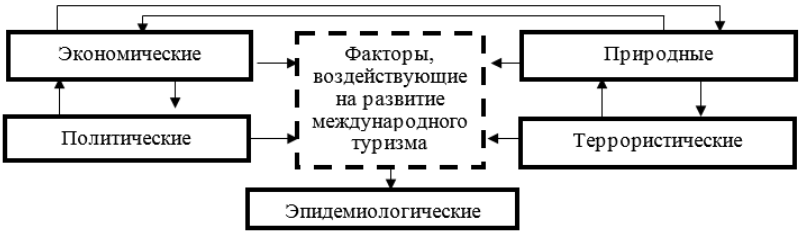


Рис. 2. Группы факторов, оказывающих воздействие на развитие международного туризма

Что касается эпидемиологических факторов, то в первую очередь речь идет о пандемии коронавируса, ставшей настоящим бедствием не только для международного туризма, но и практически всех сфер экономики.

2020 год принёс миру тяжёлые испытания и заставил человечество заплатить очень большую цену. Проанализируем степень удара COVID-19 по экономике на примере туризма как одной из наиболее пострадавших сфер экономики. При этом не имеет смысла рассматривать страны, в которых туризм является основной отраслью экономики (рис. 3).

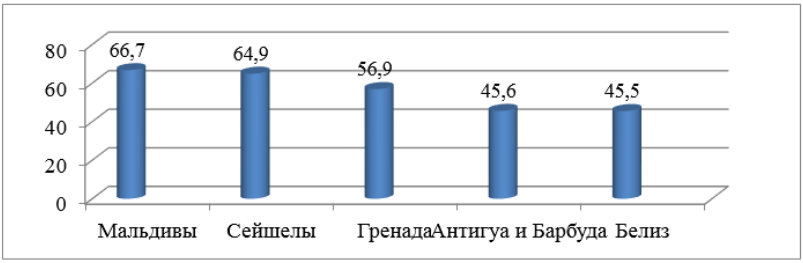


Рис. 3. Доля туризма в ВВП страны, %

В данных странах влияние сокращения потока туристов на экономику аналогично падению цен на нефть в соответствующее количество раз для нефтедобывающей страны, типа Нигерии.

Ситуация в странах, где туризм – одна из нескольких важных отраслей, сложнее с точки зрения анализа влияния проблем в отрасли на экономику страны в целом. В качестве примера рассмотрим ряд стран наиболее популярных среди российских туристов (рис. 4).

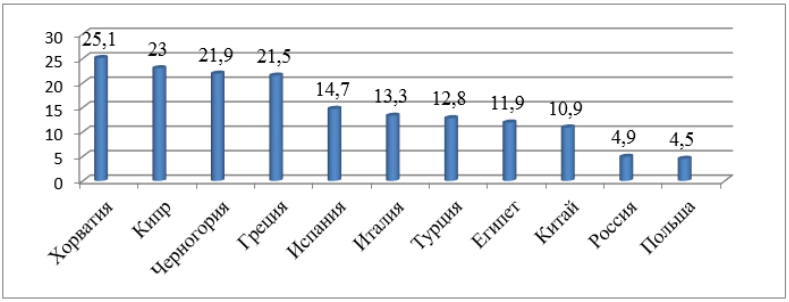


Рис. 4. Доля туризма в ВВП стран, популярных у российских туристов, %

Доля международного туризма в национальной экономике составляет от 4–5% у Польши и России, до 20–25% у небольших

стран вроде Кипра, Хорватии и Черногории. Кстати, в ведущих европейских странах с диверсифицированной экономикой доля туризма составляет весомые 8,5–15%. Если же рассматривать показатели в абсолютных величинах, вклад туризма в ВВП страны в млрд. долл. составит (рис. 5).

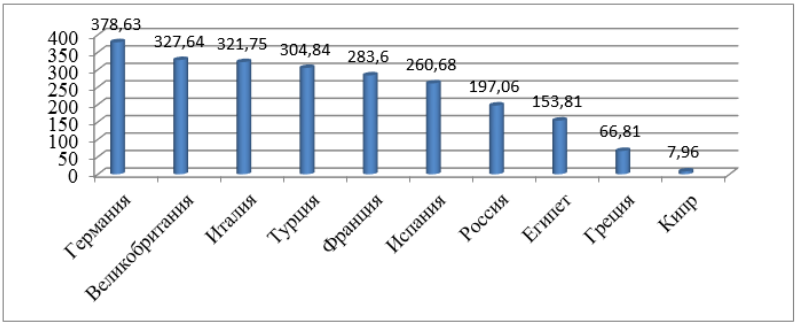


Рис. 5. Вклад туризма в ВВП страны, млрд долларов

При таком расчёте вклад туризма в государственный ВВП в России будет выше, чем у Египта, где туризм является одной из важнейших отраслей и обеспечивает приток иностранной валюты в страну.

Это связано с тем, что в небогатых странах базовый набор продуктов и услуг при пересчёте по официальному курсу, как правило, дешевле, чем в странах более богатых (или странах с более открытой экономикой).

Страны, специализирующиеся на приёме иностранных туристов, более уязвимы для ситуаций с закрытием авиасообщения (достаточно вспомнить, как пострадал Египет в связи с отменой рейсов из России после крушения российского Airbus A321 над Синайским полуостровом). Но есть ещё одно обстоятельство, на которое стоит обратить внимание. Германия, принимающая почти в 2,5 раза меньше иностранных туристов, чем Франция, зарабатывает на путешествиях на четверть больше, в первую очередь, за счёт развитого внутреннего туризма.

Перспективы восстановления международного туризма связаны в первую очередь с тем, как скоро коронавирусная инфекция будет взята под контроль. Важно и то, насколько полной будет победа над вирусом. Если прививка даст длительный иммунитет и

неизбежные мутации вируса не будут вызывать новых вспышек эпидемии, жизнь вернётся в прежнее русло, насколько это будет возможно с экономической точки зрения. Если же каждый год люди будут сталкиваться с новым штаммом, для которого придётся заново разрабатывать вакцину, – прежний образ жизни, подразумевающий путешествия по всему миру, может значительно видоизмениться.

Но и при благоприятном сценарии международный туризм ждут масштабные перемены. Вектора устойчивого и благоприятного развития достигнут не все представители туристического сектора. Для стран, в которых международный туризм – важная сфера экономики, это означает, что в отрасль придут новые игроки, которым придётся предоставить льготы, чтобы они могли запустить свой бизнес и занять место тех, кто разорился. А где-то отдельные сектора международного туризма могут потерять часть своего потенциала, уступив место, например, морским фермам или IT-индустрии.

Покупка долей в существующих предприятиях туриндустрии в этот период будет делом рискованным и скорее станет следствием слияний и поглощений присутствующих на рынке игроков, чем проявлением решения сторонних инвесторов вложиться в отрасль для получения дохода.

Еще одним фактором, способствующим развитию международного туризма является использование механизмов безвизового обмена туристскими группами в рамках реализации определенных соглашений, например, Соглашения между министерством курортов и туризма Краснодарского края и Федеральным агентством по туризму «О реализации Соглашения между Правительством Российской Федерации и Правительством Китайской Народной Республики о безвизовых групповых туристских поездках от 29 февраля 2000 года».

Основной целью подобного Соглашения является поддержка и развитие международного въездного туризма из КНР в Россию, в том числе в Краснодарский край, в рамках российско-китайского безвизового туристского обмена. Однако в настоящее время, в условиях пандемии, более отчетливо проявились давно назревшие сложности и «узкие места» российско-китайского сотрудничества, касающиеся как институциональной, транспортной и таможенной

инфраструктуры, так и взаимного доверия между двумя народами. Значительные ограничения борьба с распространением заболевания в обеих странах накладывает на туристские контакты, позволяющие сформировать прочные межчеловеческие связи между россиянами и китайцами. Существенно осложнилась работа по установлению деловых связей и запуску совместных проектов в сфере делового и экскурсионного видов туризма. Во многом это коснулось и реализации задач, положенных в основу Годов научно-технического и инновационного сотрудничества между РФ и КНР в 2020–2021 гг. Тем не менее, именно КНР достигла больших успехов в росте внутреннего сектора международного туризма. Этому факту во многом способствовал комплекс мероприятий со стороны крупных туроператоров, авиакомпаний и самого правительства КНР. В целях дальнейшего развития туризма более четырехсот объектов туристской привлекательности сделали вход бесплатным, что привело к тому, что в октябре 2020 года туристская сфера достигла почти 80% показателей предыдущего периода. Внутренний туристский поток в Китае составил 62 млн человек. В 2021 г. Россия и Китай отметили важную дату – 20-летие заключения Договора о добрососедстве, дружбе и сотрудничестве, с подписанием которого был формально закреплен переход на новый исторический этап. За этот период двум странам удалось достичь настоящего прорыва как во взаимопонимании на политическом уровне, так и в объемах экономического, гуманитарного взаимодействия, а также международного туризма. Период взрывного роста на всех треках уже прошел, и необходима упорная совместная работа на базе общих успехов во всех секторах международного туризма. Достижение новых, столь же впечатляющих результатов потребует системных усилий обеих стран по поиску новых точек роста и оптимальных форматов сотрудничества, ликвидации существующих барьеров и снятию взаимных озабоченностей.

Надежды на быстрый выход человечества из пандемии не оправдались, и, вероятно, российско-китайские отношения в сфере международного туризма еще длительное время будут развиваться с учетом особых требований и ограничений, возникших в 2020 г. В этом контексте актуальной остается задача полномасштабной адаптации механизмов взаимодействия к текущим форматам, без

откладывания решения насущных вопросов до восстановления нормального хода международного сотрудничества в сфере туризма.

Проведенный анализ факторов развития международного туризма показал его прямую взаимосвязь с существующими тенденциями относительно политической, экономической, эпидемиологической, природной и террористической тенденциями, поскольку международный туризм – это, по сути дела, неотъемлемая составляющая мировой экономической системы.

Таким образом, туризм все более становится как политическим, так и социальным вектором, определяющим процессы глобализации и трансформации в экономике многих стран и регионов. Согласно данных ЮНВТО, туризм формирует национальные конкурентные преимущества и составляет почти 11% мирового ВВП, а для ряда стран доходы от туристской отрасли составляют основу в бюджете страны. Тем не менее, современное состояние туризма отличается наличием противоречий в структуре его организации, в направлении его развития, в состоянии качественных и количественных характеристик. Особенно остро данные противоречия проявились в условиях распространения Пандемии COVID-19, что привело к необходимости пересмотра традиционных подходов относительно ведущих секторов туризма – въездного и выездного, и в частности, международного.

Международный туризм в значительной степени пострадал от коронавируса, поскольку резко сократился спрос на услуги, являющиеся крупнейшими источниками валютных поступлений.

В современных условиях темпы роста международного туризма, как правило, находятся в прямой зависимости от следующих факторов: экономических, политических, природных, террористических, эпидемиологических, а также факторов технологических и цифровых трансформаций, причем цифровые трансформации являются одним из значимых трендов развития индустрии туризма и гостеприимства, устойчивого развития экономики в целом.

Действие экономических факторов, как правило, сопряжено с происходящими мировыми экономическими кризисами, влияние которых отрицательно сказывается на платежеспособности туристов. Политические факторы проявляются, прежде всего, в ослаблении туристских потоков вследствие возникающих военных

конфликтах в той или иной стране. Действие природных факторов также может отрицательно сказаться на динамике туристских потоков, если природные явления приводят к разрушениям и природным катаклизмам: извержение вулканов, землетрясения, цунами. Снижение туристских поездок может происходить и вследствие террористических актов, сопровождаемых жертвами в отдельных странах и имеющих международный резонанс. Что касается эпидемиологических факторов, то в первую очередь речь идет о Пандемии коронавируса, ставшей настоящим бедствием не только для международного туризма, но и практически всех сфер экономики.

Цифровые трансформации являются важнейшим фактором развития международного туризма, новой формой информационного взаимодействия между производителями и потребителями туристских услуг, становясь одним из ключевых источников конкурентных преимуществ.

В рамках реализации Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года №204 была сформирована Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» на 2018–2024 годы [4]. Целью Программы является создание благоприятных условий для развития цифровой экономики и роста цифровых инноваций во всех отраслях, включая и сферу туризма. Программа направлена на поддержку применения всех последних достижений в области цифровых технологий. Хотя цифровая соединяемость открывает широкие возможности для развития международного туризма в режиме онлайн и может облегчить ведение бизнеса и сократить расходы, существующий цифровой разрыв в различных странах по-прежнему вызывает озабоченность.

Слабая инфраструктура широкополосного Интернета в странах с низким уровнем дохода подвергает их риску цифрового неравенства по сравнению с развитыми странами, а группы населения с развитой цифровой инфраструктурой имеют более качественный доступ, чем уже находящиеся в неблагоприятном положении группы населения, включая пожилых людей, женщин или сельское население.

Отсутствие доступа к цифровым устройствам и широкополосному Интернету может ограничить использование цифровых продуктов и услуг в сфере туризма и его секторах, таких как

электронное обучение персонала, электронное бронирование и электронное самопоселение туристов в отелях. Национальные стратегии и нормативно-правовая база были разработаны в доцифровую эпоху и должны быть актуализированы для отражения реального положения дел в цифровой экономике. Тем не менее, многие страны уже начали вносить поправки в существующие законы и нормативные акты. В связи с растущей сложностью цифровых технологий и социально-экономической нестабильностью следует развивать международное сотрудничество для выявления технологических проблем и поиска новых правовых решений. Следует избегать создания жестких правовых барьеров для поддержки инноваций и динамичного развития международного туризма. Политические инициативы должны основываться на четко определенных приоритетах и способствовать обмену знаниями и сотрудничеству между деловыми и научными кругами во всех секторах международного туризма.

Но переход к цифровизации в различных отраслях и сферах деятельности это не только процессы, связанные с достижением определенных целей либо результатов. Это еще и возможные риски, связанные с предполагаемыми трансформациями, учет глобальных вызовов и угроз вследствие изменений, происходящих в процессах развития социально-экономических систем в целом и системы международного туризма, в частности. Недавние исследования показывают, что автоматизация основных бизнес-процессов в сфере туризма и связанный с ней прогресс в применении искусственного интеллекта в производстве туристского продукта в итоге приведут к сокращению возможностей трудоустройства и росту безработицы. Хотя туристская деятельность, дополненная цифровыми технологиями, способствует созданию стоимости, она не будет нуждаться в таком же количестве работников, и значительная часть населения, особенно в туристских регионах, останется без работы. Для устранения потенциальных и существующих рисков для трудоустройства, связанных с цифровыми технологиями, некоторые развитые страны рассматривают широкий спектр экспериментальных политических мер, начиная от введения всеобщей заработной платы и заканчивая налогообложением роботов и центров обработки данных. Следует подчеркнуть, что цифровизация процессов международного туризма в сочетании с политикой, основанной

на фактических данных, может дать возможность развивать цифровые технологии, дополняя социально-экономическое благополучие любой страны, где международный туризм играет ключевую роль.

Ряд авторов, к примеру, Л.Н. Нехорошева [5] определяют цифровую трансформацию как неоднозначную парадигму процессов социально-экономического развития, основанную на учете прогнозирования, определения и управления вызовами, угрозами и эффектами. Данный автор акцентирует внимание на следующем: «диджитализация коренным образом поменяет экономический и инновационный ландшафт. По прогнозу к 2035 г. 95% производственных процессов будет автоматизировано, а 50–70% рабочих мест перестанут существовать». Что касается международного туризма, то в этой сфере резко возрастает роль технологических трансформаций, которые являются главным инструментом и трендом развития мирового туристского пространства, позволяющим осуществлять взаимодействия в сфере туризма в различных странах [6].

К настоящему времени наблюдается ускорение уровня аккумулирования и интеграции цифровых технологий в реализации туристского продукта, появление новых цифровых форматов обслуживания, которые становится все труднее отслеживать и анализировать. Основные методы исследования связаны, как правило, с применением системного и ситуационного подходов, моделированием процессов и факторов, воздействующих на развитие международного туризма, учете последствий Пандемии коронавируса.

Даже при благоприятном сценарии международный туризм ждут масштабные перемены, которые связаны в значительной степени с технологическими трансформациями, которые являются одним из важнейших факторов, оказывающих прямое воздействие на глобализацию туристского рынка, следовательно, и на развитие международного туризма в целом.

Успешное развитие международного туризма должно базироваться также на соответствующем потенциале, предопределяющим эффективное использование соответствующих ресурсов, что обеспечит сбалансированность распределения между основными направлениями и функциями и будет способствовать получению синергетического эффекта от соединения всех ресурсов в единую систему.

Кроме того, необходимо учитывать, что процесс создания туристского продукта представляет собой процесс, в котором задействовано большое количество участников, то есть живого и овеществленного труда вне зависимости от полученных результатов. Кроме того, объективная необходимость данных процессов определяется наличием конкретных компонентов в виде природных ресурсов, которые формируют первичный потенциал сектора международного туризма и обеспечивают его изначальное развитие; в виде основного и оборотного капиталов, которые произведены трудом человека, собственных и привлеченных источников для финансирования производства туристского продукта, объединяющего комплекс различных производительных ресурсов с целью осуществления производства будущих экономических благ, которые необходимы для получения прибыли. Подобное перманентное возрастание капитала обеспечивает возможности развития рынка международного туризма, а также создает систему внешних и внутренних факторов, которые ограничивают цифровую трансформацию основных секторов международного туризма, в числе которых невысокая доля расходов на НИОКР в ВВП, недостаточно крепкие связи между предприятиями, вузами и научно-исследовательскими организациями, а также низкая доступность венчурных инвестиций.

Процессы развития международного туризма могут включать в себя, как минимум, четыре ключевых аспекта:

- производственный;
- распределения и реализации туристского продукта;
- цифровых трансформаций;
- прогнозирования и планирования международных туристских потоков.

Таким образом, международный туризм, основывается на глубоких межотраслевых связях и сложных взаимоотношениях, характеризуется изменчивостью и противоречивостью процессов и тенденций в своем развитии, поэтому, его необходимо рассматривать и анализировать только в проекции системного подхода. Если не использовать при этом принципы комплексности, целостности и структурности, то достаточно сложно разрабатывать научно обоснованную концепцию развития международного туризма.

Достижение желаемого уровня эффективности функционирования индустрии международного въездного туризма (МВТ),

базирующего на детальном изучении перспективных направлений его развития, возможно при условии установления параметров, влияющих на результативность деятельности предприятий и организаций сферы туризма и определяющих их динамическое развитие. При определении развития МВТ необходимо учитывать не только динамику трансакционных издержек (в первую очередь издержек мониторинга), но и зависимость туризма от предшествующего развития.

Поэтому, любой экономический прогноз, особенно траекторий его дальнейшего развития на основе экономико-математического моделирования сопряжен с предварительным заданием эконометрических переменных.

Для целей настоящего исследования под траекториями развития (в узком смысле) понимается значение экзогенной переменной, заданной на периоде прогнозирования – краткосрочном, среднесрочном, долгосрочном.

Таким образом, если рассматривать траектории развития в широком смысле, то это, по сути дела, определенный комплекс согласованных на прогнозном периоде задаваемых экзогенных показателей, которые отражают влияние внешних условий, факторов и параметров, связанных с экономической политикой и целевыми ориентирами социально-экономического развития территории.

Проблема выбора оптимальной и эффективной траектории развития при проведении ряда вычислений представляет собой одну из самых серьезных проблем прогнозирования. Это касается как уровня, связанного с разработкой глобальных экономических прогнозов, так и самих расчетов прогнозирования деятельности отдельных организаций, для чего требуется определенная процедура согласований.

Одним из наиболее простых способов решения «проблемы» для выявления определенных тенденций развития является использование уже имеющихся материалов, которые подготовлены государственными структурами. Так, например, прогноз социально-экономического развития на среднесрочный период, постоянно обновляется Министерством экономического развития РФ и содержит в своем составе «Исходные условия для формирования вариантов развития экономики» или отдельных ее сегментов на следующий период прогнозирования.

Подобное официальное прогнозирование, практически избавляет от необходимости поиска траекторий и направлений развития. Однако, имеется существенная проблема прямого использования параметров экономического развития определенных территорий. В течение ряда лет перед эпидемией коронавируса ключевые экономические показатели были, как правило, ниже фактических значений, что объяснялось несовершенством официальных методик и инструментария расчета социально-экономических показателей, не позволяющих в достаточной степени отражать существующие в экономическом пространстве взаимодействия, что в большей степени относится к условиям приоритетности отдельных сегментов по сферам деятельности.

Пандемия COVID-19 показала реальное место туристской отрасли в мировой экономике. Оказалось, что мир намного больше зависит от туристов, чем представлялось ранее. Ограничения в сфере общественного питания, рекреации, транспорта нанесли тяжелый удар по занятости масс относительно низкооплачиваемой рабочей силы, лишили страны – «экспортеры отдыха» сотен миллиардов долларов от иностранных туристов. Внутренний туризм в «больших» странах также пострадал, однако он может быть быстрее восстановиться при окончании угрозы.

Российская ситуация характеризовалась тем, что российские туристы частично переключились с выездного туризма на различные формы отдыха дома. Россия имеет определенные преимущества – рекреационные пространства, природные и культурные достопримечательности

В 2020–2021 годы эпидемиологическая обстановка продолжает серьезно сдерживать все виды туризма в мире и в России, что дает время для развития инфраструктурного и институционального потенциала, внутренней рекреации с тем, чтобы расширить возможности полноценного отдыха.

Реализация приоритетов, обеспечивающих стратегическое развитие международного въездного туризма, может быть осуществлена при создании необходимых условий с учетом соблюдения соответствующих факторов, определяющих привлекательность туристской территории как непосредственно для туристов, отдающих предпочтения путешествиям вне своей страны, так и для туристских операторов, разрабатывающих программу самих туров. При

этом, должно соблюдаться условие полной согласованности всех параметров при построении траекторий или направлений развития любых явлений и объектов, в том числе и такого многоаспектного и противоречивого понятия как международный въездной туризм.

Говоря о развитии международного въездного туризма, можно выделить, как минимум, две траектории развития.

Первую траекторию можно назвать как «Транзакционная» – когда в развитии МВТ предпочтение отдается мероприятиям, направленным на максимальное упрощение процесса прибытия на принимающую территорию:

- облегчение визового режима,
- формирование прямых рейсов по различным путям сообщения (авто, авиа, морское),
- совершенствование статистического учета,
- совершенствование статистики пограничной службы по классификации въездных и выездных потоков.

В рамках реализации плана мероприятий по реализации Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года Минтранс России предложил варианты развития системы туристических информационных центров на транспортных хабах.

Поддержка работы информационных центров со стороны туроператоров и турагентств, прежде всего российских, а также крупнейших перевозчиков, позволит создать для туристов единую информационную среду, позволяющую заранее спланировать будущие маршруты и логистику перемещения с использованием различных видов транспорта. Составными частями этой информационной среды должны стать, том числе, единый национальный туристско-информационный портал в сети «Интернет», объединяющий туристические ресурсы территорий; национальная система бронирования гостиничных и туристических услуг; единая унифицированная система туристской навигации. Пилотными туристскими территориями по созданию туристических информационных центров, объединенных в единую систему, могли бы стать не только Москва и Санкт-Петербург как территории с наиболее развитыми транспортными хабами и существующими информационными центрами, а также Краснодарский край. Упрощение процесса

прибытия на принимающую территорию зависит и от совершенствования статистического учета. Дело в том, что статистический учет охватывает только крупные и средние средства размещения, в которых работает больше 100–150 человек. Все остальное, что относится к мини-гостиницам, частному сектору – статистический учет практически не охватывает. Поэтому сегодня необходимы дополнительные исследования именно частного сектора, малых средств размещения, физических лиц и перемещения внутри России, так как на сегодняшний день подобная статистика не ведется. Остаются также проблемы, связанные с совершенствованием статистики пограничной службы по классификации въездных и выездных потоков.

Также остается вопрос налогового регулирования органов местного самоуправления. На сегодняшний день доходная часть бюджета любого курортного города не зависит от того приедет миллион человек или 10 миллионов человек, доходная часть при этом остается неизменной. В связи с этим целесообразно будет рассмотреть на федеральном уровне вопрос о передаче части федеральных налогов, к примеру, налога на прибыль, на муниципальный уровень. При этом повысится заинтересованность органов местного самоуправления по выявлению этих налогов, что также положительно скажется на развитии международного въездного туризма.

Второй траекторией развития является «Инфраструктурная», которая направлена на наращение номерной вместимости средств размещения и дифференциации предложения туристско-рекреационных услуг:

- развитие холдинговых структур гостиничного и ресторанного бизнеса,
- проведение активной маркетинговой политики по продвижению туристского продукта на международном рынке,
- совершенствование нормативно-правовой базы.

В настоящее время сдерживающим фактором развития туристско-рекреационной сферы, следовательно, и МВТ, является устаревшая нормативно-правовая база, а также отсутствие ряда нормативных правовых актов, которые должны в полной мере урегулировать новые востребованные виды туризма и обеспечение безопасности туристов.

Имеющиеся нормативные правовые акты в сфере туризма не регулируют правоотношения, связанные с востребованными иностранными гостями видами туризма: перевозку пассажиров на автомобилях повышенной проходимости вне обустроенных дорог (джиппинг), сплав по рекам (рафтинг), любительское подводное погружение (дайвинг), а также правоотношения, связанные с увеличением видов средств размещения и услуг, ими оказываемых. Не в полной мере урегулированы вопросы, связанные с совершенствованием и упорядочением деятельности физических лиц, оказывающих туристские услуги: экскурсоводов, гидов-переводчиков, инструкторов – проводников и других.

Проведенные исследования показывают, что лучшая транспортная доступность дает лучшие результаты, что объясняется сокращением временных издержек на подготовку и организацию путешествия. Транспортная доступность туристской территории является лишь одним из условий, которые определяют туристские предпочтения. Набор достопримечательностей, как природного, так и культурного характера, экологическая и экономическая ситуации во взаимодействии с безопасностью принимающей территории, уровень и качество сервисной составляющей, ценовая политика также являются определяющими в выборе места отдыха иностранных туристов. Грамотность учёта указанных выше факторов, опосредованно заложенных в моделях траекторного развития, будет способствовать получению максимальных значений прибыли краткосрочного и долгосрочного характера от туристской деятельности, и повышению уровня удовлетворённости потребительских запросов.

Следует учитывать, что данные траектории развития рассматриваются в качестве «лакмусовых» для международного въездного туризма. Приведенные траектории не являются исчерпывающими и могут сочетаться как вместе, так и с другими, и нацелены на достижение единого результата – развитие международного въездного туризма.

Еще одним императивом, способствующим развитию международного туризма, является использование механизмов безвизового обмена туристскими группами в рамках реализации определенных соглашений, например, соглашения между министерством

курортов и туризма Краснодарского края и Федеральным агентством по туризму «О реализации Соглашения между Правительством Российской Федерации и Правительством Китайской Народной Республики о безвизовых групповых туристских поездках».

Таким образом, новые тренды в развитии международного туризма способствуют дифференциации самих туристов, например по уровню дохода, национальным и культурным традициям, социальному статусу и т. п., способствуют технологическим и цифровым трансформациям, ускорению темпов внедрения инноваций, как во внешнем, так и внутреннем секторах.

Библиографический список к главе 5

1. Всемирный совет по туризму и путешествиям [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://tool.wttc.org (дата обращения: 01.04.2022).

2. Глазьев С.Ю. Современная теория длинных волн в развитии экономики // Экономическая наука современной России. – 2012. – №2 (57). – С. 8–27.

3. Левченко К.К. Технологические трансформации как важнейший фактор развития международного туризма / К.К. Левченко, Т.П. Левченко // Сервис в России и за рубежом. – 2021. – Т. 15. №5. – С. 50–58. – DOI: 10.24412/1995-042X-2021-5-50-58.

4. Нацпроект «Цифровая экономика» – в цифрах и фактах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.crn.ru/news/detail.php?ID=133614

5. Нехорошева Л.Н. Современные глобальные вызовы и угрозы: «новая нормальность» и «турбулентность экономики» // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость: материалы 9-й междунар. научн.-практ. конф. (Минск, 19–20 мая 2016 г.). – Минск: БГЭУ, 2016. – С. 207–209.

6. Яковец Ю.В. Глобальные экономические трансформации XXI века. – М.: Экономика, 1984.

7. Цифровизация туризма: кто не успел, тот опоздал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.tourprom.ru/articles/42/ (дата обращения: 17.03.2022).

DOI 10.31483/r-101944

ГЛАВА 6. МОДЕЛЬ НАСТАВНИЧЕСТВА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТЕПРИИМСТВА И ТУРИЗМА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВЫХ ТРАНФОРМАЦИЙ

Эффективная деятельность современных предприятий в условиях цифровых трансформаций во многом определяется результативностью труда работников, которая зависит от наличия необходимых для успешного выполнения работы компетенций персонала. В настоящее время, когда персонал предприятия признается одним из важнейших факторов его устойчивого развития, на первый план выходит задача повышения эффективности использования человеческих ресурсов организации, развития и использования цифровых и профессиональных компетенций персонала.

В тоже время для предприятий сферы гостеприимства особо значение имеет установление, поддержка и развитие стабильных и долгосрочных отношений с клиентами играет важную роль в обеспечении непрерывности деятельности компаний и является одним из важных источников их конкурентных преимуществ. Особую роль в достижении этой цели играет персонал организации, так как именно он взаимодействует с клиентами. Поэтому необходимость оценивать и развивать у работников компетенции, связанные с эффективным взаимодействием с клиентами, является важной и актуальной для любой организации сферы туризма и гостеприимства.

На сегодняшний день индустрия гостеприимства и туризма – динамичная высокотехнологичная отрасль. Цифровая трансформация и технологический прогресс являются неотъемлемой частью практически всех сфер современной жизни. Туризм и индустрия гостеприимства стремительно цифровизируются [1; 20; 21]. В современных экономических условиях цифровых трансформаций, предприятия данной отрасли для сохранения своих рыночных позиций решают ряд вопросов, среди которых: проблемы большой текучести кадров, отсутствие необходимых практических навыков у молодых специалистов, социальная нереализованность опытных сотрудников, а также высокий уровень стресса у новых членов

коллектива, которые только проходят адаптацию в условиях цифровых трансформаций и экономической неопределенности. Для решения этих и ряда других задач в современной практике управления персоналом большую популярность приобретает организация и внедрение системы наставничества в отечественных туристических предприятиях. Однако, несмотря на то что данная кадровая технология уже является отработанной и проверенной временем в современных условиях, он не потерял свою актуальность и популярность.

Разрабатывая и внедряя модели и практики управления человеческими ресурсами в предприятиях индустрии туризма и гостеприимства, необходимо учитывать изменения туристского рынка, которые произошли под влиянием цифровой трансформации. К ним следует отнести следующие изменения:

1) доступность Интернета и умение населения страны работать в Интернет среде. Так, по данным НИУ ВШЭ доступ к Интернету домашних хозяйств ежегодно увеличивается, и в 2019 году составил 76,9% населения страны [7]. При этом, 18,5% пользователей – это потребители онлайн услуг, связанных с организацией путешествий;

2) российские Интернет-пользователи имеют достаточный уровень навыков и умений, чтобы использовать цифровые технологии в туристской сфере;

3) автоматизация бизнес-процессов на уровне создания виртуальных агентств и применения робототехники при заключении сделки между производителем и потребителем;

4) персонализация инфраструктуры обслуживания. В современных реалиях, используя технологию искусственного интеллекта и чат-боты, туристскую услугу можно спроектировать индивидуально для каждого клиента [12]. Это позволит предложить продукт, который отвечает запросам пользователей, быстро и точно предоставить информацию клиенту, при этом обеспечивая вариантность принятия решения о выборе услуги;

5) информатизация бизнеса. Для того, чтобы предложить клиенту персональный туристский продукт, необходимо собрать и обработать базу данных, основанную на опыте путешествий прошлых лет. При этом важно обеспечить защиту персональных данных клиентов и возможность хранения большого объема информации;

6) изменение институциональной инфраструктуры туристского рынка. Так как цифровая трансформация основана на использовании бесконтактной формы прямоканального взаимодействия потребителя и производителя услуг, она упразднила посреднические связи. Например, сервисы бронирования отелей, навигации на местности, онлайн-покупка авиабилетов, онлайн-справочники достопримечательностей и рейтинга предприятий индустрии туризма привели к частичной ликвидации такой формы бизнеса, как туристическое агентство.

Указанные изменения привели к масштабным преобразованиям туристского рынка. Это позволило выделить следующие его элементы:

- цифровой потребитель – это потребитель, который получает туристский продукт с помощью технологии SMAC (социальные, мобильные, аналитические и облачные технологии);
- цифровое предприятие – это предприятие, которое представляет услуги виртуально с использованием полностью или частично автоматизированных бизнес-процессов;
- цифровые операции – это преобразование бизнес-модели туристских предприятий с использованием цифровых технологий, таких как: технологии больших данных, технологии Blockchain, Интернет вещей, нейросети (искусственный интеллект), технологии виртуальной и дополненной реальности,3D печать, мобильные устройства, интеллектуальные датчики и др.

Отсюда следует, что цифровая трансформация туристского рынка не просто затронула деятельность отдельных предприятий, а повлияла на всю индустрию гостеприимства. При этом важным условием эффективного функционирования туристского предприятия является сплоченная работа персонала. Для эффективного формирования, использования и развития персонала предприятий индустрии туризма и гостеприимства в условиях цифровых трансформаций происходит постоянное совершенствование навыков, умений и знаний, т.е. необходимо непрерывное развитие, которое начинается с первых дней нахождения сотрудника на рабочем месте [9]. Для постоянного роста конкурентоспособности предприятий туризма и гостеприимства необходимо владеть не только новейшей техникой и цифровыми технологиями, материальными

ресурсами, но и конкурентоспособным персоналом. Все эти факторы создают устойчивые предпосылки поиска новых, прежде всего, внутренних инструментов создания саморазвивающейся и самообучающейся организации, одним из которых является наставничество [19].

Федерация рестораторов и отельеров «Северо-Запад» (ФРиО С-З) в 2019 г. провела опрос среди представителей индустрии гостеприимства в Северо-Западном федеральном округе (СЗФО), в котором четко отражена главная и абсолютно общая проблема отрасли – низкий профессионализм линейного персонала [6]. Именно проблемы с линейным персоналом порождают ощущение беспорядка в заведении. Свой корпоративный университет с отдельной должностью внутреннего тренера позволить себе могут зачастую только сетевые компании. Учить своих людей с привлечением сторонних организаций оказывается достаточно затратным действием, как и постоянный поиск, подбор и адаптация новых сотрудников, пришедших на замену высвобожденным». В этой ситуации ответы дает «старый-новый подход» и кадровая технология – наставничество.

В современной литературе есть много определений наставничества. В исследованиях зарубежных ученых достаточно внимания уделяется вопросу наставничества, в частности это труды таких ученых как: К. Крем, Д. Олиен, С. Кэррол, К. Джанантонио, которые уточняют понятие наставничества, описывают развитие процесса наставничества, дают классификацию функций наставника, отношениям наставник – молодой специалист. Аналогичные научные проблемы разрабатывали и отечественные ученые: В.И. Блинов, Н.С. Гедулянова, Е.Ю. Есенина, А.В. Павлос, Е.Н. Фомин, И.А. Эсаулова. Однако, несмотря на значительное количество публикаций по вопросам наставничества, данный инструмент не получил широкого освещения в специальной научной и учебной литературе. В связи с этим актуальность изучения теоретико-методических аспектов организации и внедрения наставничества в современных предприятиях индустрии туризма и гостеприимства в условиях цифровых трансформаций возрастает.

Выход на работу или поступление на новое рабочее место – важный шаг в жизни человека. Этот ответственный процесс вхождения в рабочую среду нового предприятия, который в значительной

степени определяет дальнейшие профессиональные успехи и неудачи работника, называется трудовой адаптацией. Под трудовой адаптацией понимают сложный многоуровневый процесс приспособления нового работника к особенностям рабочей среды организации.

Фредерик Тейлор в предисловии к «Принципам научного менеджмента» утверждал, что на рынке труда спрос на хорошо обученных работников значительно превышает ограниченное предложение. Поэтому, по мнению Тейлора, вместо того, чтобы искать работника, которого выучил кто-то другой, работодатели должны быть заинтересованы в создании системы сотрудничества в коллективе для того, чтобы в процессе работы самостоятельно изучить работника и совместно достичь высокого уровня приобретенных знаний и навыков [18].

Одним из таких методов является наставничество – технология, предполагающая передачу знаний, навыков и умений, трансляцию культурных ценностей организации от более квалифицированного сотрудника к менее квалифицированному, посредством индивидуальной учебной и воспитательной работы с ним.

Как показывает опыт, сегодня в России такие инструменты как, адаптационный лист, Welcome-тренинг, корпоративная брошюра и комплект новичка используются в крупных предприятиях, заинтересованных в привлечении высококвалифицированных специалистов, развитии предприятия и улучшении показателей деятельности. Малые и средние формы предприятий в сфере туризма и гостеприимства в основном практикуют стажировки и систему наставничества [22].

В отличие от традиционных форм обучения, где, в первую очередь, передают и получают знания, или тренинга, на котором формируют или развивают умения, наставничество – это уникальный способ трансляции накопленной мудрости сотрудников организации, ценностей и морали организационной культуры (рис. 1).

Ценность наставничества заключается в возможности подопечного наблюдать за тем, как работает его наставник и как он решает актуальные текущие проблемы в «полевых» условиях. Эффективный наставник помогает своему подопечному понять характер и методы работы организации; он может описать, объяснить и

рассказать миссию и цели организации, ее структуру, политику и процедуры, ценности и стиль руководства.

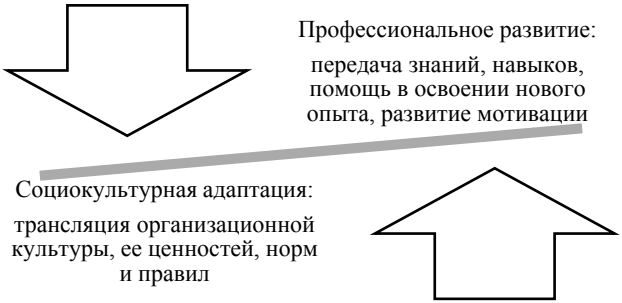


Рис.1. «Миссия» наставников в современной организации

Наставник, в современном понимании, не только опытный коллега, он также выполняет роли учителя, тренера, эксперта и критика – задает правильные вопросы для того, чтобы заставить ученика думать и научиться самостоятельно находить ответы на вопросы; помогает проанализировать сильные и слабые стороны, потребности наставляемого сотрудника, дает оценку его профессиональным качествам и намечает траектории дальнейшего профессионального развития [4].

Для более точного определения понятия «наставничество» необходимо рассмотреть подходы авторов на данное определение (табл.1).

Таблица 1

Анализ мнений ученых о содержании наставничества

Автор	Определение
1	*2*
Т.В. Бедяева	«личностно-ориентированный социально-педагогический процесс, направленный на интенсификацию адаптации молодых кадров на рабочем месте, создание социально-педагогических условий преемственности сформированных многолетней практикой корпоративных компетенций и культуры, отраслевых ценностей и коллективных достижений предприятия» [2]

Окончание таблицы 1

1	*2*
Н.В. Бондаренко	«специфическая непрофессиональная педагогическая деятельность, целью которой является обучающее и воспитательное воздействие субъекта деятельности (наставника) на объект (подшефного)» [3]
А.Р. Масалимова	«одна из форм обучения на рабочем месте, направленная на развитие прикладных профессиональных и общекультурных компетенций молодого работника» [10]
М.В. Кларин	«процесс передачи опыта и знаний от старших к младшим членам общества; форма взаимоотношений между учителем и учеником» [8]
Е.В. Слепцова	«одна из наиболее эффективных форм профессиональной адаптации, способствующая повышению профессиональной компетентности» [15]
Е.С. Суворова	«назначение опытного сотрудника со стажем работы в организации не менее двух лет в помощь новичку. Наставник делится своим профессиональным опытом, руководит процессом адаптации, поддерживает новичка во время прохождения испытательного срока, отвечает на его вопросы и дает советы» [16]
Н.Р. Сулейманова	«это процесс, в котором один человек (наставник) ответственен за должностное продвижение и развитие другого человека (новичка или наставляемого) вне рамок обычных взаимоотношение менеджера и подчиненного» [17]
Ф.А. Джиоева	«среда, в которой накапливаются и передаются знания, навыки, опыт и успешные модели поведения» [5]

Таким образом, все эти определения указывают на передачу ценностных норм и профессиональных компетенций от наставника ученику, что способствует наиболее быстрому и эффективному обучению новичка и его безболезненному вхождению в коллектив под «защитой» и поддержкой уже сформировавшегося профессионала. Задачи наставничества, как инструмента адаптации персонала предприятия индустрии туризма и гостеприимства отражены на рисунке 2.

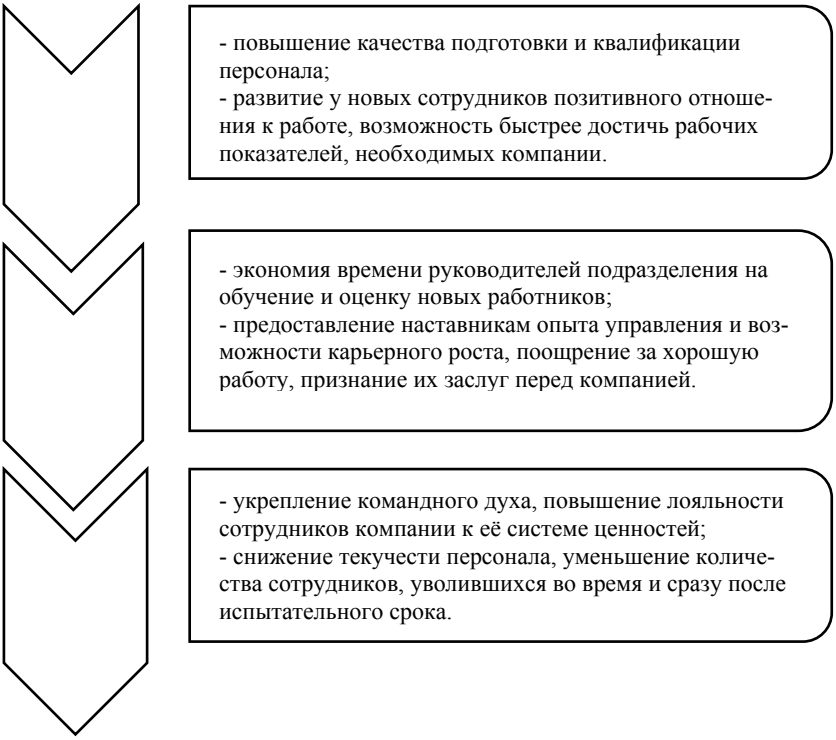


Рис. 2. Задачи наставничества как инструмента адаптации персонала предприятия индустрии туризма и гостеприимства

Схематически систему наставничества на предприятия индустрии туризма и гостеприимства можно представить на рисунке 3.

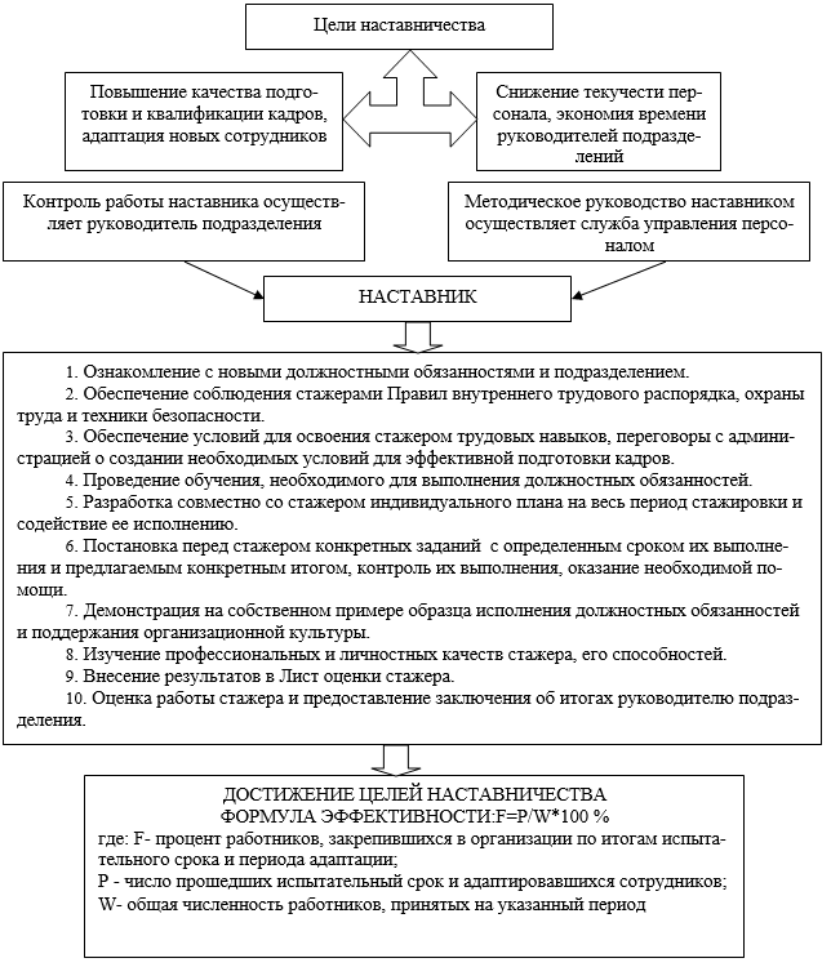


Рис. 3. Система наставничества на предприятия индустрии туризма и гостеприимства

Наставник, в первую очередь, необходим для: молодых специалистов, которые пришли в слаженную команду предприятия; сотрудников со значительным потенциалом профессионального роста; сотрудников с низкой производительностью труда. Согласно оценке деятельности, функции наставника может выполнять:

непосредственный руководитель; работник службы персонала; коллега; нанятый эксперт по данной области деятельности [11].

При использовании наставничества у молодых специалистов быстрее формируются умения и навыки, также в достаточно короткие сроки система наставничества имеет существенное конкурентное преимущество – удается достичь сравнительно невысокий уровень затрат и снижения текучести кадров.

Цель и задачи системы наставничества, а также этапы программы ее внедрения на предприятии индустрии туризма и гостеприимства показаны на рисунке 4.

Для совершенствования процесса адаптации персонала на предприятиях туризма и гостеприимства необходимо провести внедрение Программы адаптации новых сотрудников.

Программа адаптации для новых сотрудников отеля или туристического предприятия предназначена для введения единой процедуры адаптации во всей организации. Процедура адаптации и вхождения в должность направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового сотрудника, уменьшения количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирования позитивного образа организации, уменьшения дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока [14].

Цель программы адаптации заключается в повышении эффективности системы адаптации персонала предприятия туризма и гостеприимства. Задачи программы адаптации:

1. Сократить срок вхождения в должность новых сотрудников и увеличить их производительность.

2. Сформировать у новых сотрудников устойчивое положительное отношение.

3. Настроить цифровые информационные каналы с целью информированности новых сотрудников о деятельности предприятия и его положении на рынке.

4. Обеспечить персонал информацией о действующих процедурах.

5. Увеличить уровень мотивированности персонала.

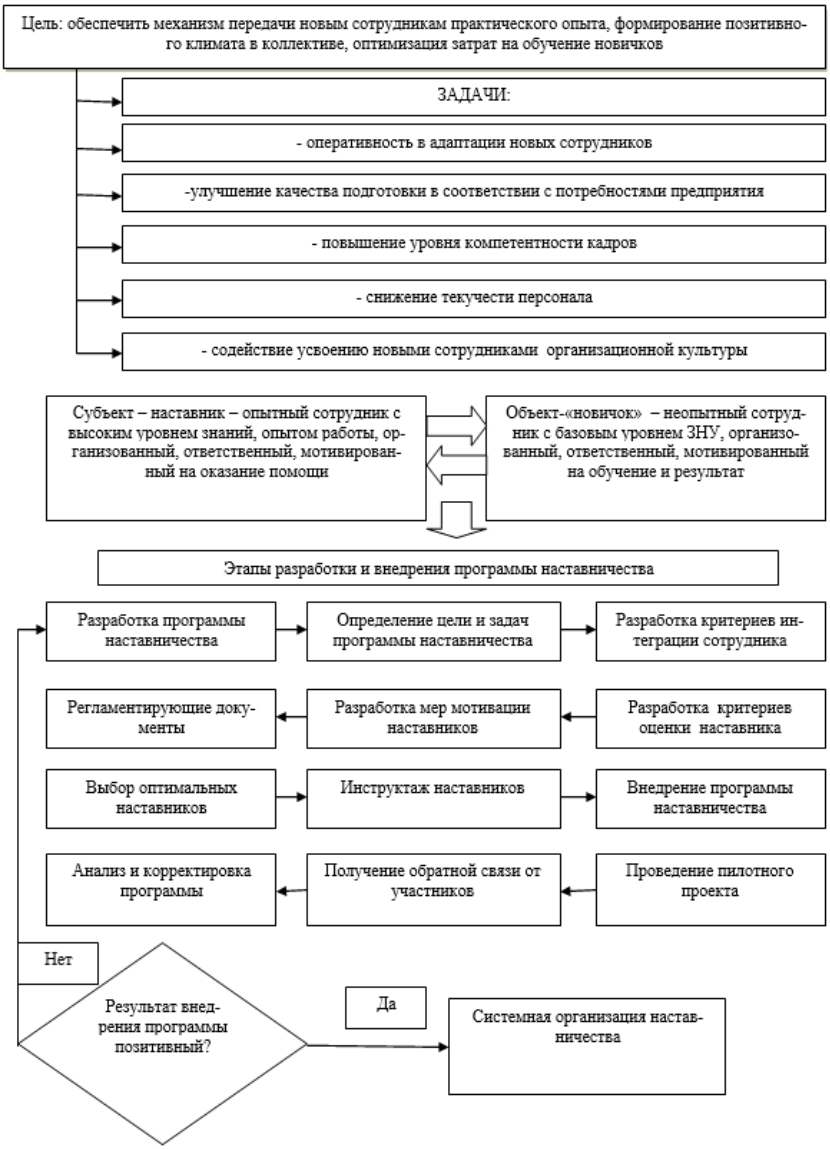


Рис. 4. Структурно-логическая модель внедрения наставничества на предприятиях туризма и гостеприимства

Нами разработан алгоритм программы адаптации для сотрудников предприятий туризма и гостеприимства (рис. 5).

Рассмотрим более подробно все этапы алгоритма.

1. Подготовительный этап. На данном этапе подготовка начинается еще до прихода нового сотрудника. Оборудуется рабочее место для сотрудника и проходит назначение наставника. Наставничество должно юридически оформляться с изданием соответствующего приказа, подразумевающего стимулирование наставника. Наставника назначает руководитель предприятия. Начальник отдела кадров несет ответственность за снабжение техническим оборудованием и канцелярией рабочей зоны нового сотрудника.

Предлагаем определить следующие стандарты работы наставника с новым сотрудником предприятия: позитивно настроенное отношение к новому сотруднику; оптимизация рабочего времени; последовательно передавать необходимую информацию, знания, опыт новому сотруднику; наладить обратную связь; осуществлять текущий контроль над работой нового сотрудника; своевременно доводить информацию до руководителя предприятия о ходе работы с новым сотрудником и изменением его показателей работы [13].

Для того чтобы программа наставничества на предприятиях туризма и гостеприимства работала постоянно, необходимо поддерживать ее развитие, для чего важно рекомендовать: проведение обучающих тренингов для наставников на регулярной основе; пост-тренинговая поддержка наставников; программа мотивации наставников.

Таким образом, в Положении об адаптации необходимо внести пункт о надбавках к заработной плате за наставничество. Также наставничество должно мотивировать и нематериальной формой мотивации.

2. Этап введения в организацию. На этом этапе формируется личное дело сотрудника со всеми кадровыми документами необходимыми с оформлением. Новому сотруднику предоставляется вся необходимая нормативная документация для ознакомления с предприятием и его организационной структурой. Ответственным за данный процесс назначается начальник отдела кадров. Также на данном этапе директором предприятия разъясняется миссия и цели организации, предлагаются инструменты для быстрого ознакомления с компанией, должностью, обязанностями, например пособие

новичка. В данном пособии должна быть представлена краткая информация о предприятии с данными: о производительной мощности предприятия; об обязанностях работодателя и работника; об охране труда и технике безопасности; об адаптации персонала.

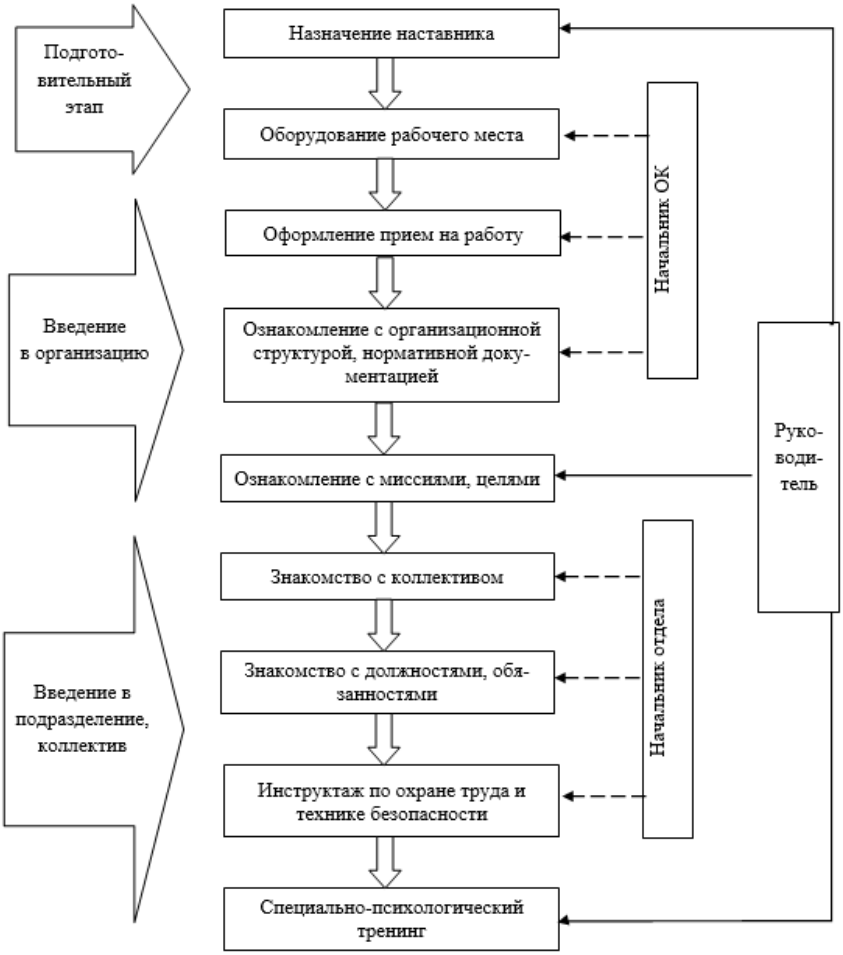


Рис. 5. Алгоритм программы адаптации для сотрудников предприятий туризма и гостеприимства

3. Третий этап – это введение нового работника в коллектив. На данном этапе сотрудник знакомится с коллективом, своими непосредственными должностными обязанностями и проходит инструктаж по охране труда и технике безопасности.

По завершению работы программы адаптации осуществляется социально-психологический тренинг, который поможет новому человеку быстрее адаптироваться в коллективе, а также даст возможность руководителю понять, насколько успешно он осваивает свои должностные обязанности и информацию об организации.

В рамках предлагаемой программы адаптации новых сотрудников предприятия туризма и гостеприимства предлагается набор рекомендаций:

- сформировать звено из числа сотрудников, которое бы не только обучало новичков, но и способствовало процессу социально-психологической и профессиональной адаптации;
- разработать эффективную программу наставничества, включающую следующие этапы (рис. 6).

Завершающим моментом является разработка пакета документов: Положение об адаптации нового сотрудника и Положение о наставничестве, которые позволили закрепить стимулирование наставника, что, в целом, привело к повышению результативности адаптации и обучения вновь принятого работника.

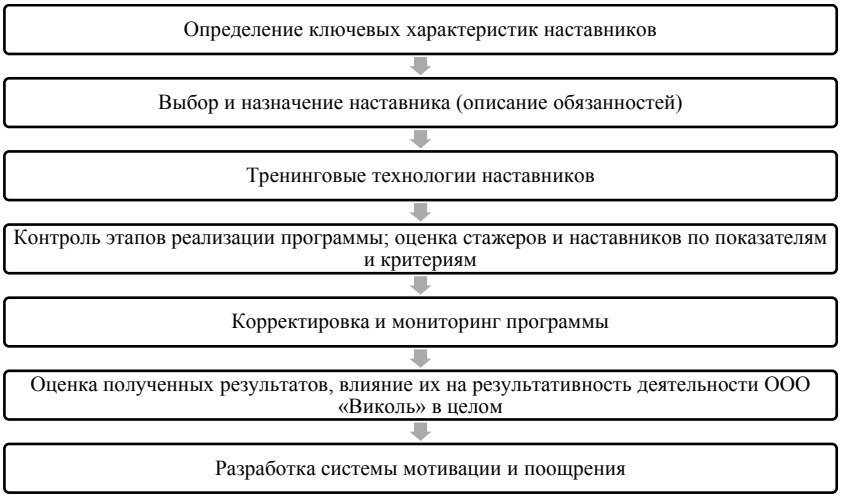


Рис. 6. Этапы разработки программы наставничества на предприятиях туризма и гостеприимства

Основными целями для внедрения программы наставничества на предприятиях туризма и гостеприимства являются: снижение текучести кадрового состава; повышение профессионального уровня сотрудника путем получения знаний от наставника; ускорение процесса профессиональной и психологической адаптации нового сотрудника в коллективе.

Программа наставничества должна занимать как можно меньше времени, также должна быть проста в понимании и реализации и не вызывать трудностей при ее организации.

От качественного отбора наставника зависит весь процесс наставничества и адаптации нового сотрудника организации.

Модель компетенций наставника на предприятиях туризма и гостеприимства (рис. 7).

Также при выборе наставника к нему предъявляются следующие требования: высокие показатели деятельности; наличие значительного профессионального опыта; стаж работы не менее 3 лет; наличие авторитета в коллективе.

Целями программы наставничества на предприятиях туризма и гостеприимства являются: формирование и развитие культуры наставничества; снижение текучести кадров в течение стажировки; уменьшение срока профессиональной адаптации; формализация процесса профессиональной адаптации.

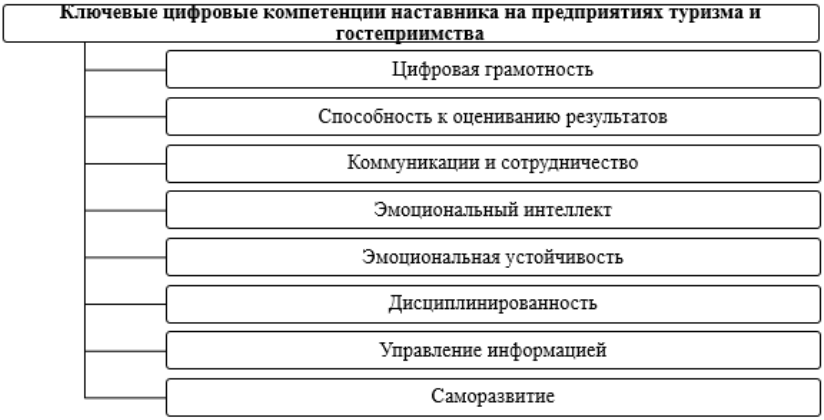


Рис. 7. Модель компетенций наставника на предприятиях туризма и гостеприимства в условиях цифровых трансформаций

Основные задачи программы наставничества на предприятиях туризма и гостеприимства: мотивировать наставников к передаче знаний и навыков; усовершенствовать процесс обучения новых сотрудников при вхождении в должность; развить у стажеров навыки самостоятельного и качественного выполнения производственных задач; контролировать соблюдение стандартов технологии выполняемой стажером работы; повысить лояльность новых сотрудников.

Критерии оценки эффективности программы наставничества на предприятиях туризма и гостеприимства: итоговая оценка руководителя по итогам прохождения стажировки сотрудника; эффективность работы наставников (% сотрудников, успешно прошедших испытательный срок); динамика текучести персонала в период испытательного срока.

Результатами внедрения программы наставничества на предприятиях туризма и гостеприимства должны быть: снижение материальных и временных затрат на обеспечение организации кадрами; снижение показателей текучести кадров; успешное прохождение новичками программы адаптации (качественное выполнение рабочей нормы и желание продолжать работу в данной должности).

Подводя итог проведенному исследованию, следует отметить, что в современных условиях цифровых трансформаций каждый объект индустрии гостеприимства представляет собой систему постоянного взаимодействия в рамках «человек-человек» (будь то отношения с гостями, или между сотрудниками). Это означает, что наличие ответственного человека, к которому могут обратиться как сотрудники, так и гости и гарантированно получить помощь – то самое звено, которое обеспечивает успешное функционирование системы. Можно сказать, что наличие такого сотрудника-наставника – это острая необходимость с точки зрения сервисной и коммуникативной деятельности объекта. Именно эта причинно-следственная связь показывает, как через присутствие наставника повышается сервис и снижается текучесть персонала. Таким образом, наставничество является одной и ключевых кадровых технологий и лучшим подходом для комплексного решения проблем в сферах работы с людьми, адаптации и развития персонала сферы туризма и гостеприимства.

Программа наставничества предназначена для вновь принимаемых работников и направлена на обеспечение более быстрого

вхождения в должность нового работника, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирование позитивного образа организации, уменьшение дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала работника во время прохождения им адаптационного периода.

Библиографический список к главе 6

1. Арефьев А.С. «Платформизация» как инструмент управления цифровой трансформацией в сфере туризма / А.С. Арефьев // Теоретическая и прикладная экономика. – 2020. – №3. – С. 22–34 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=33237 (дата обращения: 08.04.2022).

2. Бедяева Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма / Т.В. Бедяева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 180 с.

3. Бондаренко Н.В. Организация наставничества как бизнес-процесса / Н.В. Бондаренко // Кадровик. – 2019. – №7(09). – С. 25–30.

4. Верна В.В. Развитие цифровых технологий в корпоративном обучении персонала: перспективы использования образовательных экосистем/ В.В. Верна, А.В. Сорока // Век качества. – 2022. – №1. – С. 238–252 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48213756 (дата обращения: 09.04.2022).

5. Джиоева Ф.А. Система наставничества как инновационный вектор развития экономики труда / Ф.А. Джиоева // Сборник статей по материалам круглого стола «Российский рынок труда глазами молодых учёных» (13 октября 2014 г. VII Фестиваль науки МГУ имени М.В. Ломоносова). – М., 2018. – С. 258–268.

6. Железняк А.И. О наставничестве и линейном персонале в индустрии гостеприимства / А.И. Железняк // Интернет-портал TOHOLOGY: Tourism & Hospitality [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.tohology.com/hospitality/career/nastavnichestvo-v-industrii-gostepriimstva/ (дата обращения: 08.04.2022).

7. Индикаторы цифровой экономики: 2020: статистический сборник [Текст] / Г.И. Абдрахманова, К.О. Вишневский, Л.М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т И60 «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2020. – 112 с.

8. Кларин М.В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века / М.В. Кларин // Экономическая теория, анализ, практика. – 2019. – №5. – С. 92–112.

9. Компетентностный подход в управлении персоналом: теория, методология, практика: монография / О.С. Резникова, Э.Э. Ибрагимов, В.В. Верна и др.; под редакцией О.С. Резниковой. – Симферополь: Ариал, 2018. – 296 с. – ISBN 978-5-907032-38-5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35366234&selid=35366235 (дата обращения: 08.04.2022).

10. Масалимова А.Р. Корпоративная подготовка наставников в условиях современного производства / А.Р. Масалимова. – Альметьевск: АГНИ, 2015. – 279 с.

11. Методические рекомендации об организации наставничества в образовательных организациях и организациях реального сектора экономики Тверской области [Текст]. – Тверь: ГБПОУ «Тверской политехнический колледж», Центр опережающей профессиональной подготовки Тверской области, 2020. – 90 с.

12. Морозов М.А. Инновационные тренды развития туризма и гостиничного бизнеса в условиях цифровизации [Текст] / М.А. Морозов, Н.С. Морозова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – №2(28). – С.196–202.

13. Настольная книга «Наставничество: эффективная форма обучения»: информационно-метод. материалы [Текст] / авт.-сост. Л.Н. Нугуманова, Т.В. Яковенко. – 2-е изд., доп., перераб. – Казань: ИРО РТ, 2020. – 51 с.

14. Прихач А.Ю. Повышение эффективности методов адаптационного регулирования в условиях цифровизации экономики / А.Ю. Прихач, А.С. Кучугурная // Современные технологии управления. – 2020. – №2 (92). Номер статьи: 9208. – ISSN 2226-9339 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://sovman.ru/article/9208/ (дата обращения: 09.04.2022).

15. Слепцова Е.В. Институт наставничества как механизм управления талантами на предприятии / Е.В. Слепцова, О.Н. Валькович// Экономика устойчивого развитияю. – 2016. – №1 (25). – С. 350–354.

16. Суворова Е.С. Состояние и перспективы развития программ наставничества для малого бизнеса в России / Е.С. Суворова – М.: МБР, 2016. – 39 с.

17. Сулейманова Н.Р. Как сделать наставничество эффективным / Н.Р. Сулейманова // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2015. – №9. – С. 12–17.

18. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор; пер. с англ. А.И. Зак // Контроллинг. – М.: Изд-во стандартов, 1991. – 104 с.

19. Управление персоналом организации в условиях цифровизации: монография / Н.А. Симченко, О.В. Севастьянова, А.А. Яновская и др. – Симферополь: Ариал, 2020. – 356 с. – ISBN 978-5-907310-34-6 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43822607&selid=43822615 (дата обращения: 10.04.2022).

20. Хатукай С.А. Цифровая трансформация: преобразования в туристической отрасли / С.А. Хатукай, И.М. Подколзина // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2019. – №4 (250) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-preobrazovaniya-v-turisticheskoy-otrasli (дата обращения: 09.04.2022).

21. Черевичко Т.В. Цифровизация туризма: формы проявления / Т.В. Черевичко, Т.В. Темякова // Изв. Сарат. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. – 2019. – Т. 19, вып. 1. – С. 59–64.

22. Экономические и социально-психологические аспекты управления персоналом в условиях динамических изменений организации: монография. – Уфа: Аэтерна, 2017. – 250 с. – ISBN 978-5-00109-174-5[Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29315236 (дата обращения: 10.04.2022).

DOI 10.31483/r-101220

ГЛАВА 7. ИННОВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СЕРВИСНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Инновационные аспекты управления персоналом в сервисной организации

В развитии предприятий сферы услуг инновационным аспектом управления персоналом является перспектива модернизации экономики России. Кадровые инновации – это процесс, улучшающий не только основы управления персоналом, но и в целом организацию сервисного предприятия. Нововведения приводят к изменению работы и функций, выполняемых персоналом. Инновации позволяют развивать организацию, превращая ее в конкурентоспособную компанию в сегодняшней деловой среде. В результате внедряемых нововведений в управлении подчиненными в деятельности компании происходят изменения, которые затрагивают: функциональную сферу – закрепление новых функций, рабочую среду – улучшение рабочих мест, заработной платы[9]

Плюсы нововведений в области системы управления персоналом в сервисной организации [8]:

- повышает уровень усидчивости сотрудников, наделенных свободным и творческим мышлением;
- сотрудники умеют быстро адаптироваться;
- сотрудники готовы использовать текущие навыки, полученные в ходе обучения;
- повышенный уровень стрессоустойчивости персонала.

Нововведения можно разделить на следующие типы (таблица 1).

Таблица 1

Признаки и виды кадровых инноваций [1]

Классификационный признак	Виды кадровых нововведении
1	*2*
1. По объектам	В отношении: 1.1 отдельных работников 1.2 структурных подразделений 1.3 организаций

Окончание таблицы 1

1	*2*
2. По инновационному потенциалу	2.1 радикальные 2.2 улучшающие 2.3 модифицирующие
3. По масштабу	3.1 крупные 3.2 средние 3.3 мелкие (точечные)
4. В зависимости от области анализа и построения системы управления организацией	В области: 4.1 целевых подсистем 4.2 лилейных подсистем 4.3 функциональных подсистем 4.4 обеспечивающих подсистем
5. В зависимости от радиуса действия	5.1 внутриорганизационные 5.2 межорганизационные
6. По степени осознания работниками	6.1 осознаваемые как необходимые 6.2 неосознаваемые как необходимые
7. По времени внедрения	7.1 внедряемые без дополнительной подготовки 7.2 внедряемые с длительной подготовкой 7.3 внедряемые без предварительной подготовки

Сегодня менеджеры всех уровней заботятся о сотрудниках с высоким инновационным потенциалом. Руководителю стоит задуматься, есть ли в рабочей команде сотрудники с определенными знаниями, которые могут создавать новые инновационные продукты, квалифицированы ли они.

Если инновация означает использование новых технологий, то суть концепции «инновации» отражается в следующих характеристиках: конечный результат прикладного характера, то есть быстрое и широкое внедрение; измеримость результата с точки зрения экономической или социальной.

Вкратце, следует отметить, что кадровые инновации – это не только основа успешного управления персоналом в современных организациях, но и деятельность по внедрению кадровых инноваций, направленная на повышение эффективности профессиональной деятельности в организациях. Как вид инноваций, кадровые инновации

также можно классифицировать по множеству критериев, например, инновации в других областях экономики и управления.

Кадровые технологии – инструмент управления качественными и количественными характеристиками персонала, который гарантирует достижение цели компании.

Типы кадровых технологий представлены в таблице 2.

Таблица 2

Типы кадровых технологий и их характеристика [4]

Критерии	Инновационные кадры
На основе принадлежности к управленческим кадрам инновационного типа	Предприниматели-собственники. Менеджеры всех уровней (лидеры-новаторы). Инновационные менеджеры.
По степени участия в инновационном процессе	Новаторы. Инноваторы. Работники, обеспечивающие регулирование и обслуживание инновационного процесса
В зависимости от сферы деятельности	Работники сферы образования и науки. Работники высокотехнологичных отраслей экономики. Работники традиционных отраслей экономики, обладающие современными компетенциями

Таким образом, кадровые технологии – это необходимый метод количественного и качественного описания характеристик сотрудников коммерческой организации, поскольку они могут решить многие социальные и экономические проблемы в процессе формирования производственного и сервисного процесса за счет повышения качества услуг, предоставляемых клиентам.

Если этот метод применяется к сотрудникам обслуживающей компании, его применение имеет ряд аспектов:[10]

- нужно строго соблюдать договор и добиваться целей, не выходящих за рамки его предписанного объема;

- неотъемлемой частью основной деятельности является развитие творческих способностей и инициативы служащих;

- сокращение времени принятия решения без ущерба для его качества;
- связь между заработной платой и производительностью труда;
- разделение труда, совместная работа сотрудников с разными навыками и умениями;
- хорошая моральная и психологическая атмосфера, обеспечение корпоративной культуры служащих.

Как правило, для эффективного принятия управленческих решений и их дальнейшего применения требуется высокий уровень управленческих способностей и новаторских идей. С этой целью руководство может предложить метод оценки восприимчивости коллектива к инновационным внедрениям. Суть данной технологии заключается в проведении с сотрудниками деловых игр, тестирования на предмет внедрения кадровых инноваций. Эти методы можно использовать для оценки способностей, специалистов и других категорий сотрудников, использовать для развития мультидисциплинарного подхода к решению проблем в области управления кадрами, человеческими ресурсами.

Исследователями был проведен социологический опрос сотрудников сервисной организации ООО «Бюро Деловых Услуг» («БДУ») в городе Шахты, основной деятельность которой является оказание услуг на рынке недвижимости. Опрос выявил ряд следующих проблем: [3]

- при подборе персонала используются только первичные источники, при этом необходимо привлекать не только источники внутренней информации, что улучшит карьерные перспективы работающих сотрудников;
- большинство сотрудников недовольны текущим уровнем заработной платы в компании.

Для этого необходимо руководству сервисной организации принимать меры для нормализации и поддержания благоприятного морально-психологического климата в коллективе.

2. Исследование взаимосвязи места сотрудника в организации, типом ее организационной культуры и восприятия человеком инноваций

Проблема организационной культуры и ее систематические исследования начались в 1982 году, когда американские иссле-

дователи Теренс Дил и Аллан Кеннеди разработали концепцию организационной культуры как важного фактора организационного поведения и развития компании [1]

В отношении трансформации организации или всего ее окружения можно сказать, что коллектив ООО «БДУ» (г. Шахты) рассмотрел следующие нововведения в области управления персоналом и определил свои опасения: [7]

1) многие сотрудники ООО «БДУ» беспокоятся о потере работы из-за режима нововведений, если он им будет не удобен они могут потерять работу или тормозить процесс оказания услуг;

2) новые методы работы с персоналом всегда встречают с опаской или шокируют персонал. Никто не хочет усложнять жизнь в привычной рабочей среде;

3) многие люди просто сопротивляются страху: «Мы боимся того, чего не понимаем»;

4) инновационные изменения могут разрушить приятные социальные отношения в коллективе, поэтому, несмотря на очевидные преимущества, они все равно отвергаются;

5) сотрудники ООО «БДУ» часто выступают против изменений, потому что новые требования руководства или новые методы обучения накладывают на них деструктивный контроль.

В этой ситуации можно предложить план по изучению статуса на примере сотрудников ООО «БДУ» и определить три возможных способа его реализации (рисунок 1).

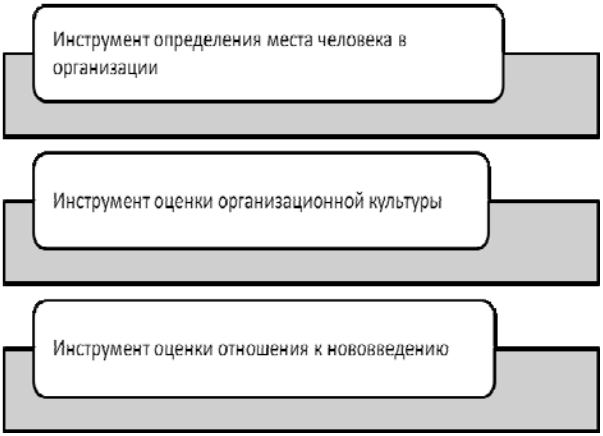


Рис. 1. План исследования места сотрудника в организации

Цель исследования – проследить восприятие человеком своей позиции в ООО «БДУ», взаимосвязь между характером его организационной культуры и восприятием человеком инноваций, а также понять, существует ли связь между этими отношениями.

На первом этапе плана необходимо определить положение человека в организации, которую он занимает. Этот сотрудник составляет основу каждой организации, созданной самим человеком. На этом этапе руководителю нужно выяснить, кто является руководящим, а кто подчиненным.

На втором этапе плана определяют диапазон организационной культуры, который зависит от личности и окружающей среды. Поведение, личность и окружение влияют друг на друга [10].

Инструмент для оценки организационной культуры на конкурентной ценности отражает следующие аспекты: [6]

- с одной стороны, необходимо уделять больше внимания гибкости, динамике, адаптивности или, наоборот, стабильности, предсказуемости и контролю персонала;
- с другой стороны, руководство может уделять больше внимания внешнему позиционированию организации (отношения с клиентами, имидж и т. д.) или внутренним процессам и интеграции организации.

На третьем этапе плана оценивается признание командой неравноправного статуса сотрудников во взаимоотношениях между руководителями и подчиненными. Нормальная реализация производственного процесса предполагает наличие определенных связей и отношений между сотрудниками на «горизонтальном» уровне и между руководителями и подчиненными на «вертикальном» уровне. Каждая организация имеет свою социально признанную степень неравенства в статусе занятости. Это проявляется в постановке задач, выборе средств выполнения, определении процедур согласования и разрешении конфликтов.

Таким образом, факты доказали, что организационная культура ориентирована на гибкость, индивидуальность и интеграцию, автократия обладает высокой степенью гибкости и показателей внешнего позиционирования, иерархическая культура имеет контроль и стабильность, а рыночная культура имеет внешнее позиционирование и дифференциацию.

Необходимо продумать самое главное, что влияет на организационную культуру сотрудников ООО «БДУ». В таблице 3 описаны типы корпоративной культуры и ее влияние на сервисную организацию, поведение сотрудников на примере ООО «БДУ».

Таблица 3

Характеристика типов организационной культуру и ее влияние на поведение сотрудника на примере ООО «БДУ»

Организационная культура	Характеристика	Степень влияния на организацию и сотрудника
1	*2*	*3*
Бюрократическая (Иерархическая) культура	Характеризуется высокой формализованностью и структурированностью, большим вниманием к процедурам, организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Критериями успеха являются надежность поставок, соблюдение графиков, низкие затраты.	Наиболее выражена в ООО «БДУ», но для сотрудников не совсем удобна, так как имеет правила, которые иногда мешают принимать сотруднику самостоятельные решения, что мешает внедрению инноваций.
Рыночная культура	Главный фокус направлен на операции с внешними клиентами и достижение конкурентного преимущества. Стержневые ценности – конкурентоспособность, продуктивность, предприимчивость, агрессивность, индивидуализм. Кроме того, в такой организации поощряется соперничество и конкуренция внутри компании: и между подразделениями, и между отдельными индивидами.	Соперничество и конкуренция внутри компании не поощряется. Руководство не уделяет усиленное внимание повышению конкурентоспособности организации, индивидуализм в компании не развивается. Персонал фирмы не развивается профессионально.

Окончание таблицы 3

1	*2*	*3*
Обучающаяся (адхократическая) культура	Главная цель адхократии – ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность, двусмысленность и/или перегрузка информацией.	Плохо развивается, что снижает мотивацию персонала. Не внедряются никакие инновационные подходы в развитии персонала.
Клановая культура	Напоминает организацию семейного типа. Фирмы кланового типа проникнуты разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью, чувством «мы». Они больше похожи на большие семьи, чем на объекты экономической деятельности. Типичными характеристиками организаций кланового типа являются бригадная работа, программы вовлечения наемных работников в бизнес и корпоративные обязательства перед ними.	Отсутствует.

Таким образом, можно сказать, что бюрократическая культура в ООО «БДУ» наиболее развита, но компании необходимо помнить о развитии рынка и культуре обслуживания, предоставляя сотрудникам большую автономию и внедряя инновационные подходы к управлению. С этой целью руководитель может предложить пересмотр системы поощрений, повышение авторитета отдельных сотрудников, внедрить кадровые информационные технологии в управление персоналом.

Актуальность проблемы развития организационной культуры иллюстрируют три типичных ситуации:[6]

- слияния / поглощения одних компаний другими;
- быстрое развитие компаний в новых сферах бизнеса (IT и др.);
- создание и работа иностранных компаний на российском рынке.

Можно сделать вывод, что сотрудники сервисной организации не готовы к кадровым инновациям, они боятся перемен, теряют привычные функции своих задач, не осваивают внедряемые информационные технологии, методы или формы инноваций в кадрах, не отвечающие требованиям квалификации. Анализ показал, что выстроенный тип организационной культуры не соответствует целям и требованиям организации, сотрудники не согласны с формой контроля, поэтому подсознательно готовы пока к инновациям в области обучения. Сотрудники выполняют свою работу строго по регламенту, не позволяя себе подключать дополнительные возможности, инициативу. Поэтому необходимо гибко выстраивать инновационную кадровую политику.

3. Инновационный подход в отношении пересмотра организационной культуры и ожиданий сотрудника

Анализируя организационную культуру ООО «БДУ» видим, что сотрудники сервисной организации хотят работать в наиболее комфортных для себя условиях. Чтобы завоевать лояльность, сотрудники должны постоянно слышать, видеть и чувствовать, что они являются движущей силой прогресса в организации. В этом случае развитие лояльности означает продвижение ценностей, важных для сервисной организации. Для этой организации уровень корпоративной культуры по данным исследования составляют 70%. Рекомендуются следующие комфортные условия с целью повышения корпоративной культуры в ООО «БДУ»:

- подчиненные рассматривают своих руководителей как близких людей, друзей и союзников;
- высшее руководство доступно;
- приказы руководства можно обсуждать;
- имеется тенденция к децентрализации руководства организации;
- сотрудники не опасаются выражать свое мнение, высказывать несогласие и охотно доверяют друг другу;

- среди значительной части руководителей господствует мнение, что жесткое руководство не является показателем высокого качества руководства организации.

В этой культуре отношение к людям сводится к построению закономерных и системных механизмов, то есть все обладают одинаковыми способностями. Следовательно, построение компании с сильной иерархической организационной культурой – это особый набор правил. Правила могут измениться, но существующие формальные правила останутся в силе. Обычно сотрудники сервисных компаний – люди, которые ценят процесс компромисса между работой и отношениями, чтобы найти лучший вариант оказания услуг и в целом кадровую стратегию. Установление лояльности персонала основано на убеждении, что порядок принятия управленческих решений может упростить жизнь, что очень важно для каждого сотрудника.

Организационные качества любого сотрудника сервисной организации основаны на следующих качествах человека в целом (таблица 4).

Таблица 4

Качества личности работника сервисной организации

Качества личности	Характеристика и функции
1	*2*
Позитивная реакция на лиц, имеющих власть	Власть – обязательное явление в организациях. Чтобы работать эффективно, руководитель должен иметь подход к личности во избежание отрицательной реакции на тех, кто имеет власть. Личность должна уважать власть как обязательный атрибут руководства
Желание конкурировать	Работники на всех инстанциях должны конкурировать с другими аналогичными работниками в нахождении наилучшего решения в распределении ресурсов: персонала, материалов, бюджета, оборудования. Конкуренция может проявляться при продаже услуг и продукции, переговорах, лоббировании, дебатах

Окончание таблицы 4

1	*2*
Умение убеждать	Роль личности требует, чтобы человек часто выражал свои мысли, выступал публично. Он должен быть убежден в своих идеях и мнениях, это дает возможность к проявлению влияния
Стремление играть роль неформального лидера	Личность должна стремиться выделяться среди других в различных сферах деятельности. Человек должен играть роли. Чем больше ролей может освоить личность, тем выше ее уровень организационной культуры
Терпимость к рутинной административной работе	Позиции управления любого ранга требуют, чтобы работник уделял определенное внимание подсчетам, бумажной работе, представительским функциям, прочтению корреспонденции и ответам на нее и телефонные звонки. Сотрудник может быть недоволен такими обязанностями, но должен воспринимать их как необходимую обязанность

Из таблицы видно, что все эти функции необходимы и полезны для совершения инновационного кадрового подхода в ООО «БДУ». Анализируя отношение к кадровым инновациям, можно охарактеризовать степень комфортности поведения людей.

Таким образом, сотрудники ООО «БДУ» принимают определенные ценности организации, понимают свое положение в организации и реагируют на риски и изменения в зависимости от характера корпоративной культуры и вышеупомянутых факторов.

В исследуемой организации цель управления изменениями – это преодоление сопротивлением сотрудников перед переменами, чтобы сотрудники знали, что они участвуют в реформе, и имеют право влиять на свой статус. Факторы, блокирующие инновационную деятельность ООО «БДУ», также были определены и сведены в следующий процесс (рисунок 2).

Рис. 2. Блокирующие факторы внедрения инноваций при управлении персоналом

Сотрудники сервисной организации ООО «БДУ» должны быть уверены, что исход трансформации зависит от них. Следовательно, эффективность управления изменениями зависит от таких факторов, как исправление ошибок, командная работа, ответственность за принятые решения, новаторство и творческий подход. Персонал этой организации готовы рисковать и внедрять инновации. Эти

изменения требуют, чтобы все участники работали больше обычного. Поэтому важно, чтобы у сотрудников была разумная мотивация, желание перемен и настойчивость.

В бюрократической организации на ранних этапах изменений энтузиазм сотрудников к работе не очень высок, но их стимулирует ожидание новых положительных моментов. Поэтому для ООО «БДУ» очень важно поставить реалистичные оперативные и стратегические цели.

Анализируя результаты исследовательской работы, можно сделать вывод, что работники этой организации негативно относятся к инновациям и рассматривают их как повседневное давление на их работу. Тем не менее, все еще есть лидеры, которые готовы для продвижения инноваций. Но для сотрудников, привыкших к стабильности в компании, риски и изменения, связанные с реформами, поистине шокируют. Поэтому роль руководства на этом этапе – помочь сотрудникам преодолеть страх и незащищенность.

Один из главных двигателей изменений – настойчивость и терпение участников. Конечно, в этом случае основная нагрузка ложится на руководителя, который должен решить все проблемы сотрудников и проявить самодисциплину, терпение и последовательность. Наконец, чтобы успешно завершить инновационный введения, руководитель должен убедиться, что ошибки, допущенные в процессе принятия решений, не игнорируются. Вместе с коллективом их нужно обсудить и принять разумное решение.

4. Инновационная мотивировка труда в сервисной организации

Инновационная мотивация персонала рассматривается как один из фундаментальных вопросов для руководства компании. Конечно, самым важным катализатором считаются материальные блага. Формирование благоприятной организационной культуры; создание творческого коллектива, способного добиваться поставленных целей; создание эффективной системы оплаты труда сотрудников – все это задачи мотивации персонала [6].

Мотивация определяет состав инновационных функций управления персоналом: управленческие решения по мотивации сотрудников и профессиональному общению. Коммуникация, в том числе информационная коммуникация состоит из приема, обработки и передачи информации как внутри компании, так и за ее пределами.

Инновации почти всегда связаны с новой информацией, поэтому управление коммуникациями является особым элементом управления инновациями и особенно важно для бизнес-цикла. Основная форма реализации инновационных идей – воля разума в управлении инновациями. Сюда входят управленческие решения, охватывающие все фазы жизненного цикла инноваций, от их появления до отмены. Важность и ответственность принятия управленческих решений в области мотивации персонала требует разработки строгой процедуры и обоснования их подготовки и выполнения руководителями. Есть много способов стимулировать сотрудников к инновациям, и руководители крупных компаний используют те, которые подходят для их бизнеса.

Так, для повышения ценности мотивации сотрудников ООО «БДУ» можно использовать так называемый компенсационный пакет, который состоит из реальной заработной платы и социальных выплат сотрудникам (страховка, питание, транспортные и другие расходы). При этом первая и вторая компенсации должны меняться раз в год, как и у других компаний.

Например, ООО «БДУ» может предложить использование следующих материальных стимулов:

- разовые премии за особые заслуги;
- повышение заработной платы по итогам года;
- корпоративная премия по итогам года;
- ввести систему «эластичные льготы»;
- банк отпусков;
- премирование в связи со сложностью и оперативностью выполняемой работы.

Однако такой подход может вызвать определенные трудности. Если премия выплачивается часто, она оценивается сотрудниками как обязательная составляющая заработной платы. В этом случае удержание премии соответствует снижению заработной платы. По сути, невозможно превратить заработную плату в базовую социальную услугу, которая не зависит от вклада работника. Вероятно, это будет одно из самых важных изменений в управлении человеческими ресурсами ООО «БДУ», поскольку возрастает энтузиазм

сотрудников к работе, повышается качество работы, возрождается ответственность и добросовестность.

Аттестационная комиссия является мотивирующей и рассматривается как обещание изменить поведение сотрудника ООО «БДУ», определить его навыки и умения. Уровень подготовки и компетентности может быть достигнут с помощью специально разработанного теста, который включает вопросы, отражающие профессиональное содержания знаний сотрудников, общий уровень образования, интеллекта, чувствительности и оригинальности мышления.

Цели проведения аттестации работников сервисной организации [2]:

- распознавать сильные и слабые стороны в работе сотрудника ООО «БДУ»;
- определение квалификации, знаний и реальных навыков работника и определение соответствия (несоответствия) требованиям занимаемой должности;
- выявление трудового потенциала и возможности сотрудника;
- выявление способности роста профессиональной компетентности сотрудника;
- определение направлений повышения квалификации, обучения или переподготовки сотрудника;
- предложения о переводе сотрудника на другую должность, увольнение или перевод на более квалифицированную работу.

Аттестацию персонала в ООО «БДУ» проводит аттестационная комиссия, которая по приказу директора формируется на предприятии или приглашаются эксперты извне. Также необходимо предусмотреть условия и сроки проведения аттестации, утвердить это руководителем организации и сообщить об этом сотрудникам не позднее, чем за месяц.

Каждому сотруднику рекомендуется подать заявление на участие в переаттестации. Аттестационный тест рекомендуется из 25 разных вопросов. Вопросы формируются с учетом специфики конкретного сервисного предприятия.

По результатам аттестации комиссия обязана составить заключение об утверждении должности и заработной платы работника.

На основании высоких оценок даются советы по маневренному составу [2]:

- непревзойденный (недостижимый) – честь и уважение;
- отлично – оставлено на месте или преобразовано в аналог;
- удовлетворительно – на профессиональное обучение;
- неудовлетворительно – на увольнение.

Кроме того, аттестационная комиссия формирует мнение по вопросам наиболее полной реализации потенциала сотрудников ООО «БДУ»:

- работник и его руководитель могут увеличить отдачу от занятости сотрудника;
- необходимость учиться и повышать квалификацию сотрудника;
- движение персонала;
- изменение заработной платы.

По итогам проведенной аттестации руководство компании разрабатывает административные действия по корректировке производственных функций линейных руководителей и в целом кадровой службы (таблица 4).

Таблица 4

Действия по проведению аттестации

Линейные руководители	Кадровые службы
1	*2*
1. Консультируют по выделению существенных параметров оценки 2. Участвуют в аттестационных процедурах в качестве экспертов, готовят индивидуальные оценочные материалы (анкеты, характеристики, рекомендации) для аттестуемых 3. Участвуют в работе аттестационных комиссий	1. Основываясь на корпоративной политике, разрабатывают общие принципы оценки персонала 2. Разрабатывают нормативные и методические материалы 3. Организуют аттестационные процедуры 4. Обучают линейных менеджеров эффективной работе в рамках аттестационных процедур и собеседований 5. Обрабатывают и анализируют данные

Окончание таблицы 4

1	*2*
	6.Контролируют реализацию аттестационных процедур 7. Осуществляют хранение и использование кадровой информации (в частности, для формирования резерва и планирование карьеры)

Управляющая сторона должна провести собеседование с сотрудником, на котором следует обсудить: выполнение служебных обязанностей, возможности для улучшения, потребность в повышении квалификации, дополнительное профессиональное обучение и будущие намерения. В своем решении аттестационная комиссия дает ответ сотруднику с письменными замечаниями, сделанными в оценочной карточке.

Каждое действие должно оцениваться результатом, т.е. эффективностью. В таблице 5 приведены показатели социальной и экономической эффективности проекта по внедрению аттестации в системе управления персоналом ООО «БДУ».

Таблица 5

Социально-экономическая эффективность проекта по внедрению аттестации сотрудников

Мероприятия	Социальная эффективность	Экономическая эффективность
Внедрение в организацию системы аттестации работников	1. Улучшатся результаты работы всего предприятия. 2. Повышается заинтересованность работника в результатах своего труда. 3.Способствует повышению уровня квалификации работников.	1. Снижение текучести кадров. 2.Увеличение товарооборота. 3. Увеличение прибыли. 4. Сокращение затрат на привлечение новых работников 5. Увеличение производительности труда.

Таким образом, социально-экономическая оценка труда персонала дает возможность внедрения инновационных подходов в управлении персоналом на основе использования резервов карьерного роста, что приведет ООО «БДУ» к долгосрочному успеху в бизнесе.

Сервисные компании работают на высоко конкурентном рынке, что требует реализации корпоративных стратегий через функциональные стратегии (включая стратегии управления персоналом). Основное внимание уделяется определению требований к трудовому потенциалу сотрудников и их взаимоотношений с клиентами. Таким образом, можно выделить три типа потребностей в персонале: во-первых, знания в теоретической области и навыки в практической области работы с клиентами; во-вторых, способность общаться и сотрудничать с другими; в-третьих, способность в области предпринимательской деятельности.

Таким образом, у руководства ООО «БДУ», а также аналогичных сервисных предприятий есть все возможности для развития инновационного процесса управления персоналом. Руководству сервисных предприятий можно рекомендовать систему инноваций в управлении персоналом по следующим направлениям:

- развитие сотрудников и управление карьерой;
- выявить разрыв между квалификационными требованиями и текущими навыками сотрудников;
- индивидуализировать процесс обучения для повышения эффективности;
- построение многоуровневой системы мотивации, основанной не только на материальном стимулировании;
- учитывать ценность сотрудника, его положение в компании и его личные качества;
- внедрить систему премирования, отвечающую потребностям сотрудников и возможностям компании;
- создать корпоративную культуру, в которой четко определены ценности;

- сотрудники должны понимать миссию организации и ее традиции;
- объяснять кадровую политику нововведений в управлении персоналом;
- разработать модели компетенций;
- предотвращать конфликты, делать упор на качество и эффективность;
- внедрение компьютерных технологий (программные продукты облегчают учет персонала по всем параметрам, помогают с отчетностью).

Библиографический список к главе 7

1. Алехина Е.С. Управление карьерой: учебно-методическое пособие для обучающихся направления 38.03.03 «Управление персоналом» очной и заочной форм обучения / Е.С. Алехина, И.В. Кушнарева. – Шахты: ИСОиП (филиал) ДГТУ, 2020. – 65 с.

2. Беркова Л.В. Современная служба управления персоналом: / Л.В. Беркова // Справочник кадровика. – 2017. – №5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.kadrovik.org/sovremennaya-sluzhba-upravleniya-personalom

3. Горностаева Ж.В. Пути рационализации модели управления персоналом на предприятии малого бизнеса: электрон. сб. науч. статей по материалам IX Междунар. науч.-практ. конф. «Инновационные исследования как локомотив развития современной науки: от теоретических парадигм к практике» / Ж.В. Горностаева, М.Е. Кузьмичев, Е.С. Алехина. – М.: НИЦ МИСИ, 2019. – С. 116–122 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://conference-nicmisi.ru/innovatsionnye-issledovaniya-kak-lokomotiv-razvitiya-sovremennoj-nauki-ot-teoreticheskih-paradigm-k-praktike.html

4. Горностаева Ж.В. Основы социально-технологического предпринимательства [Текст]: учебное пособие / Ж.В. Горностаева, А.В. Федоркова; ИСОиП (фил.) ДГТУ. – Новочеркасск: Лик, 2020. – 130 с.

5. Дуракова И.Б. Управление персоналом в России: вектор гуманизации. Книга 7 [Текст]: учебник / И.Б. Дуракова. – М.: Инфра-М; Научная мысль, 2020. – 254 с.

6. Исазаде О.Т. Формирование мотивационных инструментов в целях повышения эффективности труда персонала / О.Т. Исазаде, Е.С. Алехина, Ю.В. Тепина // Экономика современного общества: актуальные вопросы антикризисного управления: материалы V междунар. науч.-практ. конф. (г. Саратов, 26 января 2017 г.) / отв. ред. А. А. Зарайский. – Саратов: Академия Бизнеса, 2017. – С. 41–44 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-organizatsii-truda-i-motivatsii-rabotnikov-predpriyatiy-legkoy-promyshlennosti

7. Официальный сайт каталога компаний ООО «БДУ» // [Электронный ресурс] / Режим доступа: https://bdy2010.ru//

8. Радина О.И. Особенности организации работы фрилансеров на рынке труда / О.И. Радина, О.Ю. Малинина, И.Н. Радина // Право, экономи-ка и управление: теория и практика: материалы Всеросс. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 2 дек. 2021 г.) / редкол.: Э.В. Фомин [и др.] – Чебоксары: Среда, 2021 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://phsreda.com/e-articles/10336/Action10336–100118.pdf

9. Скороходова О.Р. Основные направления, типы кадровой политики организации / О.Р. Скороходова // Журнал «Производственный менеджмент: теория, методология, практика». – 2018. – №3. – С. 58–63. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https: //cyberleninka.ru/journal/n/proizvodstvennyy-menedzhment-teoriya-metodologiya-praktika?i=1070896

10. Степанова Ю.А. Анализ системы управления персоналом в организации / Ю.А. Степанова // Евразийское Научное Объединение. – 2019. – №6. – С. 1–5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://esa-conference.ru/journal/58ya-mezhdunarodnaya-nauchnaya-konferentsiya-eno/

Для заметок

Для заметок

Для заметок

Научное издание

Алехина Екатерина Сергеевна
Верна Вероника Валериевна
Володина Татьяна Викторовна
Домашина Екатерина Эдуардовна.
Емельянова Валерия Александровна
Ибрагимов Эрнест Энверович
Коннов Василий Иванович
Левицкая Ирина Александровна
Левченко Константин Константинович
Левченко Татьяна Павловна
Мирошникова Татьяна Константиновна
Радина Оксана Ивановна
Филимонов Олег Игоревич

ВЛИЯНИЕ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ НА ЭКОНОМИКУ РОССИИ: СЕРВИС, ГОСТЕПРИИМСТВО, РЕКЛАМА И ДРУГИЕ ВОПРОСЫ

Монография

Главный редактор *Е.А. Астраханцева*
Компьютерная верстка *Д.И. Ларионова*
Дизайн обложки *Н.В. Фирсова*

Подписано в печать 22.04.2022 г.
Дата выхода издания в свет 27.04.2022 г.
Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Печать офсетная.
Гарнитура Times. Усл. печ. л. 10,0. Заказ 813. Тираж 500 экз.

Издательский дом «Среда»
428005, Чебоксары, Гражданская, 75, офис 12
+7 (8352) 655-731
info@phsreda.com
https://phsreda.com

Отпечатано в ООО «Типография «Перфектум»
428000, Чебоксары, ул. К. Маркса, 52