

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

ФИРМА В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ: поведение, стратегии и культура

Т. В. Гудкова, А. В. Заздравных,
В. Л. Улупова



Экономический
факультет
МГУ
имени
М.В. Ломоносова

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М. В. Ломоносова
Экономический факультет



Т. В. Гудкова, А. В. Заздравных,
В. Л. Улупова

ФИРМА В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ: поведение, стратегии и культура

Учебное пособие

Москва
2024

УДК 334.012

ББК 65.291

Г93

Г93 **Гудкова Т. В., Заздравных А. В., Улупова В. Л.**
Фирма в цифровой экономике: поведение, стратегии и культура:
учебное пособие. — М.: Экономический факультет МГУ имени
М.В. Ломоносова, 2024. — 184 с.

ISBN 978-5-907690-57-8

В последние десятилетия бурное развитие науки, техники и информационных технологий, а также активное внедрение сети Интернет вызвали существенные изменения в экономической деятельности, связанные с развитием качественно новых цифровых технологий материального производства и обеспечения коммуникаций с потребителем. Диффузия цифровых технологий в экономику вносит значительные изменения в производственные и социально-экономические отношения, трансформирует традиционные модели рынков и приводит к переменам в условиях конкуренции, способствует развитию новых моделей бизнеса и формирует новые модели потребления и ценообразования. В условиях цифровой экономики вырабатываются новые правила ведения бизнеса, которые оказывают существенное влияние и на функционирование фирмы. Пособие охватывает широкий спектр тем: актуальные стратегии организации и структурирования бизнес-процессов фирмы в условиях цифровой экономики; донесение ценности фирмы и ее продуктов до целевых рынков; выбор оптимальных масштабов экспансии; использование преимуществ цифровой среды и многие другие. Особое внимание будет уделено практике проникновения технологий искусственного интеллекта в деятельность современной фирмы, позволяющих повысить эффективность бизнес-процессов, уровень клиентоориентированности и качество коммуникаций. Наряду с внедрением новейших технологий, все более актуальным становится и поиск новых ценностей фирмы, формирующих ее корпоративную культуру в условиях цифровой экономики.

УДК 334.012

ББК 65.291

ISBN 978-5-907690-57-8

© Экономический факультет
МГУ имени М. В. Ломоносова, 2024

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Глава 1. Цифровая экономика: понятие, предпосылки и тенденции развития.....	7
Глава 2. Современные концепции фирмы: от конкуренции к глобальной коалиции в условиях цифровой экономики	23
Глава 3. Критерии классификации фирм и их организационно-правовые формы	50
Глава 4. Факторы внешней и внутренней среды фирмы. Цели и индикаторы результативности фирмы.....	62
Глава 5. Ценность предложения фирмы и эффективное позиционирование	78
Глава 6. Коммуникационная политика фирмы	96
Глава 7. Специализация и диверсификация деятельности фирмы.....	109
Глава 8. Культура фирмы (корпоративная культура): вчера, сегодня, завтра	122
Глава 9. Корпоративная социальная ответственность как часть культуры современной фирмы. Концепция устойчивого развития бизнеса (ESG)	156
Темы рефератов	178
Приложение 1	179
Приложение 2	180
Приложение 3	182

ВВЕДЕНИЕ

В последние десятилетия происходят значительные изменения условий, в которых фирма осуществляет свою хозяйственную деятельность. Как в бытовую жизнь человека, так и в производственный процесс все активнее проникают *Интернет* и *цифровые технологии*. Цифровизация экономики трансформирует традиционные модели рынков и приводит к изменениям в условиях конкуренции, способствует развитию новых моделей бизнеса и формирует новые модели потребления.

В современных условиях, помимо традиционных материальных факторов, которые влияют на достижение фирмой поставленных целей, на первый план выходят новейшие стратегии, которые позволяют ей завоевывать значимые позиции на рынках и в сознании клиентов. Сделать компанию более гибкой и клиентоориентированной позволяют новые тренды в концепции управления и организационной структуре современной фирмы, дающие возможность оперативно реагировать на перемены во внешней среде. Понимание данного аспекта определило логику настоящего учебного пособия и его основную цель — сформировать у читателя теоретические и практические знания о характере функционирования в условиях цифровой экономики основного субъекта предпринимательства — фирмы, познакомить с ключевыми проблемами, возникающими в ее деятельности как с позиций теоретической экономики, так и с точки зрения общего менеджмента. Особое внимание будет уделено практике проникновения цифровых технологий в деятельность современной фирмы, позволяющих повысить эффективность бизнес-процессов.

Учебное пособие сопровождает межфакультетский курс экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова «Фирма в цифровой экономике: поведение, стратегии, культура» и ориентировано на студентов экономических и неэкономических специальностей. Соблюдая в значительной мере традиции преподавания дисциплин экономического и управленческого характера в Московском государственном университете, учебное пособие вместе с тем отражает и современные тенденции ориентации на практическую применимость изучаемых курсов.

Поэтому содержание учебного пособия включает в себя, с одной стороны, такие «классические вопросы» экономики и менеджмента,

как концепции фирмы, целеполагание и факторы функционирования фирмы, подходы к оценке ее результативности, а с другой – практические аспекты ее деятельности в части технологий позиционирования и продвижения товаров, выбора стратегии развития и формирования корпоративной культуры в условиях цифровой экономики.

В каждом разделе учебного пособия помимо теоретического материала представлены практические задания, предназначенные для индивидуального и группового выполнения, способствующие развитию таких личностных качеств, как культура общения, умение работать в сотрудничестве, а также развитию способности и готовности к самостоятельному поиску информации и приобретению опыта творческой деятельности.

Главы 1, 2, 8 и 9 написаны доцентом, доктором экономических наук Т. В. Гудковой, главы 3 и 4 — Т. В. Гудковой и В. Л. Улуповой, главы 5–7 — Т. В. Гудковой и доцентом, кандидатом экономических наук А. В. Заздравных¹.

Освоение учебного пособия предоставит читателю определенный набор теоретических фундаментальных знаний и соответствующих практик, а также позволит сформировать ряд компетенций²:

знание:

- основных особенностей ведущих школ и направлений экономической науки — 3.1;
- методов построения эконометрических моделей объектов, явлений и процессов — 3.2;
- основ построения, расчета и анализа современной системы показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на микро- и макроуровне — 3.3;

умение:

- выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий — У.1;

¹ При подготовке учебного пособия использованы отдельные положения из ранее опубликованных работ авторов: *Гудкова Т. В., Заздравных А. В., Улупова В. Л.* Современная фирма: поведение, стратегии и культура. М.: Кнорус, 2020. 96 с.; *Гудкова Т. В.* Трансформация фирмы в условиях цифровой экономики: диссертация... доктора экономических наук: 5.2.1., 2023; *Заздравных А. В., Бойцова Е. Ю.* Экономика отраслевых рынков: учебник и практикум для вузов. 2-е изд. М.: Юрайт, 2023 и др.

² В формулировке Федерального государственного образовательного стандарта (ФГОС).

- использовать источники экономической, социальной, управленческой информации — У.3;
- осуществлять поиск информации по полученному заданию — У.5;
- представлять результаты аналитической и исследовательской работы в виде выступления, доклада, информационного обзора, аналитического отчета, статьи — У.8;

владение:

- методологией экономического исследования — В.1;
- современными методами сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных — В.2;
- современными методиками расчета и анализа социально-экономических показателей, характеризующих экономические процессы и явления на микро- и макроуровне — В.5.

ГЛАВА 1

ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА: ПОНЯТИЕ, ПРЕДПОСЫЛКИ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ

Теоретические основы *цифровой экономики* (*digital economy*) в 1995 г. сформулировал американский специалист в области информационных технологий Н. Негропonte (N. Negroponte) [Negroponte, 1995], представив ее в форме «перехода от движения атомов к движению битов»¹. Но впервые термин «цифровая экономика» был упомянут в 1994 г. канадским ученым и предпринимателем Д. Тапскоттом (D. Tapscott), осмыслившим в своих трудах возможности использования информационных и компьютерных технологий. В более позднем своем исследовании, изучив тенденции эволюции общества развитых стран, он определил основные признаки *цифрового общества* (*digital society*) [Tapscott, 2014], среди которых особое положение, на наш взгляд, занимают: цифровая форма представления объектов, виртуализация производства, интеграция, конвергенция, устранение посредников, трансформация отношений «изготовитель — потребитель» и ряд других.

Важным этапом в развитии цифровой экономики стало появление глобальной компьютерной сети *Интернет*. Основой для ее появления явилась технология, созданная американским инженером Л. Клейнроком в 1961 г., благодаря которой потоки информации можно было разделять на файлы и передавать через сеть [Kleinrock, 1961]. Уже в 1969 г. впервые были соединены между собой персональные компьютеры, находящиеся удаленно друг от друга, и состоялся первый сеанс связи между Калифорнийским университетом и институтом в Стэнфорде. А по-настоящему глобальным Интернет стал в 1989 г., после реализации проекта *World Wide Web* (*www*), в основе которого лежала концепция, разработанная британским ученым и изобретателем в области информационных технологий Т. Дж. Бернерсом-Ли (Berners-Lee) [Berners-Lee, 1999] совместно с бельгийским исследователем Р. Кайо. И если в 1984 г. Интернет состоял всего лишь из 1000 компьютеров, соединенных между собой проводами, то уже в 2017 г., по оценке Глобального института McKinsey

¹ Бит — единица измерения количества информации.

(MGI), каждый второй житель нашей планеты подключился к Интернету [McKinsey, 2017]. Согласно аналитическому отчету компании Global Statshot, в апреле 2022 г. в мире было зафиксировано более 5 млрд пользователей Интернета, что составляет примерно 63% населения Земли [Digital, 2022].

Интернет изначально был создан для военных нужд, и до 1990 г. в США действовал регламент, согласно которому его использование в коммерческих целях было запрещено. Чуть позднее Интернет начал развиваться как межуниверситетский ресурс, а к концу 1990 г. к нему уже официально начали подключаться частные коммерческие организации. К 1995 г. были сняты все ограничения по предоставлению сетевого трафика в коммерческих целях, и примерно в это же время открылся первый *интернет-магазин*, идея создания которого появилась еще в 1994 г. у Д. Безоса (J. Bezos), который на сегодняшний день является одним из богатейших людей мира, в 2021 г. занимавшим первую строчку рейтинга миллиардеров Forbes с капиталом 177 млрд долл. [<https://www.forbes.com>]. Этот этап можно считать началом развития *электронной торговли* (e-trade), которая является частью *электронной коммерции* (e-commerce), включающей в себя все финансовые и торговые транзакции, осуществляемые при помощи компьютерных сетей, и бизнес-процессы, связанные с проведением таких транзакций.

В 1994 г. в США была запущена и первая система *интернет-банкинга* (internet-banking), позволяющая совершать все платежи, не отходя от персонального компьютера. Чуть позже начинают развиваться *электронный маркетинг* (e-marketing) — рынок интернет-рекламы и *интернет-страхование* (e-insurance), страхование в режиме реального времени. Увеличение объемов продаж в этих секторах экономики повлекло за собой и появление *электронных денег* (e-cash), которые позволили резко ускорить темпы роста электронной коммерции. Электронные деньги, которые должны быть сначала физически внесены на счет, важно не путать с *криптовалютой* (digital currency)¹, не имеющей физического выражения.

Сегодня электронную коммерцию в зависимости от того, кто в транзакции является потребителем, подразделяют на девять основных категорий (см. табл. 1.1). Существуют и другие модели электронной коммерции, не вошедшие в матрицу: *Business-to-Partnersm* (B2P) или *Business-*

¹ *Криптовалюта (виртуальная валюта)* — расчетная единица, право собственности на которую, а также все ее перемещения фиксируются в зашифрованной, децентрализованной базе данных — блокчейне. Закрепленного в нормативных актах определения криптовалюты пока нет.

to-aLLiance (B2L) — взаимодействие с филиалами и совместные предприятия; *Business-to-Employee* (B2E) — интранет; *Exchange-to-Exchange* (E2E) — интернет-биржи и др. Но, безусловно, основными сегментами электронной коммерции сегодня являются модели B2B и B2C.

Таблица 1.1

Модели электронной коммерции

	Фирма (B)	Потребитель (C)	Правительство (G)
Фирма (Business)	Business-to-Business (B2B): <i>оптовая торговля через Интернет</i>	Business-to-Consumer (B2C): <i>розничный интернет-магазин</i>	Business-to-Government (B2G): <i>портал госзакупок</i>
Потребитель (Consumer)	Consumer-to-Business (C2B): <i>онлайн-аукционы</i>	Consumer-to-Consumer (C2C): <i>электронная торговая площадка, электронная доска объявлений</i>	Consumer-to-Government (C2G): <i>уплата налогов, голосование на выборах</i>
Государство (Government)	Government-to-Business (G2B): <i>веб-сайты органов власти, реестры, гранты</i>	Government -to-Consumer (G2C): <i>госуслуги, запись в госучреждения</i>	Government-to-Government (G2G): <i>электронное правительство, межведомственные системы закупок</i>

Источник: составлено на основе данных OECD.org.

Можно отметить, что мировой рынок электронной коммерции развивается стремительнее, чем реальный сектор, и несмотря на то, что темпы роста в последние годы сократились, в 2017 г. его объем оценивали уже приблизительно в 2,3 трлн долл. [Retaile-commerce, 2018]. Данная тенденция прослеживается при сравнении объема рынка электронной коммерции с ВВП, который является наиболее общим показателем измерения результатов функционирования реального сектора (см. табл. 1.2). Российский рынок электронной коммерции, по некоторым оценкам, в 2020 г. рос быстрее, чем во всем мире, — его рост составил 58%, а объем — 2, 7 трлн руб. [Интернет-торговля..., 2020]. Карантин, режим социального дистанцирования и другие ограничительные меры в условиях пандемии COVID-19 привели к фундаментальному сдвигу в структуре онлайн-торговли. Размер глобального рынка электронной коммерции в 2020 г. превысил 10 трлн долл., и, по прогнозам, к 2027 г. он составит 27,15 трлн долл. [Grand View, 2020].

Таблица 1.2

**Соотношение объема рынка электронной коммерции
с объемами реальной экономики (ВВП)**

Страна	Объем рынка e-commerce в 2016 г. (млрд \$)	Объем реального сектора экономики, ВВП по ППС в 2016 г. (млрд \$)	Доля e-commerce в ВВП (%)	Прирост в % в 2017 г. к 2016 г. (рынок e-commerce)	Прирост в % в 2017 г. к 2016 г. (реальный сектор экономики)	Объем рынка e-commerce в 2020 г. (млрд \$)	Объем реального сектора экономики, ВВП по ППС в 2020 г. (млрд \$)
Китай	562,66	21 291,8	5,00	21,19	6,9	861,12	24284,2
США	349,06	18 569,1	1,90	25,48	2,6	374	21060,5
Великобритания	93,89	2 785,6	3,40	27,38	1,7	133	3077,2
Япония	79,33	5 237,8	1,80	20,27	0,6	187	5263,1
Германия	74,46	3 980,3	2,15	24,72	2,2	83,3	4697,1
Франция	42, 62	2 733,7	1,73	20,50	1,6	50	3252,5
Южная Корея	36,76	1 934,0	2,78	18,80	3,1	124	2316,8
Канада	28, 77	1 682,4	1,97	19,00	3,0	29	1794,9
Россия	20,30	3 799,7	1,79	18,71	1,5	37	4395,5

Источник: рассчитано и составлено на основе данных akit.ru, statista.com, ecommerce foundation.org, ecommerce-europe.eu и imf.org.

В данный момент расширяется и количество предлагаемых *виртуальных товаров*¹, недоступных для реального сектора экономики, которые являются новой ступенью в развитии цифровой экономики. Экономисты пока не дают точного определения товарам данного типа, которые на практике реализуются по законам, отличающимся от общепринятых, и уделяют мало внимания исследованию *рынка виртуальной реальности*, включающего в себя не только продажу продуктов, связанных с играми

¹ *Виртуальные товары* — нематериальные объекты, которые могут использоваться только в специфической виртуальной среде (социальные сети, онлайн-игры и др.).

и развлечениями, а также и технологий дополненной (AR) и виртуальной (VR) реальности, применяемых в здравоохранении, обучении и других сферах жизнедеятельности.

Новая *стадия развития цифровой экономики* наступила в 2008 г., когда количество устройств, подключенных к Интернету, превысило численность населения Земли. Первая вещь, подключенная к Интернету, появилась еще в 1990 г., а чуть позже, в 1999 г., К. Эштон (К. Ashton), сотрудник Массачусетского технологического института, сформулировал концепцию *Интернета вещей* (Internet of Things, IoT), согласно которой физические объекты («вещи»), оснащенные технологиями для взаимодействия друг с другом или внешней средой, объединяются в сеть, которая позволяет перестроить экономические и общественные процессы, исключив необходимость участия в них человека [Ashton, 2009]. Интернет вещей можно разделить на *потребительский*, в сегментах B2C («умный» дом, smart TV и др.) и B2B («умный» город, «умный» транспорт и др.), и *промышленный*.

В 2011 г. в Германии была принята стратегия «Индустрия 4.0» (*Industry 4.0*), основанная на концепции взаимодействия виртуальной и физической систем производства на глобальном уровне [Шваб, 2016], в соответствии с которой немецкая промышленность к 2030 г. должна будет внедрить в производственную инфраструктуру *промышленный (индустриальный) Интернет* (Industrial Internet of Things, IIoT). Данная концепция построена на автономности (способности взаимодействовать без участия человека) устройств, датчиков и прочего оборудования и позволяет повысить эффективность существующих производственных и технологических процессов и усилить конкурентоспособность предприятий различных отраслей. Аналогичные немецкой стратегии программы были приняты и в других промышленно развитых европейских странах: «High Value Manufacturing Catapult» в Великобритании, «Usinedu Futur» во Франции, «Fabbricadel Futuro» в Италии, «Smart Factory» в Нидерландах, «Made Different» в Бельгии и т.п. [Садовский, 2017]. В России в 2017 г. также стартовала программа «4.0 RU», направленная на создание единого цифрового пространства промышленности.

Так как американские высокотехнологичные компании являются частным сектором, в США в 2014 г. был основан Консорциум промышленного Интернета. Это некоммерческая организация, объединяющая 250 компаний из 30 стран, основной целью которой является продвижение промышленного Интернета в международном масштабе и содействие обмену передовым опытом его внедрения. Наряду с биз-

нес-инициативами, в США действуют и государственные программы — создан Инновационный институт цифрового производства и проектирования (DMDIP), финансируемый Министерством обороны США и координируемый Национальным институтом стандартов и технологий в рамках программы «Manufacturing USA», который является площадкой для реализации совместных исследований, их дальнейшей коммерциализации и тестирования новых решений для различных секторов промышленности [Kagermann et al., 2016].

Лидерство США в создании и освоении интернет-технологий позволило американским компаниям быстро захватить лидирующие позиции на глобальном рынке: выручка технологических гигантов «Большой пятерки» (Alphabet (Google), Amazon, Apple, Facebookи Microsoft) в 2018 г. в совокупности составила около 800 млрд долл., что сопоставимо с объемом ВВП Нидерландов, который в этом же году составил 794 млрд долл., а совокупная капитализация этих компаний с 2015 по 2020 г. увеличилась с 3,5 до 5,2 млрд долл. (см. рис. 1.1)¹.

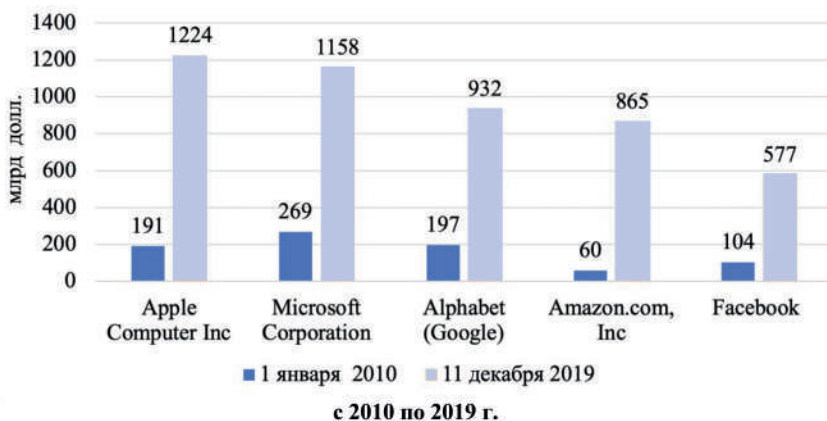


Рис. 1.1. Рост капитализации крупнейших высокотехнологичных компаний США*

*Facebook вышел на IPO

(первичное публичное предложение ценных бумаг) в мае 2012 г.

Источник: составлено на основе данных <https://www.statista.com/markets/>

Ключевым фактором изменений, происходящих в настоящий момент в различных отраслях экономики, являются и *киберфизические системы* (Cyber-Physical System, CPS), включающие интерактивные инженерные

¹ По данным рейтинга Forbes Global 2000. URL: <https://www.forbes.com>

сети из физических и коммуникационных компонент¹. По оценкам многих экспертов, эти системы уже стали основой цифровой экономики и будут выступать ее локомотивом². CPS и связанные с ним системы (включая *Интернет вещей (IoT)* и *индустриальный Интернет (IIoT)*) являются общепризнанными инструментами, имеющими огромный потенциал внедрения, создающий пути реализации инновационных приложений, которые оказывают влияние на множество секторов мировой экономики (здравоохранение, транспорт и многие др.). Создание новых поколений систем CPS в перспективе приведет к гораздо большим изменениям, чем появление сети Интернет [Куприяновский и др., 2016].

Неотъемлемой частью успешного развития цифровой экономики являются технологии *искусственного интеллекта (AI)* и *машинного обучения (ML)*, позволяющие создавать более удобные и персонализированные приложения, которые могут предсказывать потребности пользователей и предлагать им наиболее подходящие товары и услуги, *мобильные финансовые сервисы (MFS, mobile financial services)*, предоставляющие пользователям возможность производить оплату за товары и услуги, не покидая приложение, и другие *цифровые технологии*, меняющие способы взаимодействия бизнеса друг с другом и с потребителями.

Безусловно, промышленный Интернет и торговля в сети Интернет в ближайшее время не заменят полностью рабочих на производстве и традиционные продажи в обычных магазинах, однако можно отметить, что в настоящее время процессы *цифровой экономики (digital economy)* неотделимы от процессов в реальной экономике, и их интеграция продолжается. Этапы проникновения цифровых технологий в экономику отображены на рис. 1.2.

Американская исследовательская компания «Gartner» в 1995 г. предложила «Нуре Cycle» — кривую зрелости технологий, которая графически отображает стадии, через которые каждая из них проходит в процессе своего становления (см. рис. 1.3). Данная кривая демонстрирует пять фаз: момент запуска технологии, «пик завышенных надежд», нижнюю точку разочарования, «склон просвещения» и «плато производительности». Ежегодно на этом графике отображаются технологии, которые в горизонте ближайших 10 лет потенциально окажут существенное

¹ CPS PWG Draft Framework for Cyber-Physical Systems Release 0.8, NIST Special Publication, 2015. Режим доступа: <https://afyonluoglu.org>

² Cyber-Physical Systems. Driving force for innovations in mobility, health, energy and production. ACATECH — National Academy of Science and Engineering, 2011. Режим доступа: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-642-29090-9>

влияние на общество и бизнес. Например, в 2022 г. аналитики компании «Gartner» к таким технологиям отнесли: генеративный искусственный интеллект, облачные платформы, составные приложения и ряд других [https://www.gartner.com]. Эта методология находит свое применение при определении потенциальных возможностей новых технологий для бизнеса, но при этом, как и любой аналитический инструмент, имеет некоторые ограничения и недостатки.

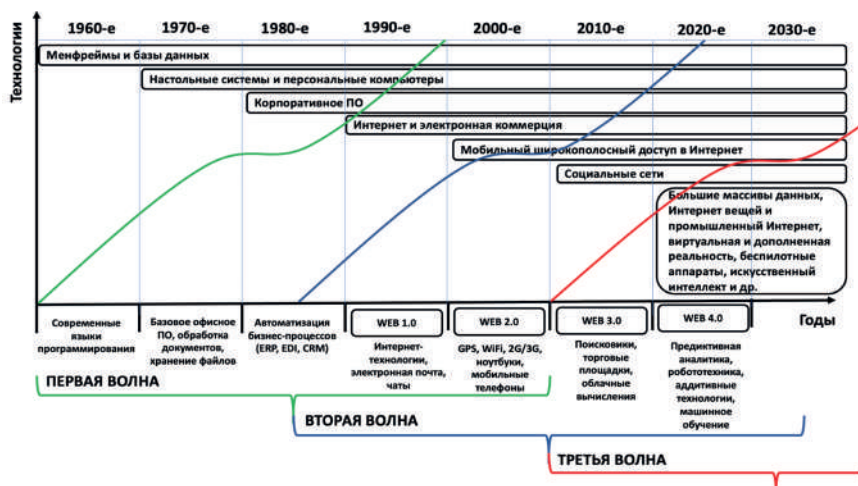


Рис. 1.2. Этапы появления и проникновения цифровых технологий в экономику
 Источник: составлено на основе: [Katz, 2017]; McKinsey (2017). *Цифровая Россия: новая реальность*. Отчет экспертной группы Digital McKinsey.
 URL: https://www.mckinsey.com (дата обращения: 18.10.2019).

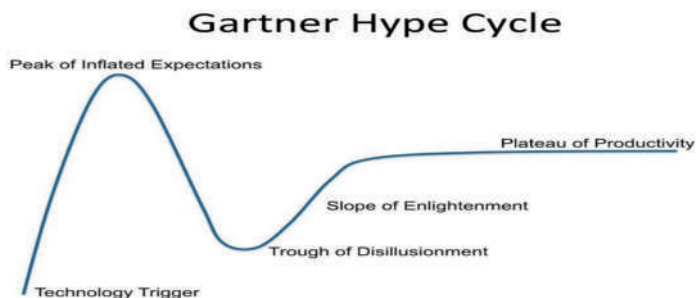


Рис. 1.3. Кривая развития технологий (Gartner Hype Cycle)
 Источник: https://www.gartner.com/en/research/methodologies/gartner-hype-cycle

Несмотря на то что некоторые многообещающие технологии не приносят ожидаемого успеха, в настоящее время процессы *цифровой экономики* (*digital economy*) неотделимы от процессов в реальной экономике, и их интеграция продолжается. В 2016 г. в США была анонсирована программа «*Digital Economy Agenda*», в которой подчеркивалось, что рост экономики и конкурентоспособности страны полностью зависит от развития цифровой экономики [Davidson, 2016]. Масштабные программы по развитию цифровой экономики действуют не только в США: по данным *ОЭСР (OCED)*, 32 из 36 стран — членов организации и 6 стран-партнеров также имеют национальные цифровые стратегии [Гудкова, 2019]. В 2017 г. Указ Президента РФ определил стратегически важным и для России развитие цифровой экономики, которое в перспективе будет влиять на ее конкурентоспособность на мировых рынках, и в июле этого же года была утверждена программа по развитию цифровой экономики в РФ до 2035 г., которая в 2018 г. получила статус нацпроекта. Далее мы будем опираться на определение из данного указа, в соответствии с которым цифровая экономика — это «хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде, обработка больших объемов и использование результатов анализа которых по сравнению с традиционными формами хозяйствования позволяют существенно повысить эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг» [Указ Президента, 2017].

Анализ основных этапов *появления и проникновения цифровых технологий в экономику*, а также стратегий и программ развития цифровой экономики ведущих стран мира и России позволил выявить ключевые признаки цифровой экономики (см. табл. 1.3).

Проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что *цифровая экономика* — это экономическая система, в которой *данные в цифровом виде, цифровые технологии, виртуальные товары и цифровые продукты, взаимодействие виртуальной и физической систем производства, киберфизические системы* являются драйверами формирования новых условий для ведения хозяйственной деятельности, влияющими на ее трансформацию.

Таблица 1.3

**Ключевые признаки цифровой экономики
как драйверы формирования новых условий для ведения
хозяйственной деятельности, влияющих на ее трансформацию**

Признаки цифровой экономики как драйверы формирования новых условий для ведения хозяйственной деятельности	Научные труды ученых, экспертов, специалистов	Основные концептуальные положения, отражающие влияние новых условий цифровой экономики на ведение хозяйственной деятельности
Данные в цифровом виде (<i>Big Data</i>)	<i>Carlsson, 2004; Bukht, Heeks, 2017; Указ Президента РФ, 2017; Иванов, Малинецкий, 2017 и др.</i>	Существенно повышается эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг
Цифровые технологии (<i>AI, MA, MFS, NFC, CS и др.</i>)	<i>Lane, 1999; Lee, 2001; Pohjola, 2002; Lumpkin, Dess, 2004; Malecki, Morise, 2007; Ревенко, 2017; Зубарев, 2017; Сударушкина, Стефанова, 2017; Семячков, 2017; Карпова, 2018; Козырев, 2018 и др.</i>	Меняются способы взаимодействия бизнеса друг с другом и с потребителями; организационные изменения; изменения в процессах создания стоимости и конкурентной среды фирмы; меняются бизнес-стратегии
Виртуальные товары, цифровые продукты (<i>AR/VR</i>)	<i>Koch, Windsperger, 2017; Абдрахманова и др., 2019 и др.</i>	Меняется природа продуктов; формируется обширный кластер инноваций
Взаимодействие виртуальной и физической систем производства (<i>на основе IoT, IIoT</i>)	<i>Tapscott, 1999; Tapscott, Ticoll, 2000, Stieglitz, 2003; Ashton, 2009; Kagermann et al., 2016; Шваб, 2016; Ковальчук, 2017; Садовский, 2017 и др.</i>	Сокращаются время и затраты на разработку и проектирование; повышается производительность; ускоряется конвергенция отраслей
Киберфизические системы (<i>CPS</i>)	<i>Lee et al., 2017; Куприяновский и др., 2016; Гурьянов и др., 2018; Толкачев, 2019 и др.</i>	Автоматизируются и оптимизируются производственные процессы; улучшается качество продукции; снижаются риски, и растет безопасность

Источник: составлено на основе авторского анализа.

Активное развитие цифровых технологий оказало значительное влияние на поведение *потребителей и производителей*, что проявилось в формировании новых моделей экономики, к которым можно отнести *мобильную экономику, экономику совместного потребления и гиг-экономику*. Каждая из перечисленных моделей соотносится с цифровой экономикой как часть и целое, т.е. является частью экосистемы цифровой экономики и в то же время характеризуется уникальными признаками собственной экосистемы, не имеющими аналогов в прошлом: *а) истоки становления и генезис дефиниций; б) базовые технологии; в) структурные характеристики, основные сферы деятельности; г) модели взаимодействия бизнеса и конечных потребителей (в мобильной и шеринговой экономике) и работодателей и гиг-работников¹ (в гиг-экономике); д) архитектура и состав экосистемы* (см. табл. 1.4).

В числе главных целей национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»² предусмотрено формирование эффективной «экосистемы цифровой экономики», которая будет обеспечивать формирование необходимой «промежуточной структуры» между экономическими акторами и рынком [Теесе, 2016; Клейнер, 2019 и др.] в условиях цифровой среды и наращивания цифровых хозяйственных взаимодействий [Иншакова, 2020].

Таблица 1.4

**Структурные характеристики мобильной экономики,
шеринговой экономики и гиг-экономики**

	Мобильная экономика	Шеринговая экономика	Гиг-экономика (краудсорсинг)
Тип потребления	Мобильное потребление	Совместное потребление	Просьюмеризм
Первый сервис	2007/2008 гг.: мобильные приложения для смартфонов на базе операционных систем iOS и Android	2010 г.: шеринговая платформа Airbnb	1998 г.: фриланс биржа Guru.com

¹ *Гиг-работники* — это краудсорсеры, фрилансеры и другие работники нестандартных форм занятости.

² *Программа «Цифровая экономика Российской Федерации»*. Правительство РФ. Режим доступа: <http://static.government.ru/>

Продолжение табл. 1.4

	Мобильная экономика	Шеринговая экономика	Гиг-экономика (краудсорсинг)
Ключевые технологии	WAP-технологии + 3G, MFS, NFT, NFC, AI, ML, IoT, VR/AR и др.	Peer-to-Peer-технологии+ MA, MFS, Big Data, CFM, Blockchain и др.	Wiki-технологии + SM, CS, MA, Blockchain, AI и др.
Структурные характеристики: основные сферы деятельности	маркетинг и реклама, банкинг, здравоохранение и образование, туризм, логистика, мобильный контент и аналитика, мобильная безопасность и др.	транспортные услуги, жилье и размещение, услуги трудоустройства, сфера развлечений, производство и обработка, энергетика и экология и др.	IT, туризм, маркетинг, услуги доставки, финансовые услуги, сфера развлечений и др.
Модели взаимодействия бизнеса и конечных потребителей	B2C, B2B, B2E, G2C, G2B	C2C, B2B, C2B, B2C	C2C, C2B, C2G, B2B2C
Принципы реализации моделей взаимодействия бизнеса и конечных потребителей (в мобильной и шеринговой экономике) и работодателей и гиг-работников (в гиг-экономике)	возможность постоянного доступа пользователей к продуктам и услугам; использование персонализации и рекомендаций; внедрение новых форм коммуникаций и др.	равноправие, прозрачность, доступность, взаимовыгодность, экологичность и др.	самоорганизация, автоматизация, персонализация и индивидуальный подход, рейтингование и др.

Окончание табл. 1.4

	Мобильная экономика	Шеринговая экономика	Гиг-экономика (краудсорсинг)
Архитектура и состав экосистемы	<i>Уровень 1:</i> производители умных мобильных устройств, разработчики и операторы мобильных приложений и мессенджеров, мобильные операторы <i>Уровень 2:</i> поставщики и провайдеры услуг для уровня 1 <i>Уровень 3:</i> компании, деятельность которых стала возможна благодаря мобильным технологиям <i>Уровень 4:</i> пользователи и владельцы мобильных устройств	<i>Уровень 1:</i> участники (поставщики и потребители) <i>Уровень 2:</i> платформы шеринговой экономики <i>Уровень 3:</i> регулирующие органы <i>Уровень 4:</i> заинтересованные стороны (партнеры, конкуренты, общество)	<i>Уровень 1:</i> участники (исполнители и заказчики) <i>Уровень 2:</i> платформы гиг-экономики <i>Уровень 3:</i> регулирующие органы <i>Уровень 4:</i> заинтересованные стороны (корпорации и малый бизнес, партнеры, общество)

Источник: составлено на основе авторского анализа.

Каждая из новых моделей, сформированных в процессе эволюции цифровой экономики, имеет свои специфические особенности, открывает новые возможности и несет угрозы для ведения хозяйственной деятельности, т.е. является новым триггером для трансформации фирмы (см. подробнее главу 2).

Задания и тесты

1. С помощью кривой Hype Cycle компании Gartner (<https://www.gartner.com/en>) определите наиболее перспективные инновационные технологии для конкретной отрасли экономики, например для фармацевтической промышленности.

2. Изучите кейсы успешного внедрения цифровых технологий в ретейле: <https://rb.ru/longread/retail-new-tech/?ysclid=la4du8lc1k629114349>. Предложите свое решение, которое поможет повысить продажи и увеличить лояльность клиентов.
3. Концепцию цифровой экономики впервые сформулировал:
 - а) Д. Тапскотт;
 - б) Н. Негропonte;
 - в) Л. Клейнрок;
 - г) К. Эштон.
4. В каком году количество устройств, подключенных к Интернету, превысило численность населения Земли:
 - а) в 1991-м;
 - б) в 2000-м;
 - в) в 2008-м;
 - г) до сих пор не превысило.
5. В какой стране в 2011 г. была принята стратегия «Индустрия 4.0»:
 - а) в России;
 - б) в США;
 - в) в Германии;
 - г) в Китае.

Вопросы

1. Появление какой технологии явилось важным этапом развития цифровой экономики?
2. Назовите основные модели электронной коммерции.
3. Что лежит в основе стратегии «Индустрия 4.0»?
4. Какие товары относят к виртуальным?
5. Как цифровую экономику определяет Указ Президента РФ?

Список литературы

1. *Гудкова Т. В., Заздравных А. В., Улупова В. Л.* Современная фирма: поведение, стратегии и культура. М.: Кнорус, 2020. 96 с.
2. Гудкова Т. В. Экономическая эволюция фирмы: от классической концепции к цифровой экосистеме // Экономическое возрождение России. 2019. Т. 62. № 4. С. 74–85.

3. *Иншакова Е. И.* Формирование экосистемы цифровой экономики Российской Федерации: институциональный аспект // Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология. 2020. № 4. С. 6–17.
4. «Интернет-торговля в России 2020». Отчет Data. Режим доступа: https://datainsight.ru/sites/default/files/DI_eCommerce2020.pdf
5. *Клейнер Г. Б.* Экономика экосистем: шаг в будущее // Экономическое возрождение России. 2019. Т. 59. № 1. С. 40–45.
6. *Куприяновский В. П., Намиот Д. Е., Сиягов С. А.* Киберфизические системы как основа цифровой экономики // International Journal of Open Information Technologies. 2016. № 2. С. 18–25.
7. *Отчет аналитического агентства Grand View*, 2020. Режим доступа: https://www.grandviewresearch.com/?__cf_chl_jschl_tk__=pmd_sIXZoiucmRhZ4h39sGPSqWuSe85DQMzm4ikil_Xu9lg-1635416363-0-gqNtZGzNAIcJcnBsZQdl
8. *Садовский Г. Л.* Анализ современных тенденций цифровой трансформации промышленности // Молодой ученый. 2017. № 14.
9. *Цифровая Россия: новая реальность.* Отчет экспертной группы Digital McKinsey. 2017. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com>
10. *Указ Президента РФ* от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы». Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/
11. *Ashton K.* That ‘Internet of Things’ Thing, in the real-world things matter more than ideas // RFID Journal. 2009. 1.
12. *Berners-Lee T.* (1999). Weaving the Web: The Original Design. Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/200621922> (дата обращения: 15.11.2021).
13. *Davidson A.* Digital Economy Agenda 2016 / Commerce Department USA. Washington, 2016.
14. *Digital 2022 April Global Statshot Report.* April, 2022. Режим доступа: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-april-global-statshot>
15. *Kagermann H., Anderl R., Gausemeier J., Schuh G., Wahlster W.* (Eds.). Acatech. Industrie 4.0 in a global context. Strategies for cooperating with international partners. Munich: Herbert Utz Verlag. 2016. 68 p.
16. *Katz R.* Social and economic impact of digital transformation on the economy. GSR-17 Discussion paper, Geneva: ITU, 2017.
17. *Kleinrock L.* Information Flow in Large Communication Nets. RLE Quarterly Progress Report, Massachusetts Institute of Technology, 1961.
18. *Negroponte N.* 1995. Being Digital. NY: Knopf. 252 p.
19. *Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2021 (in billion U. S. dollars).* 10.10.2018. Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>

20. *Tapscott D.* The Digital Economy Anniversary Edition: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGraw-Hill, 2014. 448 p.
21. *Teece D.J.* Business Ecosystem // The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. L.: Palgrave Macmillan. 2016. P. 1—4.

ГЛАВА 2

СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ ФИРМЫ: ОТ КОНКУРЕНЦИИ К ГЛОБАЛЬНОЙ КОАЛИЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Сегодня, в эпоху цифровых технологий, привычные и традиционные способы деятельности трансформируются, а *фирма* из классического предприятия превращается в сложную сетевую структуру, становясь частью *цифровой бизнес-экосистемы*. Рассмотрим эволюцию теории фирмы, объясняющую природу фирмы, ее поведение и систему менеджмента.

В экономической теории существуют различные подходы к изучению фирмы: технологический, маржиналистский, бихевиористский, эволюционный, институциональный и др. Известный исследователь экономики фирмы Ф. Махлуп [Махлуп, 2002] в своих работах приводит 21 понятие этого типа организации. В целом ряде научных трудов проведен развернутый сравнительный анализ концепций фирмы [Нуреев, 2014; Розанова, 2009; Сторчевой, 2013; Тамбовцев, 2010; Тарануха, 2003; Уинтер, 2001; Шаститко, 2016 и др.]. Рассмотрим кратко наиболее широко известные теории фирмы.

Исторически первой принято считать *классическую теорию* А. Смита, согласно которой существование предприятия обосновывается как первичная форма разделения труда и специализации. Традицию классической теории продолжил А. Маршалл, развивая в своих трудах технологическую концепцию фирмы. *Неоклассическая теория фирмы* ограничивает поведение фирмы единственной целью деятельности — максимизацией прибыли и стандартным набором инструментов путем воздействия на издержки и размер производства. Информационным полем является рынок, который позволяет сделать выводы о том, по какой цене и сколько товара будет продано. Исходя из этого, единственно возможным в рамках системы рынка поведение фирмы представляется в виду того, что оно изначально детерминировано существующей системой ограничений.

С точки зрения неоклассической теории, фирма является основным инструментом при распределении ресурсов в рыночной экономике.

Неоклассика рассматривает фирму как «черный ящик», на входе которого — ресурсы для производства (и формирование цен на рынках факторов производства), на выходе — выпуск (и цены на товарных рынках) [Розанова, 2009]. Поведение фирмы рассматривается как реакция на изменение цены ресурсов и товаров, которая обусловлена периодом функционирования фирмы (кратко- или долгосрочным), а также различием типов рыночных структур (совершенная и несовершенная конкуренция).

В неоклассическом варианте теории фирмы отталкиваются от ее существования как от готовой предпосылки, учитывая обособление рынка факторов от рынка товаров. На основе теории *X*-эффективности можно дать оценку деятельности фирмы как возможности реализации некоторых производственных альтернатив. Поведение фирмы рассматривается с точки зрения эффективности принятых решений относительно производственной программы, а также выбора рыночной стратегии и системы организации труда. Если в результате деятельности фирмой не было достигнуто определенных результатов, то такое поведение обозначают как *X*-неэффективное.

Изменения в практике и экономической реальности привели к необходимости пересмотра постулатов неоклассической теории фирмы в связи с тем, что за границами ее внимания оказались некоторые компоненты внутренней среды фирмы и предпосылки ее возникновения. В конце XIX в. возникло **институциональное направление**, нацеленное на исследование и разъяснение парадокса появления такого института, как фирма, и, по аналогии с живым организмом, на обнаружение закономерностей его формирования, развития и исчезновения.

Неоклассика отказывалась от поисков первопричины возникновения фирмы. Там фирма являлась заданной статической величиной, а «владение фирмами случайно распределялось между людьми» [Махлуп, 2002]. Институциональная концепция, наоборот, заключается в подходе к изучению фирмы как института, возникшего в ходе естественного формирования и развития производительных сил. При этом критерием эффективности является само существование фирмы. Институциональная теория изучает экономические явления как сложные процессы, включающие в себя и явления неэкономического порядка: определенные привычки, закономерности поведения, обычаи и др.

Институциональное направление использует четыре основных подхода к изучению фирмы как института. **Теория общественного выбора и теория прав собственности** рассматривают фирмы с точки зрения общества и частных лиц (исследования выстроены на концепции «правил игры»). **Теория транзакционных издержек и агентская теория** построены на из-

учении законов существования фирмы. Агентская теория рассматривает фирму как метод независимого действия самостоятельных субъектов в рамках одной цели, взаимоотношения между которыми регулируются на основании контрактных соглашений. Две последние теории мы рассмотрим более подробно.

С точки зрения институционалистов любой производственный объект является совокупностью прав, в том числе прав собственности внешних и внутренних участников производственной деятельности. Каждый участник, преследуя индивидуальные интересы, вступает в коалицию с другими участниками, так как понимает, что ему это делать выгоднее, чем заниматься производством изолированно. Являясь совокупностью контрактных отношений, фирма в своей производственной деятельности несет и так называемые *транзакционные издержки*¹.

Понятие транзакционных издержек впервые в своем исследовании «Природа фирмы» ввел лауреат Нобелевской премии Р. Коуз [Coase, 1937]. Вывод о существовании затрат на организацию и обмен, не являющихся порождениями экономической среды, лежит в основе теории транзакционных издержек. Данные издержки можно систематизировать следующим способом: затраты на поиск информации; затраты на ведение переговоров и заключение соглашений; затраты на измерения; затраты на спецификацию и защиту прав собственности; издержки оппортунистического поведения.

С точки зрения институциональной теории рынок и фирма являются альтернативными способами заключения контрактов: рынок может представлять собой внешний контракт, а фирма — внутренний, т.е. фирма может приобрести продукт или услугу на рынке на основании заключения соответствующего соглашения с внешними контрагентами или же она может производить товар самостоятельно на основе внутренних взаимоотношений с работниками. Выбор внешнего или внутреннего способа производства будет зависеть от относительных затрат на использование альтернативных экономических благ (рыночных ресурсов или собственных ресурсов фирмы).

Таким образом, в том случае, когда затраты на заключение контрактов через фирму меньше, чем затраты на их совершение на открытом рынке, эти сделки включаются во внутреннюю структуру фирмы. Следовательно, чем больше рыночные транзакционные издержки (т.е. издержки использования данной фирмой рыночных ресурсов), тем выше

¹ Транзакция — это «отчуждение или приобретение индивидами прав будущей собственности на материальные блага» [Commons J., 1931].

вероятность, что данный продукт будет производиться фирмой, а не рынком. В таком случае все ресурсы (финансовые, трудовые, сырьевые и пр.) включены в общую инфраструктуру и работают в рамках единого предпринимательского проекта.

Исходя из вышесказанного, современная институциональная теория под фирмой понимает объединение собственников факторов производства, которые связаны сетью контрактов, что позволяет минимизировать транзакционные издержки. Институт фирмы возникает на основе включения долгосрочных контрактов в ее внутреннюю структуру. В качестве достоинства такого образования выделяют то, что фирма обладает большим разнообразием и большей точностью инструментов управления [Уильямсон, 2002].

Итак, в основу неоклассики заложена технологическая концепция фирмы, а основой институциональной теории является контрактная концепция фирмы. В соответствии с технологическим подходом фирму рассматривают как структуру, оптимизирующую издержки при заданном выпуске, который обусловлен технологическими возможностями производства. Минимально эффективному выпуску отрасли будут соответствовать минимальные издержки. С точки зрения технологической концепции поведение фирмы является некоторым выбором способа распределения существующих ресурсов для достижения поставленной цели. Участвующие в этом процессе люди, представляющие собой трудовые ресурсы и элементы социальной системы, а также обладающие целями и интересами, в явном виде при анализе данных систем не учитываются. В неоклассической модели фирмы настройка экономического механизма происходит автоматически, при этом человек необходим лишь для принятия решений технологического плана.

В соответствии с *контрактной концепцией* фирма является совокупностью взаимоотношений работников, менеджеров и собственников, ее составляющих. В институциональной терминологии их рассматривают как отношения между агентами и принципалами (собственниками, менеджерами и работниками). Как правило, подобные отношения закреплены формальными договорами (контрактами). Но в случае, когда отношения не закреплены в виде формального контракта, существуют нормы и правила взаимоотношений между работниками фирмы и управляющими, между сотрудниками фирмы, между поставщиками и потребителями продукции, которые рассматривают в виде неформальных контрактов. Следовательно, главное отличие институционального подхода к анализу функционирования производственных объектов заключается в том, что в нем учитывается активное влияние человека.

Глобальные процессы, происходящие в мировой экономике, оказали воздействие на формирование **«новой» институциональной экономической теории**. Под институтами «новые» институционалисты (Р. Познер, Д. Норт, О. Уильямсон, М. Олсен, Г. Демсец и др.) понимают не только социально-психологические феномены, но также и юридические нормы, и неформальные правила, которые ограничивают человеческую деятельность. По их представлениям, институты являются «правилами игры» в обществе или созданными индивидами ограничительными рамками, которые регулируют взаимоотношения между людьми [Норт, 2005]. Это устойчивые взаимоотношения, далеко не всегда эффективные, но позволяющие уменьшать степень неопределенности и восполнять недостаток информации о возможных событиях. Вследствие этого закрепленные в виде институтов побудительные мотивы поведения экономических субъектов в дальнейшем определяют экономические взаимоотношения и все последующее социально-экономическое развитие общества.

Институциональная экономика, применяя и дополняя инструментарий неоклассики, расширила рамки экономического анализа изучением воздействия неэкономических факторов на экономические явления. Среди неэкономических по своей природе факторов можно выделить элементы государственно-правовой системы, которые обеспечивают спецификацию и защиту прав собственности, традиции, социальные нормы и культурные особенности. Экономическую организацию рассматривают как социальный институт, концентрирующий внутри себя определенный порядок, заданный индивидуальной организационной структурой, действующим законодательством и внешними институтами.

Развитие теории фирмы с учетом **концепции ограниченной рациональности** и достаточного удовлетворения Г. Саймона оформилось в целое направление, которое получило название школы Университета Карнеги — Меллона. Основным вкладом этой школы в экономическую теорию считается научный труд Р. М. Сайерта и Дж. Г. Марча «Поведенческая теория фирмы» [Cyert, March, 1963]. **Поведенческая экономическая теория** объединила психологию и экономическую теорию, в рамках которых исследуются происходящие в экономической системе и на рынках процессы, с учетом того, что отдельные агенты испытывают определенные трудности в принятии решений [Mullainathan, Thaler, 2000]. В результате индивидуумы и группы склоняются к получению «разумной достаточности», т.е. пытаются достичь реальных целей, а не максимизировать полезность или выручку. Поведенческая экономическая теория рассматривает фирму как открытую социально-экономическую

систему, которая находится в динамическом взаимодействии с внешней средой (см. рис. 2.1).



Рис. 2.1. Фирма как открытая социально-экономическая система

Источник: составлено автором.

В 80-х гг. прошлого столетия начала развиваться **эволюционная теория фирмы**. В данной теории фирму, как правило, рассматривают как один из объектов в среде с аналогичными объектами, которую можно сопоставить с биологической популяцией. В качестве основоположников эволюционного институционализма зачастую рассматривают С. Уинтера и Р. Нельсона, чье научное исследование «Эволюционная теория экономических изменений» [Nelson, Winter, 1982] было впервые опубликовано в 1982 г., а в наше время уже считается «классикой» среди представителей эволюционной теории.

С точки зрения эволюционной теории развитие и выживание фирмы являются эволюционным процессом. В условиях неполноты информации и ограничения рациональности фирмы не смогут обоснованно выбирать стратегии поведения, которые будут гарантировать им продолжение существования. Таким образом, выживание обусловлено сочетанием корпоративной философии, на базе которой происходит выбор стратегии, соответствующей внешней для фирмы экономической среде, а также чистой случайности.

С учетом эволюционного подхода эффективная деятельность фирмы будет во многом зависеть от ее культуры (подробнее феномен культуры

фирмы мы рассмотрим в главе 9), которая играет немаловажную роль в прогрессе и преобразованиях всего общества и таких его элементов, как фирмы. Преобразующая роль культуры обусловливается состоянием ее компонентов и соответствующих им институтов: науки, образования, морали и т.д. Данные факторы во все экономические эпохи играли важную и определяющую роль в прогрессивном развитии сообщества. Однако старые институты и традиции могут сдерживать их активность, выступая в зависимости от их силы в качестве **факторов рутины**. В эволюционной теории понятие «рутина» определяется как сравнительно сложный образец поведения, применяемый под воздействием небольшого числа сигналов, легко опознаваемый и функционирующий в автоматическом режиме. Иными словами, «рутина» — это образец традиционного ведения деятельности.

Большая часть ученых не сомневаются в том, что эволюционная теория экономики принадлежит к социально-институциональному направлению экономической мысли. Существует даже такое направление, как институционально-эволюционная теория и понятие «эволюционный институционализм», хотя теория эволюционной экономики развивается самостоятельно, лишь используя достижения институционалистов.

Особенность институционального подхода к формированию концепции современной фирмы проявляется в том, что в последние десятилетия происходят значительные изменения в условиях, в которых фирма осуществляет свою хозяйственную деятельность. Наряду с нехваткой ресурсов, усложнением производства, ужесточением конкуренции и нарастанием проблем со сбытом продукции, которые связаны в том числе и с изменением запросов потребителей, усложняются отношения между фирмой и государством, а также между фирмой и обществом. Возникает необходимость значительного изменения **внутренней среды** фирмы с целью приспособления к происходящим изменениям во **внешней** для нее **среде**.

Необходимо отметить, что главной целью фирмы в индустриальную эпоху было обеспечение уменьшения издержек и роста прибыли с целью выживания в жесткой конкурентной борьбе. Путем оптимизации планирования, улучшения организации и автоматизации производства внутри фирмы постоянно боролись за рост производительности труда. Структура фирмы становилась сложнее, превращая организацию в многоуровневую бюрократическую систему. Творчество в такой фирме не являлось значимым фактором производства ввиду того, что материальные потребности в обществе еще не удовлетворялись настолько полно, чтобы

появилась возможность для реализации новых стимулов и мотивов трудовой деятельности.

В конце 70-х гг. XX в. начинают формироваться основы постиндустриального общества. Как уже отмечалось выше, сущность данного процесса заключается в первую очередь в изменении системы мотивации и стимулирования человеческой деятельности, которое было связано с усилением ориентации на нематериальную составляющую ценностей. В приближающейся к постиндустриальному типу корпорации появляется новый тип работника — «ассоциативный человек» [Антипина, 1998]. Такой тип работника обладает творческим мышлением и умеет по-новому взглянуть на известные данные, на основе этого может эффективно решать возникающие проблемы в отличие от «организационного человека» — работника традиционной корпорации, который противопоставляется ему.

О. Тоффлер указывал на то, что «ассоциативный человек», в отличие от «организационного человека», который боялся риска, открыт навстречу ему (понимая, что в быстроизменяющемся обществе даже неудача является временной). Также отмечалось, что при столкновении с неизвестными проблемами «ассоциативный человек» стремится к новаторству, в отличие от «организационного», который привык решать рутинные проблемы с помощью четко определенных правил. Это также нашло свое отражение в нарастающей зависимости современной корпорации от ее персонала.

Новый этап в развитии институциональной теории определила **теория построения нового индустриального общества** и различных его разновидностей (цивилизации третьей волны, электронного общества, технотронной эры et cetera). «Новое индустриальное общество» Дж. Гэлбрейта, характерными особенностями которого становятся активная роль государства, глобальное планирование и слияние крупных корпораций с государством, нашло продолжение в идеях Э. Тоффлера о «сверхиндустриальной цивилизации». Дж. Гэлбрейт [Гэлбрейт, 1969] ввел такие понятия, как **«техноструктура»** и **«зрелая корпорация»**, основой которой служит соединение передовой техники с массированным применением капитала, а у Э. Тоффлера [Toffler, 1985] формируется концепция **«адаптивной корпорации»**, которая обязана использовать не только свое монопольное положение и эффект от масштаба, а должна еще и приспосабливаться к запросам как своих работников, так и клиентов.

В 80-х гг. XX в. экономистом Р. Э. Фриманом [Freeman, 1984] была сформулирована широко известная сегодня **теория стейкхолдеров**, под которыми понимают любых индивидуумов, группы или организа-

ции, которые оказывают существенное влияние на процесс принятия фирмой решений или оказываются под воздействием этих решений. С точки зрения этой теории фирма должна активно выстраивать гармоничные отношения со всеми группами стейкхолдеров (даже несмотря на наличие конкурирующих целей у каждой из групп) — как внешними (покупатели продуктов компании, поставщики ресурсов, государство, местное сообщество (социум), общественные группы (организации) и др.), так и внутренними (собственники компании, ее наемные менеджеры, персонал компании и др.). Термин «заинтересованные стороны» в рамках теории стейкхолдеров стал базовым понятием концепции корпоративной социальной ответственности (КСО), основные положения которой и особенности ее внедрения в российскую бизнес-практику мы более подробно рассмотрим в главе 8.

В современной рыночной системе наиболее распространенное представление о *фирме* сводится к тому, что это хозяйствующий субъект, который занимается производством и самостоятельно принимает решения о том, что, как и в каком объеме производить, а также где, кому и по какой стоимости реализовывать свою продукцию. Фирма объединяет свои производственные ресурсы с целью максимизации прибыли. Также фирму рассматривают как один из основных институтов (институциональных организаций) современной экономической системы, который является обособленным субъектом экономической деятельности и осуществляет свои функции во внешней экономической среде, включающей потребителей, поставщиков, государство, конкурентов, природные условия и общество в целом [Розанова, 2009].

С середины 90-х гг. XX в. в условиях развития информационных технологий, ускорения НТП и процесса внедрения инноваций, усиления индивидуализации потребления начала развиваться *сетевая форма организации бизнеса*, предполагающая юридическую независимость фирм, включенных в сеть. Особенностью сетевой структуры является использование во внутрифирменной среде рыночных механизмов, позволяющих на договорной основе получать доступ к ресурсам партнера и единой ресурсной и информационной базе. В итоге стало увеличиваться количество стратегических альянсов, слияний и поглощений, начали возникать виртуальные компании и компании «без границ». По мнению М. Кастельса, сети — это фундаментальный материал, на основе которого строятся и будут строиться новые организации [Кастельс, 2000]. Таким образом, сетевые компании — это результат эволюции процессов организации социально-экономической системы с целью адаптации к новым условиям хозяйствования.

В конце прошлого столетия Дж. Ф. Мур сформулировал концепцию *предпринимательской экосистемы* (business ecosystems), в которую входят компании, поставщики, потребители и даже конкуренты, взаимодействие с которыми помогает достигать больших результатов [Moore, 1997]. В подобной системе, взаимодействуя, партнеры и конкуренты создают единую команду, которая объединяет знания и ресурсы для совместной работы над проектами в режиме взаимной полноты информации, при этом продолжая соперничать в других процессах (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Архитектура бизнес-экосистемы

Источник: составлено автором на основе [Moore, 1997].

Описывая технологическую составляющую *бизнес-экосистем*, исследователи пытаются проводить аналогию с процессами, протекающими в живой природе и в технической сфере, применяя законы экологии для информационного мира [Chang, West, 2006]. «Социальная паутина» (social web), экосистема соучастия, внутри которой ценности создаются благодаря объединению вкладов множества участников, в совокупности с «семантической паутиной» (semantic web), экосистемой данных, в которой ценности создаются благодаря интеграции структурированных данных из множества источников, образуют *системы коллективного знания* [Gruber, 2008]. Современные организации превращаются в смешанные сообщества, в которых взаимодействуют люди и цифровые агенты. Таким образом, современные фирмы можно рассматривать как «живые

компании» (*living companies*) или «обучающиеся организации» (*learning companies*), которые в условиях повсеместного присутствия цифровых технологий становятся в дальнейшем *самостоятельной цифровой бизнес-экосистемой* или *частью цифровой бизнес-экосистемы*, анализируя которую следует оценивать не отдельных ее участников, а совокупные характеристики всей системы.

Цифровые технологии выводят участников *бизнес-экосистем* на новый уровень взаимодействия. Они создают *киберфизическую среду* для кооперации, обеспечивая динамичную, гибкую *модульную основу* для функционирования *бизнес-экосистемы* в целом. Такое свойство экосистемы на базе платформы, как ее *технологическая модульность*, позволяет различным производителям создавать взаимозависимые компоненты системы. По этому принципу в данный момент функционируют бизнес-экосистемы на основе самых известных платформ (*Apple, Uber, Amazon, Airbnb и др.*) [Parker, Alstin, Chaudhary, 2016].

Для достижения стабильности архитектуры *цифровой бизнес-экосистемы* цели всех ее участников балансируются между собой для получения *синергетического эффекта* для всех заинтересованных сторон [Тихонова, 2019]. Важно понимать, что подобная система является слишком сложным механизмом, которым невозможно управлять «сверху вниз», как в традиционной экономике, контролируя все из одной точки. Цифровая бизнес-экосистема как *саморазвивающаяся организация* должна использовать *инновационные подходы к управлению*, внедряя при этом в данный процесс для координации *общие (согласованные) стандарты и определенные правила* [Langetal, 2019]. В качестве примера можно привести цифровые платформы, в рамках которых взаимодействие регулируется набором *интерфейсов прикладного программирования (API, Application Programming Interface)* [Филимонов и др., 2021], позволяющим партнерам встраивать в экосистему свои сервисы.

Помимо *модульного и архитектурного* взглядов на *цифровые бизнес-экосистемы*, ученые опираются еще и на их *инновационные возможности* [Constantinides, Henfridsson, Parker, 2018 и др.], которые рассматривают как движущую силу для разработки благодатной среды для запуска *стартапов*: бизнес-экосистема открывает новые возможности для быстрого роста компаний, помогая им развивать инновационный потенциал, позволяющий создавать новые продукты и услуги. Новые возможности предоставляются через граничные ресурсы, такие как *SDK (software development kit)*, которые помогают комплементарным компаниям развивать продукты или услуги с помощью *программной платформы* [Hein et al., 2019].

Экосистемное направление развития компаний обеспечивает сохранение устойчивости и повышение конкурентоспособности всех участников экосистемы в условиях турбулентной¹ цифровой среды [Лapidус, 2020]. В *цифровых бизнес-экосистемах* меняется структура организации, происходит переход к *сетевой экономике (Network, Internet) и экономике, основанной на знаниях*, что обеспечивает *непрерывные инновации, доступ к знаниям, глобальным цепочкам добавленной стоимости, специфическим сервисам* и т.д. [Digital Business Ecosystems, 2017].

Таким образом, *цифровую бизнес-экосистему* следует рассматривать как социально-экономическую систему нового типа, которая зародилась и развивается в условиях цифровой экономики и характеризуется следующими признаками:

- *саморазвивающаяся организация*;
- партнеры и конкуренты, взаимодействуя в рамках подобной системы, создают единую команду, которая объединяет знания и ресурсы для совместной работы над проектами в режиме *взаимной полноты информации*, при этом продолжая соперничать в других процессах;
- ценности создаются благодаря объединению вкладов множества участников в совокупности с «*семантической паутиной*» (semantic web), экосистемой данных, в которой ценности создаются благодаря интеграции структурированных данных из множества источников, образуют *системы коллективного знания*;
- формируется *киберфизическая среда* для кооперации, обеспечивая динамичную, гибкую *модульную основу* для функционирования *бизнес-экосистемы* в целом;
- *технологическая модульность* позволяет различным производителям создавать взаимозависимые компоненты системы;
- *общие (согласованные) протоколы, стандарты и определенные правила* взаимодействия;
- *цели всех участников балансируются* между собой для получения синергетического эффекта для всех заинтересованных сторон;
- *инновационные подходы к управлению* позволяют обеспечивать сохранение устойчивости и повышение конкурентоспособности всех участников экосистемы и др.

¹ Цифровая экономика, выступая в качестве цифровой среды ведения хозяйственной деятельности, характеризуется высокой турбулентностью (сложностью, динамизмом, неопределенностью, непредсказуемостью порождаемых ей аномалий) [Лapidус, 2020].

В настоящий момент выделяют три основных типа *цифровых бизнес-экосистем* (см. табл. 2.1).

Таблица 2.1

Типы цифровых бизнес-экосистем

Традиционная фирма	ЭКОСИСТЕМЫ		
	Функциональная экосистема	Платформа	Суперплатформа
РЕШАЕМАЯ ЗАДАЧА			
разработка и производство высококачественных продуктов с минимальными издержками	оцифровка существующих продуктов при поддержке партнеров, сохраняя низкую сложность управления	объединение сервисов и пользователей платформы для обеспечения высокого уровня обслуживания и снижения транзакционных издержек	объединение нескольких платформ в полностью интегрированный сервис, позволяющий одновременно собирать данные пользователей, интегрированных с суперплатформой
ВОЗМОЖНОСТИ			
• предоставлять продукт лучшего качества • получать доход от потребителей	• добавлять новый функционал • получать доходы от потребителей • получать доходы от цифровых услуг	• получать доходы от пользователей платформы • возможность использовать данные для смежных бизнес-моделей и сервисов	• создавать большой объем пользовательских данных • возможность монетизировать данные с помощью смежных бизнес-моделей и сервисов
ХАРАКТЕРИСТИКИ			
тип взаимодействия с партнерами			
закрытый	закрытый	открытый	открытый
количество партнеров			
минимум 2	от 20 до 100	от 50 до 10 млн	более 10 млн
количество отраслей			
≈1	≈5	<5	>10

Источник: составлено на основе <https://bcg.com>.

Традиционная *фирма* в новых условиях превращается в «*цифровую*», проходя путь *цифровой трансформации* (digital transformation). На сегодняшний день четкого понимания и границ толкования термина, определяющего *цифровую трансформацию*, пока не сложилось. Как правило, в узкой трактовке данный процесс рассматривают как переход от аналоговой системы к цифровой, но подобное преобразование является всего лишь *оцифровкой информации* (digitization) (см. рис. 2.3). Следующий процесс, с которым часто ассоциируется цифровая трансформация, — это *цифровизация* (digitalization), являющаяся по своей сути улучшенным способом обработки оцифрованной информации и применяющаяся для оптимизации уже существующих бизнес-процессов, принципы и структура которых при этом не меняются. В свою очередь, *цифровая трансформация* (digital transformation) кардинально меняет все рабочие процессы, цепочки создания стоимости и внешние коммуникации, влияет на менеджмент и корпоративную культуру, преобразует бизнес-модели [Прохоров, Коник, 2018].



Рис. 2.3. Эволюция толкования термина «цифровая трансформация»

Источник: составлено автором.

Цифровая трансформация, как правило, рассматривается как одно из последствий цифровизации [Турковский, 2023 и др.]. Но при этом не в каждом случае проникновение цифровых технологий в процессы можно рассматривать как цифровую трансформацию. В настоящий момент в исследованиях речь идет о цифровой трансформации, если процесс поменялся кардинально и был получен эффект, превышающий 80% (один из подходов) [Близнюк, 2021]. Любые другие исходы рассматривают как обычную цифровизацию. Таким образом, цифровая трансформация фирмы — это не столько внедрение новых технологий, сколько преобразование методов ее работы и организационной структуры с помощью цифровых решений, позволяющее повысить эффективность хозяйственной деятельности и обеспечить новые возможности для развития.

Одним из ключевых инструментов, позволяющих фирмам, пройдя путь цифровой трансформации, стать частью бизнес-экосистемы, является цифровая платформа. В мировой практике четкое определение данной бизнес-модели еще не до конца устоялось, но отечественные разработчики цифровых платформ предприняли попытку сформулировать общую концепцию, которая будет совершенствоваться по мере тестирования на реальных проектах. *Цифровая платформа* была определена ими как система алгоритмизированных взаимовыгодных взаимоотношений значимого количества независимых участников отрасли экономики (или сферы деятельности), осуществляемых в единой информационной среде, приводящая к снижению транзакционных издержек за счет применения пакета цифровых технологий работы с данными и изменения системы разделения труда [Digital platforms, 2018]. Были определены и основные типы цифровых платформ: *инструментальная, инфраструктурная и прикладная* (см. табл. 2.2).

Таблица 2.2

Типология цифровых платформ

Тип платформы	Инструментальная	Инфраструктурная	Прикладная
Основа	Программы и программно-аппаратные комплексы (продукты) для создания прикладных решений	ИТ-сервисы, применяющие сквозные цифровые технологии работы с данными к источникам информации и использующиеся в пределах экосистем	Бизнес-модели для обмена ценностями между значительным числом участников рынка, позволяющие осуществлять транзакции в единой цифровой среде
Участники	Разработчики платформ и решений	Поставщики информации, разработчики и операторы платформ, разработчики и потребители ИТ-сервисов	Поставщики товаров, услуг, ресурсов, потребители, операторы платформ и регуляторы
Процесс	Технологические операции по обработке информации	Обработка информации для принятия решений на уровне хозяйствующих субъектов	Обработка информации о транзакциях между несколькими экономическими субъектами

Окончание табл. 2.2

Тип платформы	Инструментальная	Инфраструктурная	Прикладная
Примеры	Java, SAP HANA, Android OS, iOS, Intel x86, BitnX, Amazon Web Services, Microsoft Azure, Tensor Flow, Cloud Foundry и др.	General Electric Predix, ESR1 ArcGIS, ЕСИА, «CoBrain-Аналитика», ЭРА-ГЛОНАСС и др.	Uber, AirBnB, Aliexpress, Booking.com, Avito, Boeing supplier's portal, Apple AppStore, AviaSales, Facebook, Alibaba, Yandex Taxi, Yandex Search, Predix Developer Network Appstore и др.

Источник: составлено на основе: [Месропян, 2018].

Стоит отметить, что данная типология носит достаточно условный, общий характер, так как реально существующие цифровые платформы могут не соответствовать в полной мере признакам той или иной классификации, и зачастую фирма может одновременно создавать и выводить на рынок несколько цифровых платформ разного типа под одним брендом (например, как компания Apple) или под несколькими брендами (например, как компании Google, «Яндекс», VK и др.). Существуют и другие подходы к типологии цифровых платформ с выделением различных признаков для классификации, таких как *тип формирования цены на продукт* (см. приложение 1), *тип владения* (проприетарные (закрытые) и коллективные (открытые), *базовый функционал* (рекламные, облачные, промышленные, продуктовые, бережливые), *отраслевая принадлежность* (логистика, финансовые услуги, продукты питания, аренда транспорта и т.д.) и др. Выделенные типы *цифровых платформ* в рамках *цифровой бизнес-экосистемы* образуют иерархию, обеспечивающую функционирование прикладных цифровых платформ в различных отраслях экономики.

Еще одним явлением, тесно связанным с цифровизацией экономики, стало формирование так называемых *многосторонних рынков*.

С одной стороны, несложно представить контуры и структурные параметры традиционных рынков, которые часто в экономической литературе именуют односторонними. Речь идет как о множественных сферах обращения различных потребительских товаров повседневного спроса (продовольствие, одежда, бытовая химия и пр.), так и о сферах обращения различных товаров производственного назначения (оборудование, транспортные средства, сырьевые ресурсы и пр.). На каждом таком рынке могут присутствовать несколько или множество сег-

ментов потребителей, не связанных между собой, например оптовые и розничные покупатели, приобретающие блага по ценам, устанавливаемым продавцами. Товарные потоки движутся в одном направлении: от производителя к посреднику (продавцу) и от последнего к конечному покупателю.

Вместе с тем на отдельных рынках, преимущественно рынках цифровых продуктов или функционирующих на основе современных *платформенных*¹ *бизнес-моделей*, возникает многосторонний характер товарно-денежных отношений в части формирования ассортимента, ценообразования, распределения и продвижения благ. Фирма, действующая на многостороннем рынке, обычно обслуживает (связывает) несколько групп пользователей (покупателей, поставщиков, третьих лиц), составляющих различные «стороны» рынка, которые не всегда, как ни парадоксально, связаны общим продуктом или сервисом. При этом каждая сторона рынка может являться одновременно и потребителем, и продавцом.

Большинство многосторонних рынков характеризуется действием сетевых эффектов.

Сетевой внешний эффект — процесс изменения полезности (ценности) для пользователей (сторон) сети (ресурса) под влиянием изменения общего количества этих пользователей или их активности.

Выделяют прямые *сетевые эффекты*, т.е. изменение ценности для пользователей на одной (общей) стороне рынка, и *косвенные сетевые эффекты*, т.е. изменение ценности для любых других сторон данного рынка либо других (связанных) рынков.

Экономическая природа *косвенных эффектов* часто обусловлена тем, что отдельные блага сами по себе имеют низкую ценность или не имеют ее вовсе, однако создают ценность в сочетании с другими благами. Такие эффекты часто проявляются в изменении спроса на комплементарные блага, а также в появлении дополнительных опций, сервисов или продуктов. Понятно, что чем более мощные сетевые эффекты возникают на платформе, тем выше будет ценность, получаемая ее клиентами. Вместе с тем сетевые эффекты могут быть не только положительными, предоставляющими высокую ценность, но также и отрицательными,

¹ В общем виде под платформой понимается площадка (ресурс) для взаимодействия различных контрагентов с целью осуществления между ними коммуникаций, транзакций и заключения контрактов. Однако указанное толкование данного термина может быть существенно расширено в зависимости от типа рассматриваемой платформы. К сожалению, в отношении подхода к единому пониманию и определению таких сфер обращения, их границ и пределов в современной научной экономической литературе, а также в нормативной базе пока отсутствует консенсус.

например, в случаях, когда технические возможности платформы (онлайн-ресурса) ограничены или активность одних участников многосторонних рынков негативно сказывается на уровне полезности других участников.

В связи с этим обстоятельством сетевые эффекты по-разному влияют на количество участников *многосторонних сетевых рынков (платформ)* — их число может как резко возрастать, так и быстро снижаться, что обуславливает вид кривой спроса на сетевое благо [Заздравных, Бойцова, 2022].

На основе анализа рынков с сетевыми эффектами выделяют их основные особенности: *высокую степень комплементарности, возрастающую предельную полезность, высокие издержки переключения и значительную экономию от масштаба* [Katz, Shapiro, 1985]. Стоит отдельно отметить, что *эффект масштаба* в экономическом развитии общества играл ключевую роль на протяжении многих лет. Благодаря экономии за счет *роста производства в индустриальной эпохе*, позволяющей сокращать издержки на единицу продукции, возникали крупнейшие монополии. *Экономия от масштаба* давала компаниям важное ценовое преимущество, которое было крайне трудно преодолеть конкурентам.

В эпоху Интернета и цифровых технологий основным фактором экономической выгоды становится *сетевой эффект*, или *эффект масштаба спроса* [Shapiro, Varian, 1999]. Это не означает, что экономия, основанная на росте производства, больше не важна — она никуда не исчезает, всего лишь модифицируется за счет цифровизации экономики и в современных условиях обеспечивается не производственными конвейерами, а *цифровыми платформами* [Балацкий, 2019]. Новым источником конкурентного преимущества и доминирования на рынке в мире *сетевых эффектов* становятся *экосистемы пользователей*.

В актуальных исследованиях выделяют и другие экономические эффекты межфирменных платформенных взаимодействий: *информационные эффекты, эффекты принятия решения и логистические эффекты* [Попов, Симонова, Касинцев, 2020]. В свою очередь, к *информационным эффектам* исследователи относят: *повышение транспарентности рынков* (способствующее снижению производственных и сбытовых рисков), *прозрачность интеграции ресурсов* (обеспечивающую четкость определения структуры данных), *эффект снижения концентрации информации* (в результате которого объем платформы может быть расширен) и *эффект координирования фирм* (обеспечивающий содействие для достижения общей цели). В качестве *эффектов принятия решений* рассматриваются: *эффект скорости принятия решений* (основанный на общем согласии

на возможность получать доступ к различной информации внутри специализированной фирмы и распространять ее среди ключевых партнеров), *эффект быстрого цифрового масштабирования* (обеспечивающий стратегическую динамическую возможность для компаний расширять или уменьшать свою инфраструктуру) и *увеличение эффективности работы предприятий* (на основе непосредственного соединения производителей и потребителей, которое, в свою очередь, способствует более эффективному расходованию ресурсов, снижению себестоимости и росту производительности). *Логистические эффекты* заключаются в *повышении конкурентоспособности цепей поставок* (в результате многократного снижения транзакционных издержек) и в *повышении скорости управления* (благодаря комплексной видимости и передаче непрофильных видов деятельности сети партнеров).

Модель *цифровой бизнес-экосистемы* подразумевает взаимодействие нескольких групп заинтересованных сторон, которые совместно используют ее цифровые платформы для взаимовыгодных целей¹. Связывая заинтересованные стороны, цифровая бизнес-экосистема объединяет большое количество изначально автономных пользователей. Кооперируясь под единым брендом, экономические агенты начинают сотрудничать по принципу win-win², для получения большей экономической прибыли, чем в случае взаимодействия вне этой системы. Таким образом, если целевая функция цифровых платформ может заключаться в *снижении транзакционных издержек, расширении рыночного участия, повышении прозрачности рынков и скорости принятия решений, увеличении скорости масштабирования и прозрачности интеграции ресурсов и в обеспечении условий возникновения ряда других эффектов межфирменного взаимодействия* (см. выше), то основная функция цифровой бизнес-экосистемы заключается в *увеличении общей прибыли всех ее участников, в ряде случаев имеющих разные целевые функции*, за счет усиления эффектов, возникающих при их взаимодействии.

Обязательным атрибутом любого вида современных экосистем являются *данные*, эффективное управление которыми открывает новые возможности для лидерства, особенно в тех отраслях, где инвестиции в данные многократно окупаются [Карапаев, Нуреев, 2019; Лапидус,

¹ При этом цели могут быть не только коммерческими, сотрудничество, например, может быть нацелено на создание инноваций, в этом случае бизнес-экосистема выполняет роль источника ресурсов и знаний для развития компаний-участников.

² В терминологии теории игр Д. Нэша — это стратегия, основанная на сотрудничестве и эффективной взаимозависимости, все участники такого сотрудничества остаются в выигрыше.

2022 и др.]. Стержневой идеей стратегии управления данными (*Data Strategy*) является признание данных в качестве важнейшего стратегического актива компании, инвестиции в который оправданны и многократно окупаются [Кельчевская, Колясников, 2020; Лапидус, 2022 и др.]. Имплементация стратегии управления данными в стратегию цифровой трансформации способствует достижению *системных эффектов*¹: *сохранению стратегической устойчивости; повышению конкурентоспособности; наращиванию доли традиционного рынка; осуществлению технологических прорывов и т.д.* [Лапидус, 2022].

Данные как таковые доход не приносят — все зависит от ценности, которая повышается по мере их обработки и продвижения по цепочке «данные — информация — знания — мудрость» (*DIKW*) [Адлер, Шпер, 2019]. Подобно тому, как сырье и материалы проходят различные стадии производственного процесса, данные, проходя стадии интеллектуальной обработки, после окончания каждого этапа обладают новой, более высокой стоимостью [Темников, Подшивалова, 2020]. Основным вызов заключается в том, чтобы данные в производственном процессе были доступны для принятия решений и чтобы была возможность оптимизировать систему в целом, а не отдельные ее фрагменты.

Цифровые бизнес-экосистемы раньше других научились создавать стоимость от одновременного использования *Big Data* и искусственного интеллекта (*AI*), эффективно использовать инструменты принятия управленческих решений на основе данных на продвинутом уровне. Основной задачей подхода принятия решений на основе управления данными (*Data Driven Decision Making, DDDM*) является достижение *синергетических эффектов* от управления данными, которые должны работать как актив системных качественных сдвигов, которые выражаются в *выводе новых продуктов и услуг на рынок, достижении лидерства компаний на новых рынках, тиражировании и масштабировании высокотехнологичных решений и разработок, наращивании цифровой зрелости платформенных решений и усилении позиции «оператора цифровой платформы», а не участника сторонней платформы с потерей контроля над данными и др.* [Лапидус, 2022].

Итак, основные качественные изменения в концепции фирмы были связаны с двумя эпохами развития общества — *индустриальной и постиндустриальной*. В настоящее время ряд ученых высказывают мнение о том, что мировая экономика находится на пороге нового цикла

¹ Наличие положительных системных эффектов является обязательным условием наличия синергии [Федосеев, 2018].

[Акаев, Коротаев, 2019]. Невзирая на то что во множестве стран мира продолжает доминировать *пятый технологический уклад*, бурные изменения, связанные с *цифровизацией производства и общественных процессов*, свидетельствуют о том, что в фазу роста вступает новый, *шестой технологический уклад*, ядром которого являются информационно-коммуникационные, нано-, биоинженерные и аддитивные технологии. Традиционные фирмы, проходя путь цифровой трансформации, начинают использовать новейшие технологии как конкурентное преимущество во всех сферах своей деятельности: производстве, бизнес-процессах, маркетинге, взаимодействии с клиентами и т.д. Важно подчеркнуть, что освоение новых *цифровых технологий* фирмами становится возможным не в случае отказа от индустриализации при переходе к постиндустриальному обществу, а через реиндустриализацию на качественно новой технологической основе.

Компании традиционных отраслей в результате цифровой трансформации получают новые возможности для роста производительности и повышения конкурентоспособности, которые изначально базировались на постепенном внедрении лучших отраслевых инноваций в технологический процесс. В условиях цифровой экономики появляются *нелинейные положительные эффекты* и конкурентоспособность зачастую увеличивается за счет *межотраслевого (cross-industry) обмена технологиями и бизнес-моделями*, иногда в совершенно неожиданных сегментах экономики [Гудкова, 2019].

Цифровая трансформация процессов межфирменного взаимодействия и развитие экосистемной формы хозяйствования в последние годы становятся основополагающими тенденциями. Один из сценариев, который предвидят эксперты McKinsey [Assector..., 2017], предполагает, что более 100 различных производственно-сбытовых цепочек и отраслей, которые в настоящее время занимаются распределением услуг и товаров в экономике, распадутся всего на 12 крупных экосистем, которые объединят практически все виды деятельности одного типа (покупку товаров, здравоохранение, образование и др.) в очень большую отраслевую группу. При этом, по мнению экспертов, это будет только один этап и в долгосрочном периоде останутся только две экосистемы, функционирующие по принципам B2B и B2C. Это один из возможных сценариев, могут быть и другие этапы эволюции, но в настоящий момент мы уже наблюдаем процесс зарождения этих 12 экосистем.

Одним из важнейших последствий проникновения цифровых технологий в экономику, по мнению современных исследователей,

станет возможность радикального снижения транзакционных издержек фирмы, и в первую очередь рыночных — *издержек поиска информации и заключения договоров* [Козырев, 2018]. По мере цифровизации экономики все чаще будут появляться новые формы бизнеса, исключая посредников и создающие возможности для прямого взаимодействия потребителей с поставщиками, новые бизнес-процессы с возрастающей отдачей от масштаба, а не с убывающей, как в отраслях реальной экономики и традиционных экономических моделях. Также благодаря внедрению технологии *блокчейн* и *шифрования* в некоторых сферах деятельности появится возможность снижать *издержки оппортунистического поведения*, которое состоит в том, чтобы извлекать выгоды, не неся при этом соответствующих издержек.

Роботизация, виртуальная и дополненная реальность, искусственный интеллект и ряд других технологий способствуют поступательному процессу замещения живого труда на производстве. Технологизация в виде цифровизации и искусственного интеллекта позволит качественно улучшить производство, сделать его более безопасным и освободить людей от рутинных действий, позволяя им заниматься более важными и сложными производственными задачами [Пороховский, 2021].

В условиях цифровой экономики, в которых в результате информационной революции новые продукты появляются быстрее, чем в них возникает потребность у общества, залогом успеха в конкурентной борьбе будет не следование спросу, а его формирование. Доминирующим фактором в производстве становятся знания и творческий потенциал работников фирмы, которые являются и основным фактором ее успеха на рынке. Фирмы, не включающие в свою производственную стратегию максимальное использование интеллектуального потенциала своих работников, становятся неконкурентоспособными. Таким образом, одним из основных отличий современной фирмы от ее прежних форм является изменение роли человека в организации. Качественные изменения в концепции фирмы и возрастающее значение человека в ее деятельности подтолкнули нас к пониманию того, что экономическая организация начинает трансформироваться из формальной структуры, создающей конечный продукт и максимизирующей прибыль, в сообщество людей, объединенных одной целью, пронизанное элементами творчества.

Безусловно, происходящие в условиях цифровой экономики изменения будут оказывать существенное влияние и на *систему координации деятельности фирмы*. Данные аспекты более подробно мы рассмотрим в следующих главах нашего пособия.

Задания и тесты

1. **Ролевая игра А. И. Д. А.** (в группе). **Цели:** сформировать навыки командообразования; развить творческое мышление; получить опыт создания коллективного продукта:
 - 1.1. Необходимо разделиться на команды с приблизительно одинаковым количеством участников.
 - 1.2. Командам нужно совместно выбрать сферу деятельности фирмы (одинаковую для всех команд).
 - 1.3. Далее каждая команда в ходе обсуждения (примерно 15–20 мин) должна разработать название, рекламный слоган и логотип своей фирмы.
 - 1.4. По два участника из каждой команды (один, возможно, обладает навыком художника, а другой — хороший оратор) презентуют свои проекты.
 - 1.5. По итогам выступления участники оценивают проекты друг друга (по возможности объективно) и далее результаты соотносят с классической маркетинговой моделью рекламы **А. И. Д. А.**
2. Сравните стратегии цифровой трансформации трех российских компаний. Определите потенциал их реализации или возможные причины провала.
3. Трансакционные издержки — это:
 - а) затраты на поиск информации;
 - б) затраты на ведение переговоров и заключение соглашений;
 - в) затраты на спецификацию и защиту прав собственности;
 - г) все перечисленное является трансакционными издержками.
4. Участниками цифровых платформ могут быть:
 - а) разработчики товаров;
 - б) разработчики платформ;
 - в) регуляторы;
 - г) все вышеперечисленные категории.
5. Стейкхолдеры — это:
 - а) инвесторы;
 - б) клиенты;
 - в) поставщики;
 - г) все вышеперечисленные категории.

Вопросы

1. Назовите характерные черты доиндустриального, индустриального и постиндустриального этапов развития общества?
2. Какие существуют концепции фирмы?
3. Какие изменения происходят в организации в результате цифровой трансформации?
4. Какие основные типы цифровых бизнес-экосистем выделяют в данный момент?
5. Какие последствия вызывает проникновение цифровых технологий в экономику?

Список литературы

1. *Адлер Ю. П., Шнер В. Л.* Практическое руководство по статистическому управлению процессами. М.: Альпина Паблишер, 2019. 234 с.
2. *Акаев А. А., Коротаев А. В.* О начале фазы подъема шестой кондратьевской волны и проблемах глобального устойчивого роста // Век глобализации: исследование современ. глоб. процессов. 2019. Т. 29. № 1. Режим доступа: <https://rfo1971.ru/wp-content/uploads/2019/03/VG-1-2019-maket.pdf?ysclid=190dcpqnwi312618678>
3. *Антипина О. Н.* Тенденции гуманизации экономики при переходе к постиндустриальному обществу. М.: ТЕИС, 1998.
4. *Балацкий Е. В.* Глобальные вызовы четвертой промышленной революции // *Terra Economicus*. 2019. Т. 17. № 2. С. 6–22.
5. *Близнюк Т. А.* Концептуальные подходы к исследованию цифровизации // *Modern Science*. 2021. № 2–1. С. 56–61.
6. *Гудкова Т. В.* Цифровые технологии фирмы, ключевого звена американской экономики // *США и Канада: экономика, политика, культура*. 2019. Т. 589. № 1. С. 63–75.
7. *Гудкова Т. В., Заздравных А. В., Улупова В. Л.* Современная фирма: поведение, стратегии и культура. М.: Кнорус, 2020. 96 с.
8. *Заздравных А. В., Бойцова Е. Ю.* Экономика отраслевых рынков: учебник и практикум. 2-е изд. Сер. 76. Высшее образование. М.: Юрайт, 2022. 359 с.
9. *Иноземцев В. Л.* За десять лет. К концепции постэкономического общества. М.: Academia, 1998.
10. *Институциональная экономика.* Новая институциональная экономическая теория / под ред. А. А. Аузана. М.: ИНФРА-М, 2005.

11. *Карпаев О. В., Нуреев Р. М.* Цифровизация экономики и производительная сила труда // *Journal of Economic Regulation*. 2019. Т. 3. № 10. С. 76–91.
12. *Кастельс М.* Информационная эпоха: экономика, общество и культура. М.: ГУ ВШЭ, 2000.
13. *Кельчевская Н. Р., Колясников М. С.* Использование больших данных в стратегическом управлении знаниями компании, следующей трендам Индустрии 4 // *Лидерство и менеджмент*. 2020. № 3. С. 405–426.
14. *Козырев А. Н.* (2018). Цифровая экономика и цифровизация в исторической ретроспективе. Режим доступа: http://digital-economy.ru/images/easyblog_articles/317/DE-2018-01-01.pdf?ysclid=I9yojp4fej533850141
15. *Ланидус Л. В.* Аномалии цифровой экономики и проблема оценки ожидаемых эффектов цифровой трансформации / Международная научная конференция «Ломоносовские чтения — 2020». Секция экономических наук. Экономическая повестка 2020-х годов: сборник тезисов выступлений. ISBN 978-5-906932-65-5. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020. Т. 1. С. 172–176.
16. *Ланидус Л. В.* Синергетические эффекты как результат реализации Data Strategy и стратегии цифровой трансформации // *Экономика железных дорог*. 2022. № 11. С. 26–39.
17. *Ланидус Л. В.* Системные эффекты от имплементации DATA STRATEGY в стратегию цифровой трансформации на транспорте // *Экономика железных дорог*. 2022. № 8. С. 17–29.
18. *Махлун Ф.* Теории фирмы: маржиналистские, бихевиористские и управленческие // *Вехи экономической мысли. Теория фирмы*. Т. 2 / под ред. В. М. Гальперина. СПб.: Экономическая школа, 2002.
19. *Месропян В.* Цифровые платформы — новая рыночная власть. Москва // Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова: официальный сайт. 2018. Режим доступа: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=46781&p=attachment>
20. *Норт Д.* Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Начала, 1997.
21. *Нуреев Р. М.* Курс микроэкономики: учеб. для вузов. 3-е изд., испр. и доп. М.: НОРМА – Инфра-М, 2014.
22. *Попов Е. В., Симонова В. Л., Касинцев В. Э.* Экономические эффекты цифровизации межфирменных взаимодействий // *Вопросы управления*. 2020. Т. 65. № 4. С. 80–90.
23. *Пороховский А. А.* Человек и робот: технологизация versus гуманизация ноономики // *Экономическое возрождение России*. 2021. № 1(67). С. 39–47.

24. Прохоров А., Коник Л. Цифровая трансформация. Анализ, тренды, мировой опыт. М.: ООО «АльянсПринт», 2019. 368 с.
25. Розанова Н. М. Экономическая теория фирмы: учебник. М.: Экономика, 2009.
26. Сторчевой М. Теория фирмы и стратегический менеджмент // Вопросы экономики. 2013. № 1.
27. Тамбовцев В. Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие // Российский журнал менеджмента. 2010. Т. 8. № 1. С. 3–30.
28. Темников А. О., Подшивалова М. В. Информация как основной источник инновации бизнес-моделей в условиях цифровой трансформации // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2020. Т. 14. № 3. С. 128–137.
29. Тихонова А. Д. К вопросу о развитии инновационных экосистем в современной экономике // Вопросы инновационной экономики. 2019. № 4. С. 1383–1392.
30. Турковский С. Р. Оцифровка, цифровизация и цифровая трансформация в контексте инновационного развития и организационно-управленческих инноваций // Экономическая наука сегодня. 2023. № 17. С. 186–195.
31. Тарануха Ю. В. Предприятие и предпринимательство в трансформируемой экономике. М.: ДиС, 2003.
32. Уильямсон О. И. Вертикальная интеграция производства. Вехи экономической мысли. Теория фирмы. Т. 2 / под ред. В. М. Гальперина. СПб.: Экономическая школа, 2002.
33. Филимонов О. И., Касьяненко Т. Г., Кухта М. В. Экосистема как новая организационно-экономическая форма ведения виртуального бизнеса // Актуальные исследования. 2021. № 48 (75). Ч. II. С. 31–41. Режим доступа: <https://apni.ru/article/3298-ekosistema-kak-novaya-organizatsionno-ekonom>
34. Шаститко А. Е. Экономическая теория организации. М.: Проспект, 2016.
35. Экономическая теория. Вводный курс. Микроэкономика: учеб. пособие / под ред. И. Е. Рудаковой. М.: НИЦ Инфра-М, 2014.
36. *As sector borders dissolve, new business ecosystems emerge*. McKinsey Quarterly. October 3, 2017. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/as-sector-borders-dissolve-new-business-ecosystems-emerge>
37. Chang E., West M. Digital Ecosystems: A Next Generation of the Collaborative Environment // WAS, 2006.
38. Coase R. The Nature of the Firm // *Economica*, New Series. Vol. 4. № 16. November 1937. P. 386–405.

39. *Commons J. R.* Institutional Economics // *American Economic Review*. 21. 648–657. 1931.
40. *Constantinides P., Henfridsson O., Parker G. G.* Introduction — Platforms and infrastructures in the digital age // *Information Systems Research*, 2018. Vol. 2. № 29. P. 381–400.
41. *Cyert R. M., March J. G.* A Behavioral Theory of the Firm. 2nd ed. Englewood Cliffs; NJ: Prentice-Hall, 1963.
42. *Digital Business Ecosystems. 2017.* Режим доступа: <http://www.digital-ecosystems.org/dbe-book-2007>
43. *Digital Platforms. Data economy Russia 2024.* Режим доступа: http://d-russia.ru/wp-content/uploads/2018/04/digital_platforms.pdf
44. *Freeman R.* Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.
45. *Gruber T.* Collective knowledge systems: Where the Social Web meets the Semantic Web // *Web Semant.* 2008. 6(1).
46. *Hein A., Schrieck M., Wiesche M., Böhm M., Krcmar H.* The Emergence of Native Multi-Sided Platforms and Their Influence on Incumbents // *Electronic Markets*, 2019. Vol. 4. № 29. P. 1–17.
47. *Lang N., Szczepanski von K., Wurzer C.* The Emerging Art of Ecosystem Management // Boston Consulting Group. Hendersen Institute. 2019. Режим доступа: [http:// image-src.bcg.com/Images/BCG-The- Emerging-Art-of-Ecosystem-Management-Jan-2019-rev_tcm27-212792.pdf](http://image-src.bcg.com/Images/BCG-The-Emerging-Art-of-Ecosystem-Management-Jan-2019-rev_tcm27-212792.pdf)
48. *Moore J. F.* The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. N. Y.: Harper Business, 1997.
49. *Mullainathan S., Thaler R.* Behavioral Economics / NBER Working Paper. 2000. № 7948.
50. *Nelson R. R., Winter S. G.* An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge: Harvard University Press, 1982.
51. *Parker J., Alstin M., Chaudhary S.* The Platform Revolution. How network markets change the economy. W. W. Norton & Company, 2016. 352 p.
52. *Shapiro C., Varian H. R.* Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1999. 352 p.
53. *Taffler A.* The Adaptive Corporation. Gower, 1985.

ГЛАВА 3

КРИТЕРИИ КЛАССИФИКАЦИИ ФИРМ И ИХ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ

В современной экономике существует огромное многообразие фирм, поэтому необходимо выделить их общие черты и выявить особенности. Фирма является субъектом экономики, осуществляющим коммерческую и производственную деятельность. Как мы уже отметили, можно встретить много определений фирмы, однако все они сводятся к формулировке основных характеристик данного субъекта экономики:

- **регистрация** в соответствующих государственных органах (коммерческая деятельность без регистрации в соответствии с российским законодательством запрещена);
- **самостоятельность** в принятии производственных (что, где и каким образом производить), организационных (особенности внутренней структуры фирмы) и финансовых решений (каким образом распоряжаться полученной прибылью).

Для систематизации существующего многообразия фирм используется целый ряд классификационных признаков:

1. **Классификация по видам экономической деятельности.** Данная информация анализируется государственными органами статистики на основе регистрации предприятий. В России Федеральная служба государственной статистики публикует Российский статистический ежегодник, где представлена вся информация о российских фирмах в динамике.

Распределение фирм по видам экономической деятельности (табл. 3.1) позволяет проанализировать состояние экономики и потенциал ее развития. Для развитых стран характерна тенденция перехода от индустриальной к постиндустриальной экономике. Это проявляется в доминировании сферы услуг, в том числе финансовых. В экономике России больше одной трети фирм сосредоточено в сфере оптовой и розничной торговли (не создающей продукта, который бы обеспечивал интенсивный рост экономики), что существенно превышает показатели развитых стран, например, по данным бюро статистики США (www.census.gov), доля фирм в данной отрасли достигает порядка 20%.

Таблица 3.1

**Количество предприятий и организаций
по видам экономической деятельности в России на начало 2022 г.**

Вид экономической деятельности	Единиц
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	91 207
Добыча полезных ископаемых	16 901
Обрабатывающие производства	254 976
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	19 129
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов	21 823
Строительство	389 713
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	854 104
Транспортировка и хранение	201 141
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	82 721
Деятельность в области информации и связи	104 859
Деятельность финансовая и страховая	55 604
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	302 837
Деятельность профессиональная, научная и техническая	287 425
Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	131 175
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; соцобеспечение	84 231
Образование	124 085
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	83 318
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	74 163
Предоставление прочих видов услуг	165 191

Источник: Федеральная служба государственной статистики.

2. Классификация фирм по формам собственности. Согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации, в России выделяется частная (субъектами собственности являются физические и юридические лица), государственная (субъектами собственности являются государственные образования, например, в России – это имущество Российской Феде-

рации и ее субъектов), муниципальная (субъектами собственности являются муниципальные образования) и иные формы. Преобладающая доля фирм в России находится в частной собственности (табл. 3.2). После нескольких волн приватизации формально доля государственной собственности сокращалась, однако влияние государства на принятие хозяйственных решений все еще велико.

Таблица 3.2

**Количество предприятий и организаций по формам собственности
в России на начало 2022 г.**

Формы собственности	Единиц
Федеральная собственность	40 321
Собственность субъектов Российской Федерации	49 307
Муниципальная собственность	177 481
Частная собственность	2 824 281
Собственность российских граждан, постоянно проживающих за границей	862
Собственность потребительской кооперации	3 441
Собственность общественных и религиозных организаций (объединений)	129 521
Смешанная российская собственность	14 675
Собственность государственных корпораций	694

Источник: Федеральная служба государственной статистики.

3. Классификация по размерам предприятий. В разных странах критерии выделения групп предприятий по размеру могут различаться, основные показатели — средняя численность работников предприятия и ежегодный оборот. В России выделяют: малые предприятия, или малый бизнес (до 100 человек и до 800 млн руб.), внутри этой группы также выделяются микропредприятия (до 15 человек и до 120 млн руб.); средние предприятия, или средний бизнес (до 250 человек и 2 млрд руб.); крупные предприятия, или крупный бизнес (свыше 250 человек и 2 млрд руб.).

На первый взгляд может показаться, что малый бизнес является подчиненным, не имеющим возможности самостоятельного развития, так как в современном мире обороты крупных компаний могут превышать ВВП небольших стран. Кроме того, в период бурного развития и образования крупных хозяйственных структур, роста многонациональ-

ных корпораций малый бизнес был оттеснен на задний план, ему предсказывали скорое исчезновение под давлением крупного производства. То есть малые и средние компании противопоставлялись крупному производству. Но в последние 20 лет в связи с изменением объективных экономических условий, повышением неопределенности экономической среды, изменением мотиваций потребительского спроса значение малых форм хозяйствования резко возросло. Этому способствовали такие факторы, как способность малого бизнеса быстро реагировать на изменения рыночной конъюнктуры, приспосабливаться к особенностям потребительского спроса, гибкость и маневренность производства. Небольшие размеры малых предприятий также являются их преимуществом и определяют экономические и научно-технические факторы их успешной деятельности. Мелкие предприятия имеют возможность сокращать издержки за счет узкой специализации, более низкого уровня заработной платы, что делает их продукцию более дешевой по сравнению с крупными. Кроме того, малые предприятия быстрее всего видят новые возможности и оценивают потребности локальных рынков, обладают большим инновационным потенциалом (изготовление продукции с новыми свойствами; внедрение нового метода производства; освоение новых рынков сбыта; реорганизация производства и т.д.).

4. **Классификация по организационно-правовой форме.** На рис. 3.1 представлены формы, в которых может быть создана фирма. Данные организационно-правовые формы установлены Гражданским кодексом Российской Федерации. Согласно ГК РФ (ст. 66–115), хозяйственными товариществами и обществами признаются корпоративные коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом.



Рис. 3.1. Организационно-правовые формы коммерческих организаций

Общими чертами хозяйственных товариществ и обществ является то, что:

- это коммерческие организации, обладающие общей правоспособностью;
- их уставный (в обществах) или складочный (в товариществах) капитал разделен на доли их участников;
- они собственники своего имущества;
- высшим органом признается общее собрание их участников.

Отличительные особенности данных организационно-правовых форм заключаются в том, что:

- товарищество — это объединение лиц, тогда как общество — объединение капиталов;
- товарищество действует на основании учредительного договора, а общество — на основании устава;
- участники товариществ в отличие от участников обществ обычно несут неограниченную ответственность по долгам товариществ всем своим имуществом (кроме коммандитистов в товариществе на вере), а не только имуществом товарищества;
- в товариществах могут участвовать только индивидуальные предприниматели или коммерческие организации, поскольку они должны непосредственно заниматься предпринимательской деятельностью;
- установленная законом капитализация хозяйственного общества является обязательным условием его создания и деятельности;
- у товариществ отсутствует система органов, характерная для обществ. Дела товарищества ведут сами участники, в то время как в обществе эти функции могут осуществляться наемными лицами;
- товарищество не может быть создано одним лицом, а для общества такая возможность допускается;
- изменения состава участников общества никак не сказываются на его функционировании, тогда как при выбытии полного товарища, когда в товариществе остается только один член, оно прекращает свое существование.

Хозяйственные товарищества бывают двух видов: полные и товарищества на вере (коммандитные). Основным отличительным признаком является то, что в первом случае все участники несут ответственность по долгам товарищества всем своим имуществом, а во втором есть участники (коммандитисты), которые несут риск только в пределах вложенной ими суммы.

Хозяйственные общества представлены обществами с ограниченной ответственностью и акционерными обществами. Их основной отличительной чертой является то, что доли участия в уставном капитале акционерного общества представлены в виде ценных бумаг — акций. Следует отметить, что с сентября 2014 г. была исключена такая форма хозяйственных обществ, как общества с дополнительной ответственностью.

Кроме того, с сентября 2014 г. акционерные общества перестали делить на открытые и закрытые. По новой классификации выделяются публичные и непубличные акционерные общества. В соответствии со ст. 66.3 ГК РФ, «публичным является акционерное общество, акции которого и ценные бумаги которого, конвертируемые в его акции, публично размещаются (путем открытой подписки) или публично обращаются на условиях, установленных законами о ценных бумагах»; акционерные общества, не соответствующие этим условиям, признаются непубличными. Несмотря на вступление в силу данной статьи, в статистических данных Федеральной налоговой службы РФ до сих пор выделяются закрытые и открытые акционерные общества, так как лишь маленькая доля акционерных обществ сейчас оформлена в соответствии с новым законодательством.

Добровольное объединение граждан, занятых совместной производственной или хозяйственной деятельностью, основанной на их трудовом или ином участии, может быть оформлено в качестве производственного кооператива. Члены кооператива несут ответственность по обязательствам кооператива не только в объеме паевых взносов, но и своим имуществом.

В организационно-правовой форме унитарных предприятий действуют государственные и муниципальные предприятия. Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество такого предприятия неделимо, так как находится в государственной или муниципальной собственности и принадлежит такому предприятию на праве хозяйственного ведения либо оперативного управления (см. табл. 3.3).

5. Классификация по уровням правового регулирования предпринимательской деятельности. В Российской Федерации регулирование осуществляется по трехуровневой системе управления: на федеральном уровне, уровне субъектов РФ (областных), а также уровне органов местного самоуправления¹.

¹ Правовые основы федеральной политики в отношении естественных монополий в РФ определяет Федеральный закон от 17.08.1995 № 147-ФЗ «О естественных монополиях».

Таблица 3.3

**Количество юридических лиц, сведения о которых
содержатся в Едином государственном реестре юридических лиц
по состоянию на 01.02.2022**

Коммерческие организации всего	2 637 703
В том числе:	
полные товарищества	93
товарищества на вере	182
общества с ограниченной ответственностью	2 554 415
общества с дополнительной ответственностью	38
акционерные общества	53 744
включая:	
публичные акционерные общества	860
непубличные акционерные общества	31 124
открытые акционерные общества	6 827
закрытые акционерные общества	14 933
производственные кооперативы	8 355
унитарные предприятия	11 515
прочие коммерческие организации	3 748

Источник: Федеральная налоговая служба РФ <https://www.nalog.ru>.

6. Классификация по территориальному признаку. Для Российской Федерации характерна диспропорция в экономическом развитии регионов, есть регионы-доноры, перечисляющие в федеральный бюджет налогов больше, чем получают из него, и регионы-реципиенты, получающие дотации из федерального бюджета. В этой связи интересно проанализировать территориальную принадлежность фирм. Как видно на рис. 2.2, большая часть предприятий зарегистрирована в Центральном федеральном округе, значительную долю составляет Москва, которая является донором. И самая низкая доля фирм приходится на Северо-Кавказский федеральный округ, в состав которого входят регионы-реципиенты. Таким образом, можно говорить о связи между количеством фирм в регионе и его экономической привлекательностью.

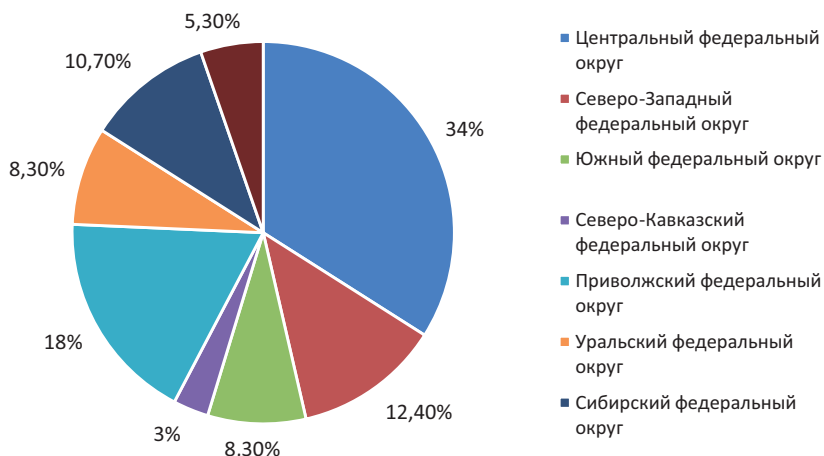


Рис. 3.2. Количество юридических лиц, сведения о которых содержатся в Едином государственном реестре юридических лиц по состоянию на 01.03.2022

Источник: <https://service.nalog.ru/gosreg/statistics.html>

7. Классификация по уровню цифровой зрелости. Как мы уже отметили, основополагающей тенденцией развития в условиях цифровизации экономики становится *экосистемная форма хозяйствования*. Основопологающим условием для успешного участия предприятия в цифровой бизнес-экосистеме является его *цифровая зрелость*.

Руководители и сотрудники ряда российских предприятий уже также осознали необходимость и преимущества цифровой трансформации — в настоящий момент в среднем по всем отраслям оцифровано около половины бизнес-процессов [Цифровая трансформация..., 2020]. Если анализировать процесс трансформации российских компаний в отраслевом разрезе подробнее, то можно заметить, что лучше других цифровые технологии адаптирует банковский сектор, что в большей степени связано с высокой долей онлайн-операций в бизнес-процессах и распространением системы безналичных платежей в России. Также пандемия способствовала переходу компаний из сектора торговли в онлайн-продажи. Сразу в нескольких направлениях трансформировалась телекоммуникационная отрасль. Конкуренция с международными компаниями позволяет быстрее адаптировать наиболее удачные практики цифровизации в сферу потребительских товаров. Вполне успешно стратегию цифровой трансформации реализует и отрасль автомобилестроения (рис. 3.3).

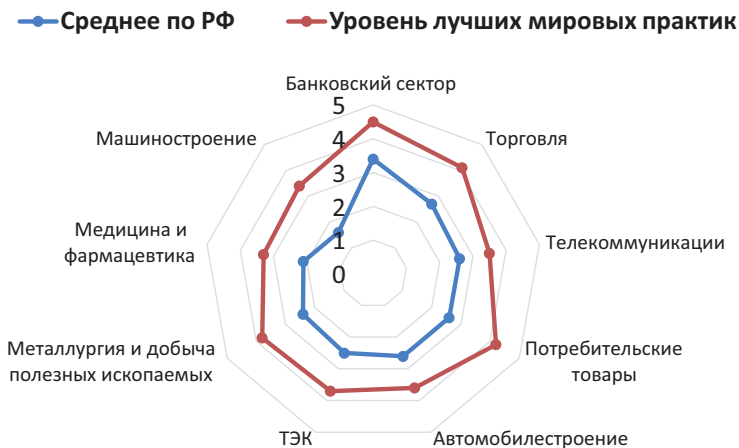


Рис. 3.3. Оценка цифровой зрелости мировых и российских компаний по итогам 2020 г. по отраслям (в баллах)

Источник: составлено автором на основе <https://sapmybiz.ru/digital-maturity/>.

На сегодняшний день в связи с новизной проблемы в России отсутствует обширная официальная статистика об уровне проникновения цифровых технологий в деятельность отечественных компаний¹. С 1 января 2023 г. оценка цифровой зрелости (не реже 1 раза в полугодие) стала обязательной для всех промышленных предприятий, претендующих на получение господдержки, и соответствующие показатели будут включаться в Цифровой паспорт предприятия².

Чаще всего о создании *экосистем* говорят банки, операторы связи и технологические компании. Но перечень типов компаний, которые могут создать *цифровую бизнес-экосистему*, значительно шире. К ним могут относиться девелоперские компании, туроператоры и авиакомпании, розничные торговые сети, компании индустрии развлечений и др. Разрабатываются концепции развития и промышленных экосистем, которые будут играть ведущую роль в процессе реиндустриализации экономики России [Клейнер, 2018].

Российские цифровые экосистемы в отличие от зарубежных еще не раскрыли свой потенциал. Средняя чистая прибыль российских экоси-

¹ Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ в настоящий момент разрабатывает «Национальный индекс развития цифровой экономики».

² Подробнее см: <https://cdto.ranepa.ru/sum-of-tech/materials/156?ysclid=lxhe396ge451789979>

стем в 60 раз меньше, чем у мировых лидеров, а стоимость этих компаний составляет всего лишь 0,76% от стоимости 100 крупнейших платформенных компаний мира (см. приложение 2).

На данный момент в России уже сформировалось четыре крупных В2С-экосистемы, конкурирующие друг с другом по множеству направлений («Сбер», «Яндекс» МТС, VK), и, по мнению экспертов «Сколково», в ближайшие годы их число будет увеличиваться [<https://www.skolkovo.ru>]. Активно В2С- и С2С-экосистемы выстраивают компании из различных отраслей (банкинг — «Тинькофф» ВТБ; ретейл — X5 Retail Group, Ozon, Wildberries, «Авито», ИТ и телеком — «МегаФон») [Карта российских экосистем, 2022]. Также в России разрабатывается концепция и планируется внедрение цифровых экосистем в сфере образования, медицины, ЖКХ и промышленных экосистем. Министерство экономического развития РФ в рамках национального проекта «Производительность труда» планирует создать цифровую экосистему, которая позволит предприятиям-участникам в реальном времени проводить диагностику бизнеса, выявляя проблемные места, а также моделировать сценарии развития, связанные с вводом новой продукции, выполнением стратегических заказов и с реинжинирингом всей производственной системы [Национальный проект, 2018].

Успешно осуществляют цифровую трансформацию своего бизнеса и крупнейшие корпорации: ОАО «РЖД» развивает семь цифровых платформ, которые в перспективе позволят объединить различные сервисы в экосистему, в том числе и предоставляемые предприятиями во всех смежных сферах; ГК «Ростех» завершила разработку программной цифровой платформы «Цифровое производство», предназначенной для создания «цифровых фабрик» на предприятиях; ГК «Росатом» работает над экосистемой Северного морского пути; ПАО «Газпром» планирует с помощью цифровых платформ выстраивать цифровые экосистемы газового, нефтяного и электроэнергетического бизнеса. Для большинства фирм, стремящихся к укреплению своих позиций на рынке, *цифровая трансформация*, являющаяся основой для их включения в *цифровую бизнес-экосистему*, в настоящий момент становится важнейшей задачей. Альтернативным вариантом может стать уход с рынка или перемещение на его глубокую периферию.

Задания и тесты

1. На основе статистических данных развитых стран (например, США, www.census.gov, Германии, www.destatis.de, Великобрита-

нии, www.ons.gov.uk) проанализируйте структуру фирм по приведенным в данной главе критериям. В чем состоят отличия от России, как они сказываются на экономическом развитии страны?

2. На основе статистических данных Федеральной налоговой службы РФ (<https://www.nalog.ru>) проанализируйте структуру юридических лиц, сведения о которых содержатся в Едином государственном реестре юридических лиц по состоянию на текущий момент, и сопоставьте с данными 2000 и 2010 гг.
3. К критериям классификации фирм относятся:
 - а) вид экономической деятельности;
 - б) форма собственности;
 - в) размер предприятия;
 - г) все вышеперечисленное.
4. Какие предприятия преобладают в российской экономике:
 - а) микропредприятия;
 - б) малые предприятия;
 - в) средние предприятия;
 - г) крупные предприятия.
5. Какой вид коммерческих организаций не соответствует ГК РФ с 2014 г.:
 - а) хозяйственные товарищества и крестьянские товарищества;
 - б) открытые акционерные общества и закрытые акционерные общества;
 - в) публичные акционерные общества и непубличные акционерные общества;;
 - г) полные товарищества и товарищества на вере.

Вопросы

1. Каковы основные характерные черты фирмы?
2. По каким признакам можно классифицировать фирмы?
3. Перечислите основные организационно-правовые формы фирм.
4. Чем различаются публичные и непубличные акционерные общества?
5. Какие формы собственности существуют в Российской Федерации?

Список литературы

1. Гордеева О. В. Малое и среднее предпринимательство: особенности функционирования и налогового регулирования // *Налоги*. 2012. № 22–25.
2. *Гражданский кодекс Российской Федерации*.
3. Гудкова Т. В., Заздравных А. В., Улупова В. Л. Современная фирма: поведение, стратегии и культура. М.: Кнорус, 2020. 96 с.
4. *Карта российских экосистем 2022*. Spectr. 18.01.2022. Режим доступа: <https://ict.moscow/research/karta-rossiiskikh-ekosistem-2022/?ysclid=l6dbj7tcjb597968980> (дата обращения: 08.06.2022).
5. Клейнер Г. Б. Промышленные экосистемы: взгляд в будущее // *Экономическое возрождение России*. 2018. Т. 56. № 2. С. 53–62.
6. *Национальный проект «Производительность труда»*. Министерство экономического развития РФ. Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_proizvoditelnost_truda/cifrovaya_ekosistema/?ysclid=l6dj5oew33180138912
7. *Российский статистический ежегодник*. 2022.
8. *Цифровая трансформация в России*. Аналитический отчет компании КМДА. 2020. Режим доступа: https://komanda-a.pro/projects/dtr_2020
9. Шпренгер К. Государственная собственность в российской экономике (часть 1): Масштаб и распределение по секторам // *Журнал новой экономической ассоциации*. 2010. № 6. С. 120–142.
10. *Число экосистем в России будет расти*. Сколково. 01.02.2022. Режим доступа: <https://www.skolkovo.ru/news/chislo-ekosistem-v-rossii-budet-rasti/?ysclid=l6dctqinys456908112>
11. Экономика фирмы: учебник / под общ. ред. Н. П. Иващенко. М.: ИНФРА-М, 2006. С. 528.

ГЛАВА 4

ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ФИРМЫ. ЦЕЛИ И ИНДИКАТОРЫ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ФИРМЫ

В условиях динамично развивающейся экономики, чтобы выжить, фирме необходимо постоянно реагировать на внешние изменения. Фирма как открытая система получает из внешней среды ресурсы для производства, перерабатывает их и получает не только готовую продукцию, но и другие результаты, такие как прибыль, ответное влияние на внешнюю среду и т.д. В состав объектов внутренней среды (см. рис. 2.1) входят: производство, персонал, организационная структура, финансы, маркетинг (данный компонент внутренней среды будет более подробно проанализирован в главах 5 и 6) и культура фирмы (главы 8 и 9).

Для любой организации в современных условиях очень важен анализ ее внутренней и внешней среды, чтобы результаты ее деятельности соответствовали желаниям собственника, менеджера и прочих заинтересованных лиц. На основе данного анализа выявляются сильные и слабые стороны фирмы, которые должны учитываться при принятии стратегических решений.

Одним из методов анализа внутренней среды фирмы является ресурсный подход. В соответствии с ним фирма обладает набором ресурсов (материальных и нематериальных активов) и организационных возможностей. Чтобы получить конкурентное преимущество, фирма должна обладать уникальными ресурсами и наилучшим образом их использовать. Ресурсы должны быть:

- ценными;
- редкими;
- не полностью поддающимися имитации;
- незаменимы другими нередкими и воспроизводимыми ресурсами-заменителями.

Устойчивость конкурентного преимущества зависит от его продолжительности и возможностей по его имитации со стороны конкурентов.

тов. Например, компания *AirAsia* на протяжении десятилетий является самой успешной авиакомпанией в дешевом ценовом сегменте, выбрав правильную стратегию бизнеса с учетом особенностей региона, в котором она преимущественно оперирует, и эта стратегия продолжает работать. Обратным примером может послужить компания *Nokia*, являвшаяся лидером рынка мобильных телефонов, но потерявшая свои позиции при появлении смартфонов.

Устойчивость к имитации может быть:

- высокой, когда фирма защищает свое изобретение патентом (например, компания *Gillette* обладает патентами на все свои лезвия и является крупнейшим игроком на рынке лезвий для бритвы);
- средней за счет эффекта от масштаба (например, минивэн компании *Chrysler*);
- низкой, когда идея быстро распространяется (например, приложение для смартфонов, которое может быть быстро написано с минимальными затратами, при этом достаточно просто распространяется, потребитель, чтобы достичь поставленной в игре цели, готов покупать у производителя улучшение своих позиций в этой игре).

Помимо ресурсного подхода применяется концепция бизнес-модели. Это описание сути бизнеса, того, каким образом фирма создает выручку и получает прибыль. Наиболее широко известной сегодня методикой построения бизнес-модели является подход А. Остервальдера [Osterwalder et al., 2005], представляющий собой схему из девяти блоков, описывающих различные бизнес-процессы организации. В условиях цифровой экономики компании внедряют новые технологии и проводят цифровую трансформацию (см. главу 3), в том числе и своих бизнес-моделей для сохранения лидирующих позиций за счет создания барьеров, непреодолимых для их конкурентов. Хорошим примером данной концепции является компания *Apple*. Основа ее бизнес-модели — удобство продукта для пользователя. Кроме того, все устройства *Apple* подключены к собственным медиаплатформам, т.е. потребитель покупает не только устройство, но и контент, что повышает издержки перехода на другой продукт, так как потребитель уже купил уникальное программное обеспечение и приложения. Также фирма получает роялти с продажи аксессуаров и от дистрибьюторских каналов.

Еще один подход к исследованию внутренней среды фирмы предложил М. Портер — анализ цепочки создания стоимости (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Цепочка создания стоимости (ценности) М. Портера

Цепочка создания стоимости применяется для выявления слабых и сильных сторон фирмы при анализе процесса переработки ресурсов в конечную продукцию. Основные компоненты цепочки создания стоимости представлены на рис. 4.2. Для примера можно проанализировать цепочку создания стоимости компании ИКЕА (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Цепочка создания стоимости компании ИКЕА

Входящие поставщики	Около 978 поставщиков, расположенных в более чем 50 странах мира; 31 дистрибьюторский центр в 16 странах
Операции	Не производит собственную продукцию; 384 торговые точки в 48 странах
Исходящие поставки	Сам потребитель забирает продукцию (компактная упаковка)
Маркетинг и продажи	Низкобюджетный потребитель; низкие цены; клуб IKEA Family
Сервис	Каталоги, самообслуживание, поддержка, малое количество обслуживающего персонала
Инфраструктура	Иерархическая структура, большие масштабы
Трудовые ресурсы	Программы обучения и развития, высокие стандарты

Окончание табл. 4.1

Технологические разработки	Использование информационных технологий; дизайном и разработкой всего ассортимента занимается головное шведское подразделение
Материально-техническое снабжение	Сама компания не занимается производством; в среднем продолжительность сотрудничества с поставщиками 11 лет

Источник: составлено на основе Bringing the IKEA Concept worldwide//Официальный сайт InterIKEAHoldingB.V. [web-сайт]. <http://franchisor.ikea.com/bringing-the-ikea-concept-worldwide/> и IKEAGroupsustainabilityreportFY2015 //Официальный сайт компании IKEA: [web-сайт]. http://www.ikea.com/ms/en_GB/pdf/sustainability_report/Sustainability_Report_FY15.pdf.

«Индустрия 4.0», о которой написано ранее (см. главу 1), уже оказывает существенное влияние как на характер конкуренции, так и на корпоративные стратегии компаний во многих отраслях. Ее ключевое отличие от «Индустрии 3.0», предполагающей автоматизацию лишь отдельных процессов и машин, заключается в сквозной цифровизации этапов создания стоимости: начиная от разработки производства продукции и заканчивая ее сбытом, логистикой и обслуживанием. Цифровые технологии, преобразующие процесс создания стоимости, представлены на рис. 4.2.

Несмотря на активное распространение инноваций, связанных с 3-й и 4-й промышленно-технологическими революциями, первые десятилетия XXI в. показали, что скорость внедрения цифровизации намного опережает рост производительности труда [Пороховский, 2019]. Явление снижения темпов роста производительности труда при вложениях в новые технологии получило название парадокса Солоу¹.

К настоящему времени появилось значительное количество публикаций, обращающих к этому феномену, в которых предметом дискуссий является сам факт существования парадокса производительности: одни авторы стремятся показать закономерность возникновения парадокса; другие аргументируют его иллюзорность, связанную с неточностью измерения результатов использования новой технологии [Дементьев, 2021]. Особого внимания заслуживает объяснение парадокса производительности, связывающее его с созданием заделов для перехода на более высокий уровень технологического развития [Brynjolfsson, McAfee, 2014]. Это объяснение можно рассматривать и как измерительное искажение, поскольку такие заделы не учитываются в текущих результатах.

¹ Роберт Мертон Солоу — американский экономист, автор модели Солоу, лауреат Нобелевской премии 1987 г. «за фундаментальные исследования в области теории экономического роста».

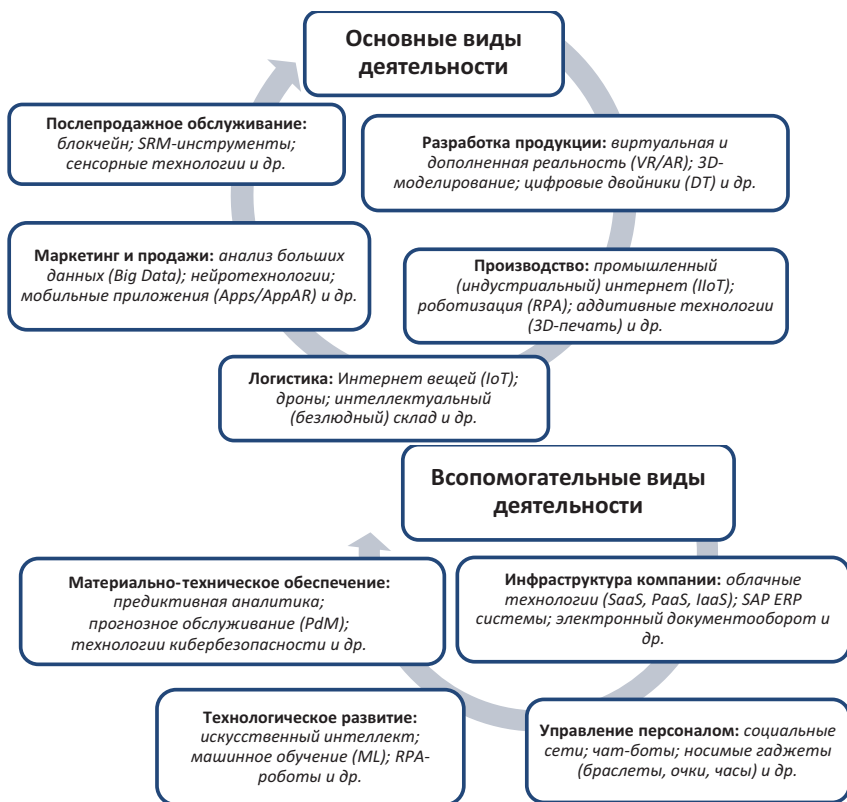


Рис. 4.2. Цифровые технологии, трансформирующие цепочки создания стоимости

Источник: составлено на основе данных:

deloitte.com; tadviser.ru; home.kpmg.ru; rb.ru и др.

Уровень отдачи от новой технологии часто зависит от состояния сопряженных с ней технологий и от организации труда: их развитие, как и подготовка необходимого персонала, может занимать значительное время, что приводит к задержке реализации потенциала новой технологической базы экономики [Дементьев, 2021]. При этом ряд авторов считают, что современные технологии могут увеличить рост производительности, но менеджеры не всегда понимают, каким образом: с одной стороны, в настоящее время существует всеобщий ажиотаж вокруг потенциального применения новых технологий, а с другой стороны, мало что известно о путях реализации этого потенциала [Skripkin, Lugachev, 2020]. Влияние проблем координации весьма ощутимо при внедрении

новых технологий широкого применения [Klette, Moen, 1999]. То есть наличие самых передовых технологий и лучших бизнес-моделей не гарантирует повышения производительности корпораций: решающую роль могут играть комплементарные факторы в виде необходимых организационных практик и наличия квалифицированного персонала [Skripkin, Lugachev, 2020].

На основе приведенных выше методов анализа внутренней среды фирма ставит перед собой цели и принимает стратегические решения. Можно выделить четыре уровня целеполагания фирмы (см. рис. 4.3).



Рис. 4.3. Иерархия уровней целеполагания фирмы

1. Миссия — всеобъемлющее предназначение, отражающее ценности и ожидания стейкхолдеров. С одной стороны, все фирмы похожи друг на друга, но с другой — они все разные, их уникальность определяется историей создания и функционирования, опытом и стратегией. Миссия может быть сформулирована очень широко, отражать философию данной компании, что скорее характерно для диверсифицированных компаний, не привязанных к конкретному рынку или группе потребителей. Более узко сформулированная миссия может быть и более действенной за счет фокусирования на конкретном сегменте рынка и т.д.

2. Стратегия — способ, которым фирма достигает желаемого состояния в будущем. В ситуации, когда конкуренты обладают приблизительно равными ресурсами и возможностями, в более выигрышном положении оказывается тот, кто наилучшим образом сможет ими распорядиться для создания доходов, удовлетворения интересов стейкхолдеров, создания барьеров для входа конкурентов и т.д. Стратегия должна быть направлена на долгосрочное развитие организации (свыше одного года, около пяти лет или более), охватывать все сферы деятельности и обеспечивать достижение конкурентного преимущества (см. анализ стратегий роста фирмы в главе 7). Стратегия может быть направлена на адаптацию

деятельности к бизнес-среде (адаптация продуктов и услуг к постепенно меняющимся требованиям заказчика), кроме того, сама бизнес-среда может быть изменена за счет собственных действий организации, использующей уникальные ресурсы и особые компетенции фирмы.

Следует также выделить несколько уровней стратегии:

- корпоративная — общее направление развития;
- бизнес-стратегия — завоевание конкретных рынков;
- операционная — специфическая для различных подразделений фирмы.

3. Общие цели отличаются широкомасштабностью и далеким горизонтом планирования, их достижение можно оценить только с помощью качественных характеристик. Положение на рынке, максимизация прибыли, завоевание лидерства в определенном сегменте рынка, увеличение доли рынка, конкурентоспособность — это те цели, которые являются ключевыми для каждой фирмы с позиции экономической теории; максимизация акционерной стоимости фирмы — основная цель с позиции финансового менеджмента; максимизация интересов стейкхолдеров — с позиции современной теории организации.

4. Конкретные цели основываются на сильных сторонах отдельно взятой фирмы и имеют количественные показатели для оценки их достижения. Они формируются на уровне каждого из структурных подразделений фирмы. Среди ключевых индикаторов данных целей можно выделить:

- финансово-экономические показатели для бизнеса в целом;
- удовлетворенность клиентов (индекс удовлетворенности, доля сбытового рынка, количество дефектов в продукции, количество претензий покупателей, доступность товарных запасов для покупателей и т.д.);
- показатели основных и вспомогательных бизнес-процессов (расчетный срок хранения товарных запасов, среднее время поставки, количество новых клиентов и т.д.);
- эффективность персонала (производительность труда, текучесть кадров, средняя зарплата персонала, уровень расходов на охрану труда, обучение персонала, количество программ, нацеленных на развитие потенциала работников).

Необходимо также отметить, что все цели должны соответствовать характеристикам *SMART*:

- конкретность (четко сформулированы);
- измеримость (должны быть подобраны ключевые показатели, по которым можно оценить, достигнута ли поставленная цель);

- достижимость (цель должна быть соотнесена с текущей действительностью и учитывать реальные возможности фирмы);
- уместность (соответствие деятельности, непротиворечивость);
- горизонт планирования (обычно от года до пяти лет, чем меньше горизонт планирования, тем конкретнее должна быть цель).

Помимо внутренней среды необходимо учитывать и внешнюю среду фирмы, т.е. все находящиеся за пределами фирмы факторы, которые оказывают на нее воздействие. Внешние факторы могут быть прямого и косвенного воздействия. К среде прямого воздействия относятся поставщики, конкуренты, потребители и прочие контактные аудитории (регулятор, СМИ, общественные организации и т.д.). В бизнес-экосистеме партнеры, компании, поставщики, потребители и даже конкуренты, как мы уже отметили, создают единую команду (см. рис. 2.2), которая объединяет знания и ресурсы для совместной работы над проектами в режиме взаимной полноты информации, продолжая при этом соперничать в других процессах.

К среде косвенного воздействия относят:

- правовые и государственно-политические (законодательство в сфере налогообложения, антимонопольное законодательство, степень участия государства в экономике, трудовое законодательство и политика в сфере образования);
- экономические (уровень инфляции, уровень ставок процента, профицит/дефицит бюджета, состояние платежного и торгового балансов, ВВП и т.д.);
- международные (важные международные события, основные культурные и институциональные характеристики мировых рынков, новые мировые рынки, изменение существующих рынков);
- социокультурные (отношение к женской занятости, диверсификация рабочей силы, разрыв в распределении доходов, уровень социальной ответственности предприятий, отношение к защите окружающей среды, особенности карьерных предпочтений населения, особенности предпочтений потребителей);
- демографические (количество населения, половозрастная структура населения, географические особенности распределения населения по территории, этнический состав населения);
- научно-технологические факторы (инновационные продукты, применение имеющихся знаний, направления частных и государственных научно-исследовательских разработок, использование современных, внедрение ИКТ и цифровых технологий).

Основными характеристиками внешней среды являются:

- сложность — значительное число факторов может оказывать влияние на фирму, и чем больше у фирмы хозяйственных связей, тем сложнее ее положение;
- подвижность — скорость изменений внешней среды; чем в более традиционной отрасли работает фирма, тем менее подвижной будет ее внешняя среда, а сферы, связанные с информацией, телекоммуникациями, связью, наоборот, отличаются сильной подвижностью;
- неопределенность — переход к цифровой экономике, с одной стороны, должен способствовать увеличению информации и снижению неопределенности, с другой стороны, большие объемы информации сложнее обрабатывать, кроме того, снижается уверенность в ее точности.

Несмотря на то что внешняя среда фирм может различаться, существует ряд общих проблем, с которыми сталкиваются российские фирмы — высокие налоговые ставки, проблемы с финансированием и неопределенность экономической ситуации (см. рис. 4.4). В главе 8 будут рассмотрены факторы, препятствующие цифровой трансформации российских компаний.

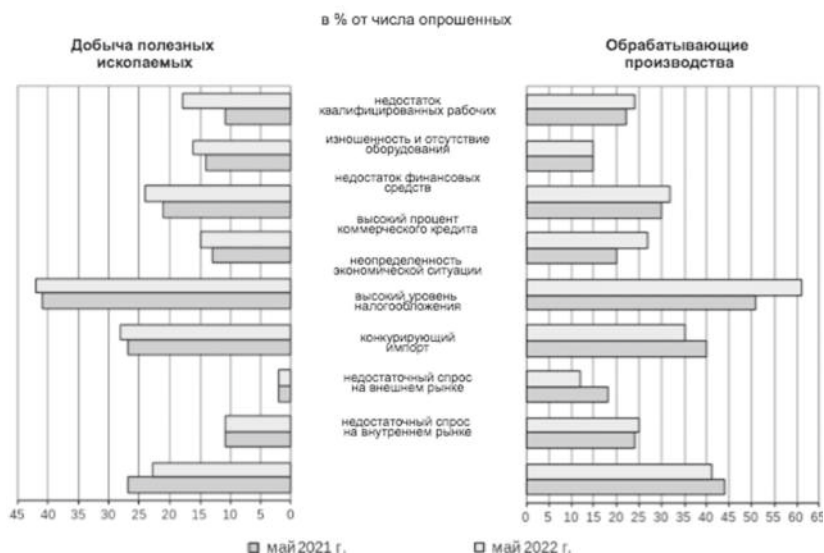


Рис. 4.4. Оценка факторов, ограничивающих рост производства в РФ

Источник: <https://www.gks.ru>.

Происходящие в экономике изменения в условиях цифровизации меняют как внешнюю, так и внутреннюю среду фирмы (см. рис. 4.5). Переход к цифровой экономике приводит к тому, что жизненный цикл продукта укорачивается, появляются новые целевые ориентиры, фирма перестает иметь жесткие фиксированные границы. Так как все отрасли постепенно переходят в цифровой формат, существенно отличаются от традиционных, как мы уже отмечали, и современные рынки (см. главу 2). Важным последствием внедрения цифровых технологий является *изначительное расширение современных рынков* (см. главу 7). В свое время в условиях усиления процессов глобализации мировых рынков развился новый тип конкурентной среды — *гиперконкуренция*, для которой характерны многоаспектность интересов конкурирующих сторон, динамизм развития рынка и растущая агрессивность участников рыночного соперничества. В условиях цифровизации экономики отраслевые *границы рынков размываются* настолько, что определение источника угрозы становится затруднительным, а появление новых соперников — непредсказуемым [Schwab, 2017]. При этом можно отметить, что на многих *цифровых рынках* в ближайшее время ожидается *снижение интенсивности конкуренции*, что, в свою очередь, отразится на росте уровня их концентрации [Долженков, 2021].



Рис. 4.5. Трансформация внешней и внутренней среды фирмы в условиях цифровой экономики
Источник: составлено автором.

Одним из ключевых факторов роста операционной эффективности и конкурентоспособности компаний как на традиционных, так и на цифровых рынках в последние годы, как мы уже отметили, становится актив-

ное использование ими больших данных (см. главу 2)¹. Сегодня на возможностях больших данных и инструментов их обработки базируются в значительной мере и процессы формирования новых рынков, а также современные технологии вывода новых продуктов.

Приобрело широкую известность и словосочетание «цифровые следы», к которым следует относить любые индикаторы, характеризующие активность пользователей различных интернет-ресурсов и сервисов — от платежных и поисковых систем до маркетплейсов, от сайтов-агрегаторов и сервисов бронирований до социальных сетей и различных информационных ресурсов. И такие «следы», возникающие (и, по мнению специалистов, сохраняющиеся навсегда) в результате каждой транзакции или каждого захода пользователя на цифровой ресурс, включая даже анонимные подключения, сегодня составляют информационный фундамент современной цифровой бизнес-аналитики. В свою очередь, на базе последней формируются предпосылки для улучшения информационного обмена, прогнозирования спроса и клиентского поведения, осуществления мониторинга рынков и конкурентного анализа, улучшения качества продуктов и сервисов, обеспечения качественной сегментации, таргетинга и фокуса на целевых рынках².

Практически безграничный потенциал больших данных фиксируется в части кастомизации процессов ценообразования, которая формирует условия для эффективной реализации стратегии ценовой дискриминации³. Например, алгоритмическая обработка персональных данных позволяет сегодня исключительно точно определять готовность потребителей платить. Так, отдельные исследователи⁴ приводят результаты расчетов, согласно которым использование для адаптации цен данных по демографии повысило прибыль исследуемого объекта только на 0,14%, однако дополнительное включение в алгоритм данных о про-

¹ Под «большими данными» понимаются крупные объемы различной рыночной информации (о пользователях, конкурентах, параметрах рынка и пр.), поступающие из разнообразных источников (интернет-ресурсы и пр.) и подлежащие дальнейшему анализу и структурированию с помощью специальных технических средств.

² Вместе с тем сохраняется определенный скепсис относительно целесообразности и эффективности использования в реальной практике огромных массивов пользовательских данных с такой их детализацией.

³ Вплоть до наиболее сложной для осуществления в практическом смысле ценовой дискриминации I типа.

⁴ См., например: Shiller, 2014. Авторами также приводятся результаты расчетов по стриминговому сервису Netflix, показывающих, что адаптация цен на основе данных просмотра веб-страниц позволила бы увеличить этому сервису свою годовую прибыль на 12%.

смотре веб-страниц увеличило прибыль уже значительнее — на 2,14% больше, чем в случае применения стратегии дискриминации II типа. А генерируемые большими данными возможности для кастомизации товарного предложения и коммуникационных сигналов, например рекламных, ощутимо повышают эффективность механизма взаимодействия с клиентами.

В результате возрастает качество планирования бизнес-решений, нивелируется фактор неопределенности при их принятии, растет доходность операционной деятельности, а также конкурентоспособность и рыночное влияние фирм.

С большой долей уверенности можно полагать, что один из основных резервов роста конкурентоспособности фирмы сегодня лежит в плоскости ее способностей генерировать, привлекать и использовать большие данные. И на такие компетенции сегодня опираются и процессы конкуренции на рынках. Действительно, в настоящее время большие данные следует рассматривать как значимый «цифровой актив» современных компаний. И в практическом смысле ценность представляют в первую очередь качественно структурированные под конкретные бизнес-задачи наборы данных, а также технический инструментарий для их анализа в реальном времени.

По данным немецкого антимонопольного ведомства, в последние годы зафиксировано присутствие значительного числа операторов, стремительно достигших чрезвычайно высоких масштабов деятельности с помощью моделей бизнеса, построенных на сборе и коммерческом использовании больших данных, в том числе персональных [Competition..., 2016]. А данные по Российской Федерации свидетельствуют, что в 2017 г. 13% российских компаний, активно использующих в своей деятельности большие данные, располагали (каждая) их объемом свыше 500 терабайт. При этом лидерами в области использования больших данных выступают телекоммуникационная отрасль, банковский сектор и ретейл — уровень внедрения больших данных в этих сферах в 2017 г. составлял 67, 56 и 33% соответственно [Митрович, 2018]. Очевидно, что к настоящему времени располагаемые объемы данных значительно возросли и продолжают стремительно увеличиваться. Так, капитализация мирового рынка аналитики больших данных, составившая в 2019 г. 41,85 млрд долл., по прогнозам агентства Research & Markets, увеличится к 2028 г. до 115 млрд долл. [<https://www.tadviser.ru>].

Поскольку наборы данных и программные инструменты их анализа можно относить не только к активам, но и к специфическому «продукту»,

создаваемому фирмами¹, то и процессы конкуренции сегодня вышли далеко за пределы профильных товарных рынков. Все острее развивается соперничество между компаниями, способными коммерциализовать информацию, обладающими идентичными или сопоставимыми наборами данных и аналитическими компетенциями. Таким образом, в «поле конкуренции» современной фирмы попадают операторы рынков, традиционно не считавшиеся прямыми конкурентами.

Как отмечалось выше, многие крупные участники глобальных рынков, и в первую очередь рынков цифровых, строят свои конкурентные преимущества на базе контроля информации о рынках, о клиентах и о прямых конкурентах. Такой контроль позволяет повысить качество рыночных прогнозов и увеличить эффективность практических мер по нейтрализации потенциальных конкурентных угроз. Анализ и контроль данных, обеспечивая, с одной стороны, повышение эффективности бизнес-процессов, способны одновременно выступать инструментом ограничения конкуренции, роста рыночной власти операторов и барьеров для входа новых фирм. А в связи с тем, что крупные и известные операторы рынков способны генерировать больший объем данных и вкладывать больше средств в продвижение, нежели небольшие новые фирмы, то процесс накопления данных, увеличивая асимметрию распределения фирм по размеру, влияет и на динамику рынков [Заздравных, Бойцова, 2021].

Задания и тесты

1. Определите компанию по ее миссии (первые пять миссий зарубежных компаний, остальные — российских):
 - «улучшение повседневной жизни каждого»;
 - «создать пространство, в котором каждый может купить онлайн все, что пожелает»;
 - «обеспечить студентов, педагогов, творческих профессионалов по всему миру лучшими персональными компьютерами благодаря использованию инновационных решений»;
 - «предоставить людям возможность поделиться своей жизнью с другими и сделать мир более открытым и объединенным»;

¹ Действительно, и рынки самих данных сегодня также получили значительный импульс для развития.

- «освежать мир, тело, разум и дух; пробуждать оптимизм с помощью наших напитков и наших дел; привносить смысл во все, что мы делаем»;
 - «помогать людям решать задачи и достигать своих целей в жизни»;
 - «мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты»;
 - «предоставлять потребителям энергоресурсы высокого качества, вести бизнес честно и ответственно, заботиться о сотрудниках и быть лидером по эффективности, обеспечивая долгосрочный и сбалансированный рост компании»;
 - «компания стремится предлагать своим клиентам высококачественные услуги мобильной связи и Интернета по самой выгодной рыночной цене».
2. Мировой банк публикует данные в рамках проекта «Ведение бизнеса» (<http://russian.doingbusiness.org/>) об особенностях внешней среды, с которой сталкивается фирма в 190 странах мира. Проанализируйте различия внешней среды стран-лидеров и Российской Федерации.
 3. На основе данных сайтов компаний и публикуемой ими отчетности проанализируйте цепочку создания стоимости (ценности) М. Портера и бизнес-модель одной из современных российских фирм, например, предоставляющей телекоммуникационные услуги *МТС*, одного из лидеров в сфере ретейла *X5 Retail Group*, активно развивающегося *Альфабанка*.
 4. Что из перечисленного ниже не относится к внешней среде фирмы:
 - а) государственный сектор;
 - б) общественные организации;
 - в) культура фирмы;
 - г) сырье и материалы.
 5. Что из перечисленного ниже относится к конкретным целям:
 - а) максимизация интересов стейкхолдеров;
 - б) максимизация акционерной стоимости компании;
 - в) сохранение рабочих мест;
 - г) завоевание лидерских позиций в определенном сегменте рынка.

Вопросы

1. Что такое внутренняя среда фирмы?
2. Что такое бизнес-стратегия фирмы?
3. В чем заключается суть ресурсного подхода?
4. Приведите примеры общих целей фирмы.
5. Какие факторы ограничивают деловую активность российских фирм?

Список литературы

1. *Гудкова Т. В., Заздравных А. В., Улупова В. Л.* Современная фирма: поведение, стратегии и культура. М.: Кнорус, 2020. 96 с.
2. Дементьев В. Е. Парадокс производительности и динамика смены технологических укладов // Кондратьевские волны. 2021. № 8. С. 79–95.
3. *Долженков А.* Онлайн забирает все // Эксперт. 2021. № 43. Октябрь. Режим доступа: <https://expert.ru/expert/2021/43/>
4. *Заздравных А. В., Бойцова Е. Ю.* Big data как фактор входа на отраслевые рынки // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2021. № 56. С. 4.
5. *Митрович С.* Рынок больших данных и их инструментов: тенденции и перспективы в России // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2018. Т. 9. № 1. С. 74–85.
6. *Пороховский А. А.* Цифровизация и производительность труда // США & Канада: экономика — политика — культура. 2019. Выпуск № 8. С. 5–24.
7. *Стрекалова Н. Д.* Бизнес-модель как полезная концепция стратегического управления // Проблемы современной экономики. 2009. № 2. С. 133–137.
8. Экономика фирмы: учебник / под общ. ред. Н. П. Иващенко. М.: Инфра-М, 2006. С. 528.
9. *As sector borders dissolve, new business ecosystems emerge.* McKinsey Quarterly. 2017. October 3. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/as-sector-borders-dissolve-new-business-ecosystems-emerge>
10. *Barney J. B.* Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. # 17 (1). P. 99–120.
11. *Bringing the IKEA Concept worldwide* // Официальный сайт Inter IKEA Holding B.V. Режим доступа: <http://franchisor.ikea.com/bringing-the-ikea-concept-worldwide/>

12. *Collis D. J., Montgomery C. A.* Competing on Resources // Harvard Business Review. 2008. July–August. P. 140–150.
13. *Brynjolfsson E., McAfee A.* 2014. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W. W. Norton & Company.
14. *Competition Law and Data.* 2016. Режим доступа: <https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Berichte/Big%20Data%20Papier.html>
15. *IKEA Group sustainability report FY2015* // Официальный сайт компании IKEA. Режим доступа: http://www.ikea.com/ms/en_GB/pdf/sustainability_report/Sustainability_Report_FY15.pdf
16. *Klette J., Moen J.* From Growth Theory to Technology Policy — Coordination Problems in Theory and Practice // Nordic Journal of Political Economy. 1999. 25: 53–74.
17. *Skripkin K., Lugachev M.* The solow productivity paradox in the context of digitalization // Multivariate statistical analysis, econometrics and simulation of real processes. CEMI RAS: 2020. P. 81–82.
18. *Osterwalder A., Pigneur. Y., Tucci C. L.* Clarifying Business Models: Origins, Present, and uture of the Concept // Communications of the Association for Information Systems. 2005. № 1.
19. *Porter M. E.* Towards a Dynamic Theory of Strategy // Strategic Management Journal. 1991. Vol. 12. Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics. P. 95–117.
20. *Schwab K.* The Fourth Industrial Revolution. Crown Business, New York, 2017. 192 p.
21. *Shiller B. R.* First-Degree Price Discrimination Using Big Data // Brandeis University Working Papers 58. 6 January 2014. Режим доступа: http://www.brandeis.edu/economics/RePEc/brd/doc/Brandeis_WP58R2.pdf
22. *Williams J. R.* How Sustainable is Your Competitive Advantage? // California Management Review. 1992. Vol. 34. № 3. P. 29–51; Recipient: 1992.

ГЛАВА 5

ЦЕННОСТЬ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ФИРМЫ И ЭФФЕКТИВНОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

В предыдущих главах было определено, что представляет собой современная фирма с позиций различных школ и областей гуманитарных знаний, каковы ее функции и цели, для чего она создается и действует, каким образом можно измерить ее результативность. Теперь перейдем к вопросам, раскрывающим отдельные практические аспекты и проблемы текущего функционирования фирмы.

Главная характеристика и отличительная черта современной активной успешной фирмы — *клиентоориентированность*, под которой следует понимать способность фирмы генерировать высокие финансовые результаты (в частности, прибыль) за счет понимания «портрета» своего клиента и максимального фокуса на удовлетворение его потребностей.

Знание «портрета» (т.е. индивидуальности клиента, его мотиваций и ожиданий, алгоритмов покупательского поведения, реакций на различные стимулы, его чувствительность к ценам и пр.) современная клиентоориентированная фирма трансформирует в *конкурентоспособное предложение ценности*. Конкурентоспособное — это лучшее по сравнению с альтернативными предложениями на рынке, с прямыми конкурентами.

Суть клиентоориентированности можно продемонстрировать достаточно простой моделью Р. Лотерборна (рис. 5.1).

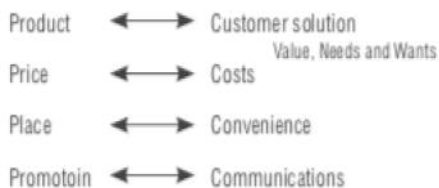


Рис. 5.1. Модель Р. Лотеборна

В левой стороне рисунка представлены типовые инструменты работы фирмы с целевой аудиторией, такие как товарная политика (*Product*), ценообразование (*Price*), работа с каналами распределения продукции

(*Place*) и комплекс продвижения (*Promotion*)¹. Каждый инструмент направлен на эффективную работу с целевой аудиторией, обеспечивая ей определенные выгоды.

Товарная политика фирмы включает в себя следующие основные элементы:

- разработку новых продуктов и их вывод на рынок;
- совершенствование номенклатуры, ассортимента, а также потребительских качеств товаров;
- создание дизайна и упаковки товаров;
- работу с торговыми марками;
- предоставление гарантий и послепродажного обслуживания.

В условиях цифровой экономики благодаря *онлайн-коммуникациям* производители и потребители начинают взаимодействовать друг с другом без посредников на любом уровне, в том числе и на глобальном, а *киберфизические системы и аддитивные технологии* способствуют развитию *кастомизированного производства*, на котором в режиме реального времени продукт создается под индивидуального заказчика с модификацией каждого изделия на разных стадиях производственной цепочки. Потребители (*consumers*) превращаются в *сопроизводителей (prosumers)*, принимающих участие в создании продукта. Таким образом, потребители выигрывают за счет придания продукту более индивидуальных и ценных свойств, а фирмы-производители получают дополнительные конкурентные преимущества за счет интерактивных связей с клиентом и перевода производственного процесса в формат «точно в срок» (*just-in-time learning*) [Сморodinская, Катунков, 2017].

Ценовая политика — совокупность используемых фирмой принципов, правил и подходов к ценообразованию.

При выборе ценовой стратегии учитывают:

- конъюнктуру товарного рынка;
- влияние внешних факторов;
- особенности и различия в технологических, организационных, экономических и иных условиях производства и реализации продукции.

Грамотное ценообразование подразумевает понимание следующих аспектов:

- цена товара во многом зависит от этапа жизненного цикла товара;

¹ Данные инструменты в классическом маркетинге называются комплексом маркетинга или маркетинг-миксом.

- разные сегменты потребителей ориентируются на разные уровни цен;
- одновременно с этим разные цены формируют разные сегменты потребителей;
- ценообразование является одним из инструментов управления ассортиментной политикой и одним из эффективных рычагов усиления брендов.

Крупные массивы пользовательских данных и вычислительные мощности цифровых алгоритмов, которыми располагают многие глобальные операторы цифровых рынков, позволяют им качественно кастомизировать свое ценовое предложение, сравнительно достоверно определять для каждого клиента его резервную цену или устанавливать адекватный коридор цен для различных типов клиентов.

На цифровых рынках сегодня преобладает *динамическое ценообразование* — мгновенная корректировка текущих цен с учетом постоянных вариаций множества факторов: клиентского профиля и клиентской активности, данных регистрации, времени и сезона покупки, пользовательской локации, видов платежных средств и технических устройств, источников используемой клиентами информации, наличия бонусных программ, рекомендаций, пользовательского опыта и пр.

Пользовательские данные также активно агрегируются с помощью Cookie-файлов, позволяющих отслеживать все действия клиентов на интернет-ресурсах, IP и MAC-адресах, данных конфигурации и свойств пользовательских систем (типов операционных систем, браузеров, их настроек и пр.).

Цифровая аналитика во многом способствует и точному математическому описанию функций индивидуального или группового спроса, снизив в значительной мере недостаток и асимметрию информации в принятии фирмами решений в области ценообразования.

Цифровые технологии позволяют эффективно реализовывать стратегии ценовой дискриминации — установление разных уровней цен для разных категорий клиентов. Так, на отдельных медиаплатформах и маркетплейсах действуют разные ценовые предложения на просмотр контента или на покупки, осуществляемые через устройства с разными операционными системами. Например, для устройств, работающих на базе iOS, цены могут быть выше, чем для устройств, работающих на базе Android, и наоборот. Часто идентичные товары одного и того же продавца при выдаче результатов идентичного поискового запроса разных пользователей на одном и том же сайте-агрегаторе могут значительно различаться по уровню цен.

На рынке информационных продуктов важной составной частью ценовой политики является их продажа в виде наборов¹: продавец в этом случае снижает свою зависимость от предпочтений потребителей, а покупатель получает дополнительную ценность в виде интеграции продуктов, входящих в набор [Скрипкин, 2019].

Цифровые технологии позволили расширить возможность внедрения и таких инновационных моделей ценообразования, как «плата за пользование», «плата за подписку», «плати сколько хочешь» и «бесплатное ценообразование» [Pricing of digital products, 2020].

Результативные и релевантные модели ценообразования в настоящий момент, как мы отметили, опираются на огромные массивы данных, обрабатываемые алгоритмами *машинного обучения*, а настроить систему динамического ценообразования помогают технологии *искусственного интеллекта (ИИ)*. Например, флагман маркетплейсов Amazon корректирует свои цены на сайте примерно каждые 10 минут и в некоторых случаях предлагает дополнительные скидки после того, как товар добавлен в корзину, чтобы подтолкнуть потребителя к оплате. Подобная методика позволяет увеличить долю завершенных заказов на 25% [Динамическое ценообразование..., 2022]. Wasteless на базе ИИ разработала систему для автоматического снижения цен на скоропортящиеся товары на полках магазинов — чем ближе будет дата истечения срока годности того или иного товара, тем ниже будет его цена. Подобная система позволит сократить количество отходов в продуктовых магазинах, становящихся одной из основных причин повышения уровня парниковых газов, минимум на 40%, а в ближайшие несколько лет компания рассчитывает увеличить этот показатель до 80% [Искусственный интеллект..., 2021]. Пользователи мобильного приложения розничной сети Target видят на экране цены в зависимости от расположения товара (покупатели, находящиеся внутри магазина, например, видят более низкую цену, что создает дополнительный стимул для его посещения), а также цена меняется в зависимости от местожительства клиента (цена на один и тот же товар назначается в различных регионах, исходя из уровня доходов населения) [Динамическое ценообразование..., 2022]. Актуальные исследования также раскрывают эффекты применения технологий ИИ и машинного обучения для принятия решений в процессе ценообразования в секторе финансовых и банковских услуг, для определения рыночной цены жилья, при прогнозировании цен на авиабилеты, при оптимиза-

¹ Под набором понимается несколько информационных продуктов и/или услуг, продаваемых совместно.

ции цен на продукты в страховой отрасли и в других сферах деятельности [Giudici, 2018; Imran et al., 2021; Panda et al., 2022; Маглинова, Шупило, 2022 и др.].

Работа с каналами распределения включает в себя расширение или сужение географии продаж, выбор дистрибьюторов и построение дилерской сети, оптимизацию ассортимента по локациям торговых точек, выстраивание логистической цепочки и пр.

В зависимости от возможностей каналов распределения и доли занимаемых рыночных сегментов предприятия могут использовать следующие системы распределения: *одноканальную, многоканальную и омниканальную*.

Одноканальная (моноканальная) система распределения предполагает использование только одного канала или способа для доставки продукта или услуги конечному потребителю (например, только офлайн розничный магазин или только интернет-магазин). Данную стратегию полезно использовать, когда компания работает на узком географическом рынке или у нее ограничены ресурсы.

Многоканальная (мультиканальная) система распределения подразумевает использование нескольких каналов или способов доставки товаров или услуг потребителям (например, розничных магазинов, онлайн-платформ, прямых продаж и других каналов для удовлетворения потребностей клиентов). Такая система распределения обычно более гибкая и способствует адаптации к изменениям на рынке, позволяя достичь более широкой аудитории и снизить риски ведения бизнеса.

Омниканальная (omnichannel) стратегия продаж и продвижения является логическим развитием вышеперечисленных каналов, она предполагает более развитую перспективу многоканальности за счет цифровых технологий, которые расширили взаимодействие между клиентами и компаниями и стерли границы между офлайн- и онлайн-миром [Современный маркетинг, 2023]. Омниканальная стратегия предполагает интеграцию традиционных офлайн маркетинговых каналов (например, собственная торговая сеть, агентская/партнерская сеть, личные продажи) и онлайн-каналов (сайт, SMM¹, мобильные приложения и т.п.), каждый из которых является одновременно местом продаж, обслуживания и коммуникаций [Алешникова и др., 2019]. В отличие от мультиканальной стратегии продаж, в рамках которой каждый канал существует сам по себе как отдельный формат, главной задачей омниканальной

¹ SMM (Social Media Marketing) — одно из направлений интернет-маркетинга, которое включает взаимодействие с аудиторией через социальные сети и мессенджеры.

стратегии является создание *«бесшовного» клиентского опыта*, соединение всех возможных коммуникаций в единую базу для создания единого профиля клиента для узнавания его в любой точке контакта [Современный маркетинг, 2023].

Комплекс продвижения включает различные коммуникативные техники донесения ценности предложения фирмы до целевой аудитории. Подробнее процесс коммуникаций и донесения информации о фирме и ее продуктах будет рассмотрен ниже.

Связь приведенных инструментов с выгодами, обозначенную в модели Р. Лотеборна, с точки зрения самой фирмы, можно интерпретировать следующим образом: *конкурентоспособная фирма* предлагает клиенту решения, имеющие для него ценность в части максимального удовлетворения потребностей, экономии средств (в широком смысле — любых издержек), удобства приобретения и эффективных коммуникаций, включая обратную связь.

Ценность предложения — это интегральная оценка клиентом полезности блага (товара, услуги, работы, информации и пр.), основанная на сопоставлении получаемых (или ожидаемых) атрибутов и издержек на их получение.

Под *атрибутами* блага следует понимать его различные существенные характеристики, которые идентифицируются клиентом, важны для него и способствуют формированию восприятия блага. Чем выше и значимее атрибуты по сравнению с издержками, тем выше ценность предложения для клиента.

В экономической теории ценность обычно связывают с набором рациональных или функциональных выгод, которые легко идентифицируются потребителем и могут быть измерены количественно, такие, например, как цена товара, различные качественные характеристики (надежность, внешняя привлекательность, эргономичность, полезность для здоровья, ремонтпригодность, безопасность и пр.).

Вместе с тем работа лишь с рациональными атрибутами в современном мире уже не позволяет фирме достичь высокого уровня конкурентоспособности на большинстве крупных рынков в силу следующих причин:

1) современный потребитель имеет сложный алгоритм потребительского поведения, сложную систему мотиваций к покупке. Потребители сегодня весьма требовательны, избалованы, предпочитают индивидуальный подход. В свою очередь, высокий уровень потребления сегодня часто является ключевым мотиватором к экономической деятельности людей, процесс покупки (шопинг) в широком смысле — от осознания потребностей до реакции на потребление — это длительный перманент-

ный процесс, занимающий значительную часть жизненного времени современного человека (потребителя);

2) контекст потребления сегодня выходит за пределы удовлетворения базовых потребностей, мейнстрим сегодня — социально-психологические модели потребительского поведения, согласно которым потребление — это коммуникации индивида с окружающим миром, с внешней средой. Потребление приобретает во многом демонстративный характер, становится способом самоидентификации индивида, подтверждения собственного статуса и повышения самооценки, отождествления себя с определенной культурной и социальной группой;

3) рациональные характеристики благ часто сложно технически, а в ряде случаев нецелесообразно экономически множить до бесконечности. К тому же большинство таких характеристик весьма быстро и легко копируются и воспроизводятся (иногда с явным улучшением и превышением) конкурентами.

В силу указанных трех причин конкуренция, технологии создания ценности, позиционирование сегодня смещаются от рациональных атрибутов к психологическим — эмоциям, ощущениям, впечатлениям и пр., т.е. к тем элементам, которые не всегда идентифицируются и часто не поддаются количественным оценкам.



Рис. 5.2. Ценность предложения, цены и атрибуты благ

Потребители часто ждут новых эмоций и впечатлений, готовы за них заплатить. Поэтому задача современной конкурентоспособной «умной»

фирмы — обеспечить ожидания, а часто и ценность, превышающие нормальные рациональные ожидания клиентов. Современная фирма способна создавать (генерировать) эмоциональные атрибуты даже для обычных традиционных стандартизированных базовых продуктов, а также строить на этом эффективное позиционирование, раскрывающее клиентам ценность предложения фирмы и выделяющее по качеству ее из числа конкурентов.

В свою очередь, высокая ценность позволяет фирме устанавливать премиальные цены (рис. 5.2), обеспечивает удовлетворенность и лояльность, а это позволяет ухудшить восприятие конкурентов, повысить у клиента готовность платить и желание транслировать положительный имидж продукта на свое внешнее окружение, сделать поведение индивида более управляемым и манипулируемым.

Процесс формирования ценности и внедрения ее в сознание целевого покупателя (или сегмента) называется *позиционированием*¹. Оно может осуществляться на базе как рациональных, так и эмоциональных критериев. Часто в практике современных фирм можно выделить интегрированную платформу позиционирования, когда совместно и одновременно используются оба вышеназванных критерия. Очевидно, что на позицию товара (работы, услуги и пр.) будут сильно влиять позиции самой фирмы и ее имидж, сложившийся в сознании клиентов.

Технологию позиционирования можно условно разделить на следующие этапы.

Этап 1. Оценка рынка. Любой фирме будет сложно выстроить сильную позицию, если у нее нет понимания процессов, происходящих на рынке. Поэтому выглядит целесообразным в ходе исследования рынка ответить на следующие основные вопросы:

- какие тренды наблюдаются в данной товарной категории;
- какие сегменты покупателей наиболее активны с точки зрения покупок;
- кто является целевой аудиторией в разрезе конкретных поведенческих или демографических переменных;
- в чем заключаются наиболее популярные основания для потребительского выбора;
- что предлагают рынку прямые конкуренты;
- какие потенциальные ниши для эффективной работы имеются на рынке и не освоены прямыми конкурентами?

¹ Технология берет свое название от слова «позиция», под которой в маркетинге понимается мнение клиента о фирме, ее продуктах и пр.

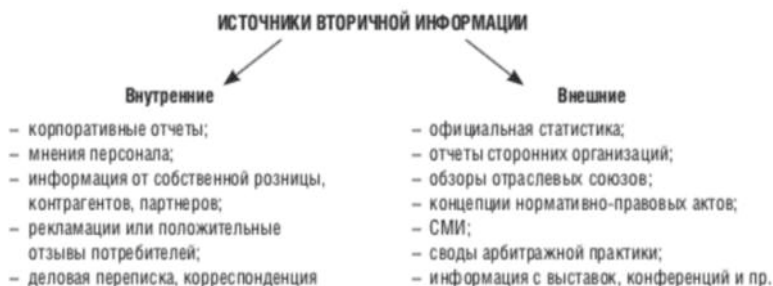


Рис. 5.3. Вторичная информация для исследования рынка

В ходе исследования обычно используют вторичную и первичную информацию (данные).

Вторичные данные (рис. 5.3) имеются в распоряжении фирмы и открытом доступе. Они сравнительно дешевы с точки зрения их получения, часто являются доминирующим, а иногда и практически единственным источником информации.

Первичные данные являются результатом специально проведенных для решения конкретной маркетинговой задачи исследований. Такие данные собираются через опросы, наблюдения и эксперименты. Далее они анализируются вместе со вторичными данными, обобщаются и становятся основой для принятия решений.

Этап 2. Формирование конкурентной позиции. Здесь фирме необходимо обособить нишу для входа и конкретный сегмент целевой аудитории. Весьма полезным будет проведение качественного *SWOT*-анализа, позволяющего выявить слабые места и точки роста для фирмы. Пример такого анализа представлен на рис. 5.4.

На данном этапе фирме следует сформулировать ее потенциальные преимущества, ранжировать их по гипотетической значимости для целевой аудитории, обозначить ключевую платформу для позиционирования, т.е. те рациональные и эмоциональные основания сотрудничества, которые будут предлагаться потенциальным клиентам.

Этап 3. Оформление и продвижение позиции. Таким оформлением может выступать определенный слоган или фраза, выражающие суть обращения к целевой аудитории. В практике часто используются легко произносимые, запоминающиеся, креативные (иногда эпатажные и провокационные) словосочетания, доносящие идею и существо позиционирования. В продвижении позиции задействуется широкий набор различных коммуникационных инструментов, речь о которых пойдет ниже.

Сильные стороны	Возможности
Владелец компании —депутат ГД Безграничные источники финансирования Известность компании Квалификационный, лояльный и высокооплачиваемый менеджмент Опыт успешной реализации ряда проектов Современная производственная база	Рост эффективности бизнес-процессов Развитие новых продуктов и марок IPO Интеграция Выход на региональные рынки
Слабые стороны	Угрозы
Новая неизвестная марка Сложность позиционирования Отсутствие опыта продаж нового продукта Нехватка квалифицированных рабочих	Рост цен на ресурсы Кризис Снижение деловой активности Снижение покупательской способности Международный договор с Китаем о вечном братстве и партнерстве Укрепление рубля

Рис. 5.4. SWOT-анализ фирмы

Этап 4. Анализ результатов и корректировка. Если позиционирование успешно и до потенциального клиента донесен понятный, легко идентифицируемый сигнал, то результатом будет рост узнаваемости и высокие продажи. Если позиционирование неудачно, то следует провести аудит всех предыдущих этапов, выявить ошибки и сделать корректировку.

Мощная позиция должна подтверждаться не только всеми инструментами работы с целевым рынком (товарной, ценовой и коммуникационной политикой), но и грамотно выстроенной корпоративной культурой. В этом случае от простых транзакций фирма переходит к долгосрочным партнерским отношениям с клиентом, делая их главным активом фирмы и получая взамен лояльность, высокую удовлетворенность и значимые конкурентные преимущества на рынке.

Эффективное позиционирование требует соблюдения ряда дополнительных условий:

- правильное понимание позиции собственного товара, представление о ее уязвимости и наличие аргументов для ее отстаивания;
- знание и понимание позиций прямых конкурентов;
- наличие у товаров (работ, услуг) фирмы значимых отличий, реальных преимуществ;
- умение донести эти преимущества до целевой аудитории.

С началом использования *интернет-среды* в маркетинговых целях и в результате развития *цифровых технологий* появился термин «*digital-marketing*», или «*цифровой маркетинг*»¹. Согласно аналитическому отчету «Digital 2023: Global Overview Report», в 2023 г. в мире было зафиксировано 5,16 млрд пользователей Интернета, что составляет примерно 64,4% населения Земли [Digital 2023, 2023]. Следовательно, в настоящее время Интернет является одним из ключевых каналов коммуникаций.

К основным каналам *digital-маркетинга* относятся: социальные медиа, поисковые системы, электронная почта [Key, 2017], мобильные платформы, цифровые игры [Wertime, Fenwick, 2011], веб-сайт компании, собственные сообщества компании [Taiminen, Karjaluto, 2015], сайты аффилированного маркетинга, блоги, видеохостинги, мобильные приложения, мессенджеры [Шевченко, 2019] и др.

Классифицируют и *инструменты*, с помощью которых в этих каналах может быть осуществлен *цифровой маркетинг* (см. табл. 5.1).

Таблица 5.1

Каналы, форматы и инструменты цифрового маркетинга

Инструменты	Форматы	Каналы
Контент-маркетинг	Видеомаркетинг [Tiago, Veríssimo, 2014], вебинары [Negoita et al., 2018] и онлайн-мероприятия [Bhayani, Vachhani, 2014] и др.	Блоги [Bhayani, Vachhani, 2014], сообщества в социальных сетях/мессенджерах [Tiago, Veríssimo, 2014], контент-платформы [Demishkevich, 2015], видеохостинги и веб-сайт компании [Peter, Dalla Vecchia, 2021]
Размещение рекламы	Всплывающие рекламные объявления [Mokhtar, 2015], поисковые рекламные объявления [Trivedi, 2013], контекстная реклама [Van Scheers et al., 2015], таргетированная реклама [Terlutter, Capella, 2013], размещение рекламы в играх [Peter, Dalla Vecchia, 2021] и др.	Социальные сети [Tiago, Veríssimo, 2014], поисковые системы [Isohella L. et al., 2017], видеохостинги, мессенджеры, цифровые игры [Peter, Dalla Vecchia, 2021] и др.
E-mail-маркетинг	Триггерные рассылки [Kilmartin, 2013], промо- и контентные рассылки [Bostanshirin, 2014], реанимационные письма, опросы и др.	Электронная почта [Isohella L. et al., 2017]

¹ *Цифровой маркетинг* — маркетинг продвижения продуктов и услуг с использованием цифровых каналов для охвата потребителей [Шевченко, 2019].

Окончание табл. 5.1

Инструменты	Форматы	Каналы
<i>Маркетинг в социальных сетях (SMM)</i>	<i>Работа с инфлюенсерами, создание «приложений» и интерактивных проектов внутри социальных сетей [Wertime, Fenwick, 2011]; конкурсные, игровые механики и промоакции внутри социальных сетей [Rugova, Prenaj, 2016] и др.</i>	<i>Мессенджеры, видеохостинги и другие социальные медиа [Tiago, Verissimo, 2014]</i>
<i>Мобильный маркетинг</i>	<i>Мобильные приложения [Tiago, Verissimo, 2014] push-уведомления [Isohella L. et al., 2017], GPS-возможности [Trivedi, 2013], SMS [Jensen, 2006], MMS [Järvinen, 2012] и др.</i>	<i>Каналы цифрового маркетинга в мобильных устройствах [Demishkevich, 2015; Peter, Dalla Vecchia, 2021]</i>
<i>Поисковая реклама (SEM и SEA)</i>	<i>Текстово-графические объявления [Bhayani, Vachhani, 2014], смарт-баннеры и баннеры на поиске, динамические объявления [Negoita et al., 2018] и др.</i>	<i>Поисковые системы [Isohella L. et al., 2017]</i>
<i>Поисковая оптимизация (SEO)</i>	<i>Техническая [Kilmartin, 2013], страницная [Bostanshirin, 2014], контентная оптимизация [Wertime, Fenwick, 2011] и др.</i>	<i>Веб-сайт компании и поисковые системы [Peter, Dalla Vecchia, 2021]</i>
<i>Партнерский маркетинг</i>	<i>Линкбилдинг [Bhayani, Vachhani, 2014], использование агрегаторов лидов [Demishkevich, 2015], спонсорство [Peter, Dalla Vecchia, 2021], взаимодействие со сторонними интернет-магазинами [Leefflang et al., 2014] и др.</i>	<i>Сайты аффилированного маркетинга [Bostanshirin, 2014; Edelman, Brandi, 2015]</i>
<i>Онлайн-PR</i>	<i>Работа со СМИ, представленными в онлайн [Bhayani, Vachhani, 2014]</i>	<i>Социальные сети, веб-сайты, мессенджеры, контент-платформы, видеохостинги и др. [Peter, DallaVecchia, 2021]</i>
<i>Другие формы продвижения в Интернете</i>	<i>Контентное спонсорство, микросайты, подкасты и водкасты, альянсы, программы взаимной рекламы, «вирусная» реклама [Котлер, 2020], продакт-плейсмент [Terlutter, Capella, 2013], микроспонсорство в играх [Wertime, Fenwick, 2011] и др.</i>	<i>Каналы цифрового маркетинга</i>

Источник: составлено автором на основе систематического обзора научной литературы.

Коммуникационную политику фирмы, в том числе и в цифровой среде, мы рассмотрим более подробно в следующей главе.

Задания и тесты

1. Кейс «*Motorola*: звук в движении» (групповой). Цель кейса: отработать навыки выявления и устранения проблем фирмы в позиционировании ее продуктов.
 - 1.1. Опираясь на выданную преподавателем информацию:
 - а) проведите анализ стратегий компании *Motorola* и ее конкурентов на рынке мобильных телефонов в период 1990–2010 гг. В чем, на ваш взгляд, заключаются общность и различия этих стратегий;
 - б) дайте аргументированный комментарий по рыночному положению компании *Motorola* в период 2005–2010 гг.;
 - в) сформулируйте для аналогичного периода позиционирование бренда *Motorola* и ближайших конкурентов в разрезе конкретных рациональных и эмоциональных критериев. Какие из этих критериев вам представляются наиболее значимыми сегодня для товарной категории «мобильные телефоны»;
 - г) аргументированно выявите изменения в позиционировании бренда *Motorola* (либо отсутствие таковых) в период 1990–2010 гг.
 - 1.2. Пользуясь либо собственным опытом (если он есть) выбора, приобретения и использования мобильных телефонов, либо собственными знаниями о продуктах компании *Motorola*:
 - а) обозначьте свое личное восприятие бренда *Motorola*. Какие атрибуты, выгоды и ценности бренда вы идентифицируете и какие из них вам кажутся наиболее существенными? (Справочно: при групповом выполнении кейса вполне ожидаем значительный разброс в восприятии бренда. Это косвенно может указать на проблемы бренда. В отчете (презентации) укажите все мнения);
 - б) опишите свое личное восприятие логотипа *Motorola* (концепция, исполнение, цвета-шрифты и т.д.). Нет ли, на ваш взгляд, конфликта между ним и п. 1.1(в) и 1.2(а).
 - 1.3. На основе пунктов 1.1 и 1.2 выявите и сформулируйте основные проблемы бренда *Motorola*. Какие из них, по вашему мне-

нию, связаны с линейкой мобильных телефонов от *Motorola* (т.е. с продуктом), а какие непосредственно с самим брендом и его позиционированием. Ответ аргументируйте.

1.4. Предложите ваше решение выявленных проблем бренда *Motorola*.

Решения (для целей данного кейса) должны в первую очередь касаться самого бренда и его позиционирования, но приветствуются и рекомендации по продуктам (мобильным трубкам) компании.

Решения могут носить характер кардинальных изменений, а могут быть направлены только на улучшение восприятия бренда и продуктов, совершенствование коммуникаций с целевой аудиторией. Решения могут носить и комплексный характер. При этом спектр мер может быть любым: от уточнения коррекции составляющих бренда *Motorola* (атрибутов, выгод, ценностей и пр.), настройки целевой аудитории (через коммуникативные инструменты) и деликатного применения «рычагов усиления» до смены архитектуры бренда, радикальной коррекции логотипа, глобального перепозиционирования, оптимизации линейки продуктов и пр. В любом случае выявленные проблемы необходимо устранить!

Важно: решения, полностью (т.е. точь-в-точь) дублирующие стратегии и позиционирование прямых конкурентов, — это неудача для компании.

2. Процесс создания коммерческого предложения и придания ему такого имиджа, который в представлении покупателя выгодно отличался бы от товаров-конкурентов, называется:
 - а) специализация;
 - б) ориентация;
 - в) обособление;
 - г) унификация;
 - д) все ответы (а, б, в, г) неверные.
3. К внутренним источникам вторичной информации для исследования рынка не относятся:
 - а) своды арбитражной практики;
 - б) корпоративные отчеты;
 - в) отзывы потребителей;
 - г) деловая переписка.
4. На каком этапе позиционирования применяется *SWOT*-анализ:
 - а) оценка рынка;
 - б) формирование конкурентной позиции;
 - в) оформление и продвижение позиции;
 - г) анализ и корректировка результатов.

5. Какой тип ценообразования преобладает на цифровых рынках:
 - а) рыночное;
 - б) централизованное;
 - в) динамическое;
 - г) затратное.

Вопросы

1. Какая связь существует между позиционированием и донесением ценности предложения до целевой аудитории?
2. В чем заключается суть модели Р. Лотеборна?
3. В чем состоит преимущество эмоционального позиционирования перед рациональным?
4. Назовите основные этапы позиционирования.
5. В чем состоит отличие первичных источников информации от вторичных?

Список литературы

1. Алешникова В. И., Береговская Т. А., Сумарокова Е. В. Стратегия омниканального маркетинга // Вестник ГУУ. 2019. № 2.
2. Гудкова Т. В., Заздравных А. В., Улупова В. Л. Современная фирма: поведение, стратегии и культура. М.: Кнорус, 2020. 96 с.
3. Динамическое ценообразование. Все больше магазинов меняет цены каждую минуту. Блог компании «ITSumma». 2022. Режим доступа: <https://habr.com/ru/companies/itsumma/news/647859/>
4. Дэй Дж. С. Организация, ориентированная на рынок: как понять, привлечь и удержать ценных клиентов. М.: Эксмо, 2008.
5. Искусственный интеллект Wasteless будет снижать цены на товары в магазинах в зависимости от их срока годности. Engadget, 2021. Режим доступа: <https://www.engadget.com/wasteless-metro-partnership-193233098.html>
6. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. 12-е изд. СПб.: Питер, 2012.
7. Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Д. Основы маркетинга. 5-е европейское издание: пер. с англ. СПб.: ООО «Диалектика», 2020.
8. Маглинова Т. Г., Шупило О. М. Внедрение искусственного интеллекта в страховую отрасль // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. № 5–4. С. 142–145.

9. *Скрипкин К. Г.* Экономика информационных продуктов и услуг: учебник. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2019. 192 с.
10. *Современный маркетинг: учебник / под ред. В. В. Герасименко.* М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2023.
11. *Сморodinская Н. В., Катуков Д. Д.* Ключевые черты и последствия индустриальной революции 4.0 // *Инновации*, 2017. Т. 228. № 10. С. 81–90.
12. *Траут Д., Райс Э.* Позиционирование: битва за умы. СПб.: Питер, 2015.
13. *Шевченко Д. А.* Цифровой маркетинг: обзор каналов и инструментов // *Практический маркетинг*. 2019. №. 10 (272). С. 29–37.
14. *Bhayani S., Vachhani N. V.* Internet marketing vs traditional marketing: a comparative analysis // *FIIB Business Review*. 2014. Т. 3. №. 3. P. 53–63.
15. *Bostanshirin S.* Online marketing: challenges and opportunities // *Proceedings of SOCIOINT 14-International Conference on Social Sciences and Humanities*, Istanbul, September. 2014. P. 8–10.
16. *Demishkevich M.* Small business use of internet marketing: Findings from case studies: дис. Walden University, 2015.
17. *Digital 2023: Global Overview Report.* Режим доступа: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report>
18. *Edelman B., Brandi W.* Risk, information, and incentives in online affiliate marketing // *Journal of Marketing Research*, 2015, 52(1), 1–12.
19. *Giudici P.* Fintech Risk Management: A Research Challenge for Artificial Intelligence in Finance. *Frontiers in Artificial Intelligence*. 2018. Режим доступа: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/frai.2018.00001/full>
20. *Imran, Zaman U., Wagar M., Zaman A.* Using Machine Learning Algorithms for Housing Price Prediction: The Case of Islamabad Housing Data // *Soft Computing and Machine Intelligence Journal*. 2021. Vol. 1. Issue 1. P. 11–23.
21. *Isohella L., Oikarinen E., Saarela M., Muhos M., Nikune T.* Perceptions of digital marketing tools in new microenterprises // *Management challenges in a network economy: Proceedings of the MakeLearn and TIIM International Conference*. 2017. Т. 85. P. 95.
22. *Jarvinen J., Tollinen A., Karjaluo H., Jayawardhena C.* Digital and social media marketing usage in B2B industrial section // *Marketing Management Journal*. 2012. Т. 22. № 2.
23. *Jensen M. B.* Characteristics of B2B adoption and planning of online marketing communications // *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. 2006. Т. 14. P. 357–368.
24. *Key T. M.* Domains of digital marketing channels in the sharing economy // *Journal of Marketing Channels*. 2017. Т. 24. № 12. P. 27–38.
25. *Kilmartin J.* Internet marketing a study within SME's. 2013.

26. *Lauterborn R.* New Marketing Litany; Four P's Passe; C-words Take Over // Advertising Age. 1990. № 1.
27. *Leeftang P. S. H., Verhoef P. C., Dahlström P., Freundt T.* Challenges and solutions for marketing in a digital era // European management journal. 2014. Т. 32. № 1. С. 1–12.
28. *Mokhtar N. F.* Internet marketing adoption by small business enterprises in Malaysia. 2015.
29. *Negoita O. D., Purcărea A. A., Popescu M., Niculescu A., Coman C. N.* Digital marketing tools used by companies // FAIMA Business & Management Journal. 2018. Т. 6. № 4. P. 66–76.
30. *Panda B. S., Phanendra Varma B., Chandini B., Bhoomika R.* Flight Price Prediction Using Machine Learning Techniques. JCSE. 2022. Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/364350711_Flight_Price_Prediction_Using_Machine_Learning_Techniques
31. *Peter M. K., Dalla Vecchia M.* The digital marketing toolkit: a literature review for the identification of digital marketing channels and platforms // New trends in business information systems and technology: Digital innovation and digital business transformation. 2021. P. 251–265.
32. *Pricing of digital products and services in the manufacturing ecosystem: based to value-based pricing.* Deloitte. November. 2020. Режим доступа: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/energy-resources/IPC_Pricing%20of%20digital%20products_final.pdf?ysclid=l4ylat26m4602211462
33. *Ramaswami S., Strivastava R.* Market-based Capabilities and Financial Performance of Firms: Insights into Marketing's Contribution to Firm Value // Journal of the Academy Marketing Science. 2009. № 2 (37).
34. *Rugova B., Prenaj B.* Social media as marketing tool for SMEs: opportunities and challenges // Academic Journal of Business. 2016. Т. 2. № 3. P. 85–97.
35. *Taiminen H. M., Karjaluohto H.* The usage of digital marketing channels in SMEs // Journal of small business and enterprise development. 2015. Т. 22. №. 4. P. 633–651.
36. *Terlutter R., Capella M. L.* The gamification of advertising: analysis and research directions of in-game advertising, advergames, and advertising in social network games // Journal of advertising. 2013. Т. 42. № 2–3. P. 95–112.
37. *Tiago M. T. P. M. B., Veríssimo J. M. C.* Digital marketing and social media: Why bother? // Business horizons. –2014. Т. 57. № 6. P. 703–708.
38. *Trivedi J. Y.* A study on Marketing Strategies of small and Medium Sized Enterprises // Research Journal of Management Sciences. ISSN. 2013. Т. 2319. P. 1171.

-
39. *Van Scheers L., Botha J., van Scheers J.* Small and medium enterprise (SME) internet marketing challenges in the Tshwane Area, South Africa // *Journal of Governance and Regulation*. 2015. Т. 4. № 4. P. 590–595.
 40. *Wertime K., Fenwick I.* DigiMarketing: The essential guide to new media and digital marketing. John Wiley & Sons, 2011.

ГЛАВА 6

КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

В предыдущей главе было определено, что современная фирма клиентоориентирована. Она способна понимать портрет своего клиента, формировать для него ценность предложения и на этой основе максимизировать собственные финансовые результаты.

Практика богата примерами неудачного (провального) позиционирования. Такие провалы обычно связаны либо с неправильным пониманием портрета целевой аудитории и степени важности для него тех или иных атрибутов, либо с некачественным донесением информации. Проще говоря, или клиенту предлагается то, что для него малоценно, или фирма не может привлечь внимание клиента.

В связи с этим в текущей практике современной фирмы часто возникают вопросы:

- как технически донести позицию до целевой аудитории;
- как внушить ей доверие;
- как получить известность и узнаваемость?

Ответы на эти вопросы позволяет получить концепция коммуникаций фирмы.

Коммуникации — один из ключевых бизнес-процессов для современной, активной, агрессивной и успешной фирмы.

Коммуникационная политика фирмы — система практических мероприятий по ее взаимодействию с внешней средой, направленная на создание положительной репутации, формирование и развитие спроса, увеличение продаж.

Таким образом, коммуникации фирмы — это более широкое и комплексное понятие, нежели простая передача информации о товаре. В каком-то смысле это диалог между фирмой и ее внешним окружением. Вместе с тем в основе коммуникаций фирмы лежит именно информация и каналы ее распространения.

Ключевой вопрос коммуникационной политики — какую информацию, кому и в каком объеме доносить. Безусловно, эффективно управляющая своими информационными потоками фирма будет стремиться к тому, чтобы каждый получатель информации «знал ровно столько,

сколько положено знать» и именно то, что выгодно самой фирме. Иными словами, продуманная, грамотная коммуникационная политика фирмы и ее инструменты всегда строятся на принципах дозированности и целевого донесения информации.

Однако это не во всех случаях достижимо. Во-первых, в современном информационном мире имеет место значительное число источников информации, высока и скорость ее распространения. К тому же государственными регуляторами обычно устанавливается ряд требований об обязательном донесении определенных сведений до контрагентов. Так, например, требуется раскрывать определенные сведения для инвесторов, если фирма осуществляет открытую продажу акций. Покупателям следует раскрывать существенные сведения о характеристиках товара, условиях его производства, поставщике, производителе, импортере и пр. Необходимо информировать их о противопоказаниях или дополнительных условиях использования купленных товаров. Также регуляторами (например, в нашей стране в Законе РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» или в Федеральном законе от 13.03.2006 № 38-ФЗ «О рекламе») устанавливается обязательное требование достоверности таких сведений. Иными словами, фирма обязана доносить до клиента существенные сведения, обеспечивающие правильный выбор, и все эти сведения должны соответствовать действительности.

На коммуникационные стратегии компаний значительное влияние оказала *активная цифровизация* многих отраслей мировой экономики и локальных рынков, широкое внедрение платформенных бизнес-моделей. Цифровизация позволила значительно снизить транзакционные издержки фирм, и в первую очередь издержки поиска и распространения информации. Благодаря внедрению во многих сферах технологий блокчейна и шифрования были созданы предпосылки для снижения издержек оппортунистического поведения, являющегося одной из причин асимметрии информации. Снижение информационной асимметрии на рынках сегодня обеспечивают и многочисленные независимые онлайн-ресурсы, предоставляющие специализированную экспертную информацию.

Собственники платформ сегодня способны контролировать цепочки поставок, процессы ценообразования, влиять на соотношение спроса и предложения на товарных рынках, постоянно наращивать число пользователей, в том числе через инструменты информационной дифференциации. Например, в случае, когда пользователи платформы считают свой опыт осуществления транзакций положительным, у них форми-

руется высокая лояльность, потребительская инертность, технологическая и даже психологическая зависимость от платформы или конкретного интернет-ресурса.

Поддерживая указанные качества¹ в пользователях через эффективные коммуникации и обратную связь, развивая партнерские и бонусные программы, упрощая повторные и последующие транзакции, платформы наращивают свою аудиторию, увеличивая экспоненциально издержки переключения у конкурентов и новичков.

Совершенствуя обратную связь с пользовательской аудиторией, транслируя высокую клиентоориентированность и ценность сотрудничества, располагая обширной клиентской базой, цифровые платформы аккумулируют все больше данных, постоянно повышая качество своего сервиса.

Благодаря росту качества у компаний растет и число клиентов, пользовательские данные которых анализируются с целью повышения релевантности рекламной аудитории и уровня доходности рекламных услуг. Рекламодателям, подключенным к платформе, предоставляется не только площадка для размещения рекламного контента, но и база данных для качественного таргетинга, эффективного профилирования клиентов и последующего успешного информационного воздействия.

В результате мобилизуются финансовые ресурсы для последующих инвестиций в качество обслуживания и последующего увеличения числа пользователей². Подобные циклы могут повторяться бесконечно, обеспечивая компаниям рост их информационных преимуществ, репутации, доверия и пользовательского интереса³.

¹ Вместе с тем в ряде случаев массированное распространение пользовательской информации в эпоху цифровых технологий и более высокий уровень осведомленности об альтернативах способны снижать уровень лояльности у потребителей.

² Как отмечалось ранее (см. главу 2), *экосистемы пользователей* в эпоху Интернета и цифровых технологий становятся новым источником конкурентного преимущества и доминирования на рынке, а основным фактором экономической выгоды — *эффект масштаба спроса*.

³ Огромный по масштабу финансовый резерв и доверие потребителей приводят к тому, что крупные ИТ-игроки (цифровые экосистемы) монополизируют целые отрасли. Рост цифровой плотности уже привел к тому, что доля экосистем превосходила традиционные индустрии: совокупная капитализация топ-10 экосистем мира (Apple, Amazon, Google и т.д.) в три раза выше капитализации топ-10 нефтегазовых корпораций (BP, Shell и пр.) [Киреев, 2020]. Также благодаря искусственному интеллекту, робототехнике, автоматизации и другим инновациям цифровые гиганты революционизируют и завоёвывают отрасли, ранее принадлежавшие физическому миру (подробнее см. главу 7).

Реализация коммуникационных стратегий упрощается и ускоряется за счет действия сетевых эффектов, когда ценность использования интернет-ресурсов и платформ напрямую зависит от количества пользователей.

Успешно реализовывать коммуникационные стратегии и усиливать за этот счет свои рыночные позиции интернет-платформам позволяют технологические возможности по сбору и обобщению больших массивов данных¹. Контроль больших данных сегодня обеспечивает качественную сегментацию пользователей и цифровую фиксацию потребительского профиля для последующего информационного воздействия, эффективного позиционирования и донесения ценности до сознания целевой аудитории. В результате за счет высокотаргетированной рекламы и кастомизации предложения возрастает эффективность взаимодействия с клиентами, наилучшим образом удовлетворяются их самые высокие ожидания [Wong-Ervin, 2020]. Таким образом, сбор, анализ и распространение больших массивов пользовательских данных, наряду с высокой зависимостью пользователей от этих данных, позволяют интернет-компаниям влиять и на своих клиентов, ограничивая их возможности для использования альтернативных сервисов. Одновременно с этим такие данные повышают достоверность прогнозов развития рыночной ситуации, используются для совершенствования поисковых алгоритмов.

Вместе с тем для успешной коммуникационной политики, позволяющей получать значимые конкурентные преимущества, первоочередное значение приобретает не только (и не столько) наличие у фирмы большого объема данных в текущем моменте, сколько способность создать их релевантный набор и объединить с другими ресурсами и факторами производства.

Одновременно многие операторы рынков сегодня способны ограничивать своим контрагентам через цифровые инструменты доступ к потребительской информации. Также часто фиксируются случаи применения компаниями недобросовестных деловых практик, в том числе распространение недостоверной пользовательской информации либо сокрытие от пользователей существенной информации, обеспечивающей правильный выбор продуктов и услуг [Заздравных, Гудкова, 2020].

Ключевыми составляющими коммуникативного процесса фирмы являются:

верная постановка целей. Выстраивая коммуникации с целевой аудиторией, фирме необходимо четко понимать стратегические и текущие

¹ Например, данные запросов в поисковых системах, статистики посещения интернет-ресурсов, геолокации и пр.

цели ее деятельности, например повышение узнаваемости, рост доверия к деятельности компании, экспансия на региональный рынок, рост продаж, защита от атак конкурентов и пр. И этим целям должны полностью соответствовать цели коммуникационной программы;

грамотное позиционирование. Все коммуникационные активности фирмы должны быть направлены на предоставление целевой аудитории убеждающей и легко идентифицируемой информации. И эта информация должна способствовать продажам;

эффективное медиапланирование. Оно позволяет ответить на вопросы: где, в какое время и каким образом контактировать с получателями информации. Выстроить эффективный медиаплан — задача не из легких, требующая досконального знания портрета целевой аудитории, референтных групп, медиаресурсов, с которыми контактирует потенциальный клиент. Решение о выборе тех или иных медиаресурсов, а также каналов распространения информации часто принимается на базе стандартных рейтинговых индикаторов (таких как, например, *GRP*, *OTS* и пр.);

правильный выбор коммуникативных инструментов и техник. Здесь следует понимать, что эффективность и целесообразность использования различных инструментов зависит от вида товара, параметров целевых сегментов, целей компании, общей ситуации на рынке, уровня конкуренции. Поэтому крайне важно всегда представлять себе диапазон и силу того или иного инструмента, а также конкретные области решаемых с его помощью задач.

В современном коммуникативном процессе с целевой аудиторией можно выделить следующие **ключевые тенденции**:

углубление индивидуализации — сегодня фиксируется отказ от массовых обращений и смещение акцентов на более точный таргетинг и персонализацию коммуникативных «сигналов». Так, если целевой сегмент достаточно крупный и различается по параметрам внутри себя, то фирме целесообразно выделить в его составе более узкую группу наиболее лояльных, доходных и активных клиентов и сформулировать обращение, ориентируясь на них;

усиление разнообразия и интерактивности — популярные традиционные инструменты и форматы коммуникаций часто неэффективны, а реакция на них целевой аудитории недостаточно адекватна. Эта проблема является вызовом, требует большего разнообразия и более яркой подачи сигналов, расширения числа и видов носителей информации, креативного подхода, воздействия на эмоциональном уровне;

приоритетное внимание к коммуникационной логистике — поскольку коммуникации становятся более разнообразными, то остро встают во-

просы оптимального регулирования информационных потоков для достижения наибольшей эффективности. Зачастую грамотная идея не реализуется из-за низкого технического уровня исполнения, человеческого фактора, множества исполнителей и их низкой квалификации, дисциплины, большого числа этапов исполнения;

интегрирование коммуникаций — каждый элемент бизнес-процесса фирмы должен быть вовлечен в коммуникативный процесс. Для достижения наилучшего результата все они должны быть объединены таким образом, чтобы обеспечить максимальную эффективность коммуникационных сигналов.

Как уже говорилось, коммуникационная политика компании может выходить за пределы отдельного товара или товарной группы, предлагаемой фирмой. Более того, она не всегда связана напрямую с товаром, а может касаться на отдельных этапах самой компании, ее деятельности в целом.

Поэтому коммуникационную политику принято разделять на два крупных блока — корпоративные коммуникации и комплекс продвижения (рис. 6.1).



Рис. 6.1. Элементы коммуникационной политики фирмы

Корпоративные коммуникации (рис. 6.2) реализуются через механизм *PR* (связей с общественностью) — специализированную управленческую технологию, направленную на создание и развитие позитивного имиджа фирмы, укрепление доверия к ней со стороны общества, установление и поддержание взаимовыгодных отношений. Глобальная задача *PR* — создание благоприятной информационной среды вокруг фирмы. Одновременно с этим в рамках связей с общественностью могут решаться и более локальные задачи, например ликвидация негативной или недостоверной информации, расширение сферы информационного влияния фирмы.

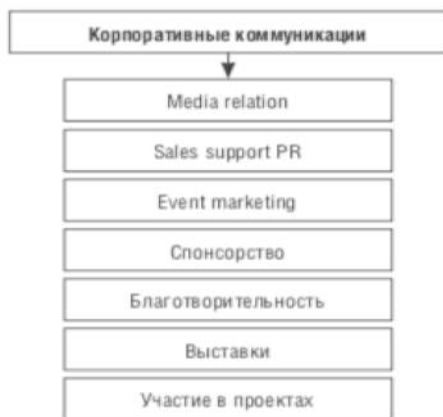


Рис. 6.2. Инструменты корпоративных коммуникаций

В рамках *комплекса продвижения*, ориентированного, как правило, на поддержку продаж конкретного товара (работы, услуги и пр.) и привлечение к нему внимания целевого потребителя, фирмы используют два основных типа коммуникативных инструментов:

1) *ATL-инструменты*¹ (рис. 6.3) — традиционные, массовые, агрессивные, высокобюджетные, обезличенные по отношению к потребителям техники продвижения. Некоторые из них считаются весьма эффективными для определенных категорий товаров и отдельных сегментов клиентов;

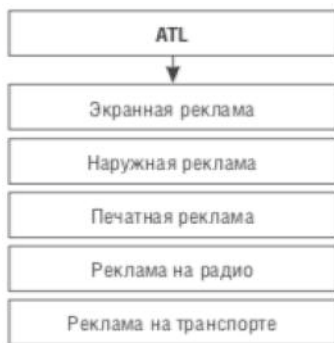


Рис. 6.3. ATL-инструменты коммуникаций

¹ От англ. *above the line*.

2) *BTL-инструменты*¹ (рис. 6.4) — технологии продвижения, основанные на индивидуальном, непосредственном и деликатном донесении информации. Они менее агрессивны, нежели *ATL-инструменты*, но при этом не менее эффективны. Часто эти инструменты не воспринимаются в качестве рекламы, при этом обеспечивают широкий диапазон манипуляций потребительским поведением целевой аудитории, относительно дешевы и гораздо лучше таргетируются, т.е. носят более адресный характер.

BTL	
Вирусный маркетинг	Product placement
Partisan	POS-материалы
Контекстная реклама	Акции
Ambient media	Конкурсы, лотереи
Мобильный маркетинг	Распродажи, купоны
Body embedding	Direct-sales
E-mail-реклама	Мерчендайзинг
Switch-selling	Language embedding

Рис. 6.4. BTL-инструменты

Если рассматривать коммуникационную активность фирмы с точки зрения экономики (а не с позиций технологий маркетинга или медиапланирования), то следует выделить несколько важных аспектов, связанных с рекламой и издержками на ее проведение:

- рекламные расходы не относятся к так называемым первоочередным общественно необходимым затратам, без их осуществления вполне возможен процесс фактического создания и дальнейшего обращения благ;
- по этой причине в моменты кризисов большинство фирм проводят коррекцию расходов на рекламу в сторону их сокращения, поскольку фирмы действуют в условиях ограниченных ресурсов;

¹ От англ. *below the line*.

- некоторые категории и виды товаров практически не реагируют на рекламную активность фирм;
- существуют сегменты покупателей, не восприимчивые (либо малочувствительные) к рекламным сигналам в силу либо недоверия к ним, либо значительного уровня собственных знаний о товарах и потребительского опыта;
- в практике возникают трудности с определением реальной эффективности рекламных кампаний и расходования рекламных бюджетов, а также установлением однозначной зависимости между средствами, направляемыми на рекламную поддержку данного товара (или бренда), и динамикой объемов его продаж;
- в силу данной причины расходы на рекламу сложно нормировать, т.е. трудно учитывать в структуре себестоимости конкретного товара (работы или услуги) требуемую долю расходов на его рекламирование и продвижение;
- эффективность рекламных кампаний в значительной мере зависит от состояния конкретного товарного рынка в данный момент времени, например от таких параметров, как уровень конкуренции и темпы роста рынка. Одна и та же рекламная кампания, осуществленная в разное время при разных состояниях товарного рынка, обладает разным потенциалом (рис. 6.5).

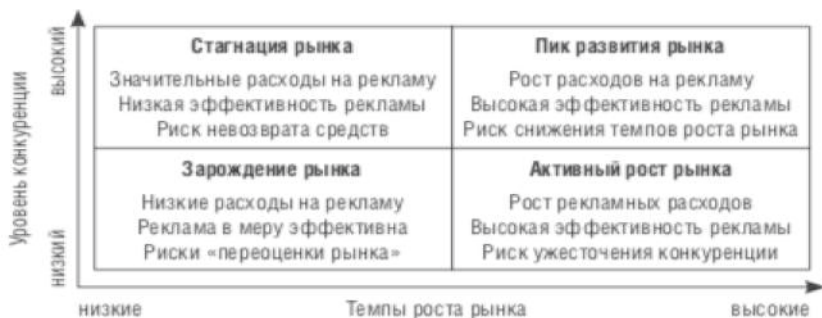


Рис. 6.5. Потенциал рекламы и состояние рынка

Таким образом, значимой экономической проблемой текущей деятельности фирмы является определение оптимального размера рекламного бюджета с учетом всех перечисленных выше обстоятельств.

Рассмотрим основные метрики эффективности интернет-маркетинга. Для оценки результативности различных каналов используют *базовые*

(ROI, CR, CPA, CPL, CPO) и *специфические* показатели (CPC, CTR) [Москвитин, 2020].

ROI (Return on Investment)— показатель возврата инвестиций:

$ROI = (\text{прибыль} - \text{вложения в рекламу}) * 100\% / \text{вложения в рекламу}$.

CR (Conversion Rate) — коэффициент конверсии:

$CR = \text{количество целевых действий}^1 * 100\% / \text{количество переходов по рекламе}$.

CPA (Cost per Action)— стоимость целевого действия:

$CPA = \text{расходы на рекламу} / \text{количество целевых действий}$.

CPL (Cost per Lead)—стоимость лида²:

$CPL = \text{расходы на контекстную рекламу} / \text{количество лидов}$.

CPO (Cost per Order)— стоимость заказа³:

$CPO = \text{расходы на контекстную рекламу} / \text{количество подтвержденных заказов (проданных товаров)}$.

CTR (Click-through Rate) — кликабельность:

$CTR = \text{количество кликов} * 100\% / \text{количество показов рекламы}$.

CPC (Cost per Click) — средняя стоимость клика:

$CPC = \text{расходы на рекламу} / \text{количество кликов}$.

Показатели эффективности не ограничиваются вышеперечисленными, и их подбор зависит как от целей и задач каждой рекламной кампании, так и от используемого инструмента и специфики деятельности фирмы [Современный маркетинг, 2023].

Задания и тесты

1. Кейс «Коммуникационная политика ресторана «Сан-Диего» (групповой). Цель кейса: отработать навыки аудита и оптимизации системы коммуникаций фирмы.
 - 1.1. Познакомьтесь с предложенным вам объектом. Для этого внимательно прочитайте кейс (включая приложения), а также исследуйте интернет-источники (сайт заведения <http://www.san-diego.ru/>, страницы в социальных сетях, другие ресурсы с упоминанием о ресторане, например: <http://www.>

¹ Под целевым действием понимается любое действие, которое рекламодатель ожидает от пользователя (отправка заявки, регистрация на сайте, добавление товара в корзину и т.д.).

² Лид в маркетинге — это потенциальный клиент, который заинтересовался товаром или услугой и оставил свои контакты.

³ *CPL* и *CPO* — это частный случай *CPA*.

afisha.ru/msk/restaurant/23455/reviews/). Найдите в интернет-источниках упоминание о ресторане в СМИ и его рекламу.

- 1.2. Приведите обнаруженные в ходе знакомства с объектом коммуникационные программы и виды коммуникационных инструментов, внедренные на объекте. Выявите их слабые и сильные, на ваш взгляд, стороны (оформите информацию в виде слайдов).
- 1.3. Определите аргументированно позиционирование объекта.
- 1.4. Уточните целевую аудиторию (2–3 ключевых сегмента). Для каждого выявленного сегмента определите цели коммуникационного воздействия. Иными словами, сформулируйте, каких результатов мы хотим (и можем) достичь в ходе реализации новой коммуникационной программы (оформите информацию в виде слайдов).
- 1.5. Предложите объекту обновленную коммуникационную программу, используя для ее создания различные инструменты. Безусловно, уже действующие на объекте инструменты можно сохранить полностью или частично. Главное, чтобы не было никаких противоречий между ними и новыми инструментами. Программа должна быть увязана с целями в каждом сегменте, позиционированием, не конфликтовать с ценовой и товарной политикой объекта. При этом надо учитывать, что бюджет достаточен, но лишних денег нет (оформите всю информацию в виде слайдов).
- 1.6. Представьте индикаторы, с помощью которых можно оценить степень достижения поставленных коммуникационных целей (оформить информацию в виде слайдов).
2. Совокупность специальных действий и инструментов, используемых для работы с целевым рынком, называется:
 - а) маркетинг-микс;
 - б) комплекс маркетинга;
 - в) все ответы (а, б) верные;
 - г) все ответы (а, б) неверные.
3. Информационный сигнал типа «Вышли 50 этикеток от водки “Белочка” и получи бесплатный курс лечения в лучших наркологических клиниках страны» относят к:
 - а) мерчендайзингу;
 - б) Point of Sales;
 - в) Product placement;

- г) Direct marketing;
 - д) стимулирующим инструментам;
 - е) все ответы (а, б, в, г, д) верные;
 - ж) все ответы (а, б, в, г, д) неверные.
4. Наименьший потенциал (наименьшая эффективность) рекламных кампаний отмечается при следующем состоянии рынка:
- а) высокий уровень конкуренции, высокие темпы роста рынка;
 - б) высокие темпы роста рынка, низкий уровень конкуренции;
 - в) низкий уровень конкуренции, низкие темпы роста рынка;
 - г) низкие темпы роста рынка, высокий уровень конкуренции;
 - д) потенциал рекламы не зависит от указанных состояний товарного рынка.
5. К первичной информации не относятся:
- а) деловая переписка, корреспонденция;
 - б) рекламации потребителей;
 - в) концепции нормативно-правовых актов;
 - г) все ответы (а, б, в) не относят к первичной информации;
 - д) все ответы (а, б, в) относят к первичной информации.

Вопросы

1. Какие законодательные ограничения для коммуникационной активности фирмы существуют в России?
2. В чем заключается суть связей фирмы с общественностью?
3. Перечислите основные инструменты корпоративных коммуникаций.
4. В чем состоит отличие *ATL*-инструментов от *BTL*-инструментов?
5. Каким образом связаны эффективность рекламных коммуникаций и состояние товарного рынка?

Список литературы

1. Гудкова Т. В., Заздравных А. В., Улупова В. Л. Современная фирма: поведение, стратегии и культура. М.: Кнорус, 2020. 96 с.
2. Заздравных А. В., Бойцова Е. Ю. Теория отраслевых рынков. М.: Юрайт, 2017.
3. Заздравных А. В., Гудкова Т. В. Теоретические аспекты формирования барьеров входа в условиях информационной дифференциации // Жур-

- нал экономической теории. 2020. Т. 17. № 4. С. 874–890 <https://doi.org/10.31063/2073-6517/2020.17-4.11>
4. *Киреев А.* В эпоху экосистем: как ИТ-гиганты превращаются в интерфейсы нашего быта. 2020. Режим доступа: https://hightech.fm/2020/09/21/digital_ecosystems
 5. *Котлер Ф., Келлер К.Л.* Маркетинг-менеджмент. 12-е изд. СПб.: Питер, 2012.
 6. *Маркетинг-менеджмент: учебник* / под ред. И. В. Липсица. М.: Юрайт, 2016.
 7. *Москвитин К.* 7 формул расчета эффективности рекламных кампаний, 2020. Режим доступа: <https://skill-x.ru/7-formul-raschyota-effektivnosti-reklamnyh-kampanij/?ysclid=lx5hhqq17635266428>
 8. *Огилви Д.* Записки рекламного агента. М.: Эксмо, 2015.
 9. *Современный маркетинг: учебник* / под ред. В. В. Герасименко. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2023.
 10. *Wong-Ervin K. W.* Assessing Monopoly Power or Dominance in Platform Markets // Social Science Research Network. 2020. Режим доступа: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3525727

ГЛАВА 7

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ И ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ

Перед многими фирмами, независимо от стадии их жизненного цикла (начинающих деятельность, развивающихся, стагнирующих и пр.), в реальной деятельности часто возникают вопросы: какую стратегию роста предпочесть — узкую специализацию, работу в нескольких рыночных нишах или максимальную диверсификацию; сфокусироваться на каком-то конкретном ключевом направлении, концентрируя там все ресурсы, либо обеспечить максимально широкий охват, взяв за пример модель успешных глобальных операторов с очень большим портфелем продуктов и сильных брендов?

Однозначных ответов на данные вопросы нет, поскольку помимо стремлений фирмы к успеху необходимы и соответствующие возможности, обусловленные в первую очередь технологическим потенциалом фирмы, наличием финансовых ресурсов либо способностей этих ресурсы привлекать, а также состоянием рынков. Современная практика богата многочисленными примерами успеха и провалов у фирм, действующих как в узких товарных категориях, так и на значительном числе рынков в широком спектре различных продуктов.

Специализация — это форма разделения труда и концентрации производственной деятельности, направленная на выпуск узкой номенклатуры продукции или выполнение определенных технологических операций. При специализации происходит обособление самостоятельных производств однородной продукции с использованием стандартных технологических процессов и специализированного оборудования.

Диверсификация — это процесс расширения диапазона деятельности фирмы за пределы профильного бизнеса (основного вида деятельности), проникновение ее в другие отрасли производства и на рынки других товаров и услуг.

Узкая специализация производства дает ряд технологических и экономических преимуществ:

- стимулирует развитие крупносерийного и массового производства, которое отличается постоянством структуры процессов тру-

- да. На массовых производствах непрерывно и в большом объеме осуществляется незначительное число производственных операций, при этом создаются предпосылки для полной автоматизации отдельных стадий производственного цикла, внедрения поточных линий и улучшения технологий производства продукции;
- способствует улучшению технико-экономических показателей производства вследствие более эффективного использования производственного оборудования. Рост концентрации производства на специализированных предприятиях приводит к снижению удельной себестоимости продукции в результате повышения выхода продукции на единицу используемых ресурсов, роста производительности труда и улучшения использования основных фондов;
 - обеспечивает снижение потерь рабочего времени из-за перехода от изготовления одних видов продукции к изготовлению других. На специализированных предприятиях может быть эффективно достигнут высокий уровень загрузки производственных мощностей, снижение потерь от брака и высокое качество продукции;
 - способствует тому, что производственный персонал специализированных предприятий за счет специализации рабочих мест и их кооперации быстро приобретает и совершенствует практические навыки выполнения определенной операции и имеет высокий уровень квалификации;
 - в свою очередь, рост объемов выпуска и производительности труда, снижение удельной себестоимости, высокое качество продукции специализированных предприятий положительно сказываются на финансовых показателях деятельности и рентабельности данных предприятий.

Таким образом, узкая специализация позволяет концентрировать все ресурсы фирмы и ее потенциал на одном направлении деятельности (либо продукте), достигать высоких производственных и экономических показателей. Безусловно, часть из вышеперечисленных преимуществ достижима и ощутима лишь при значительных масштабах деятельности.

Иногда работа с одним продуктом и на узком рынке, не требующая значительных первоначальных инвестиций, является, по существу, единственным вариантом начала деятельности для небольших фирм. Эмпирически установлено, что узкие ниши часто не интересны крупным компаниям в силу малой капитализации, следовательно, конкурентная ситуация на таких рынках более «дружелюбная». Как правило, узкая специализация связана с особыми требованиями к продукту (работе, услуге) со стороны небольшого числа потребителей (узкого сегмента),

эффективно обеспечить которые способна и одна фирма. Узкая специализация по указанным выше причинам также может субъективно вызывать и большее доверие у потенциальных покупателей к фирме и ее предложению.

Вместе с тем стратегия узкой специализации (например, производство и реализация единственного продукта или фокусирование на небольшой группе покупателей) часто порождает следующие проблемы:

- неустойчивость рыночного положения узкоспециализированной фирмы, обусловленная возможным провалом продукта на рынке (или массовым отказом от него), переключением целевых клиентов на продукты конкурентов и пр.;
- ограниченные возможности для экономического роста при неблагоприятной рыночной конъюнктуре;
- невозможность использования таких стратегий, как перекрестное субсидирование и глобальная сегментация. Если прямые конкуренты диверсифицированы, имеют широкий портфель продуктов, брендов и программ продвижения, то в случае агрессивного использования ими данных стратегий положение узкоспециализированной фирмы становится крайне уязвимым.

Именно эти причины делают весьма популярной и широко распространенной в настоящее время стратегией развития деятельности компаний диверсификацию.

Считается, что диверсификация повышает устойчивость компании к различным рискам¹ и волатильности рынков, позволяет фирмам мобилизовать резервы экономического роста, находящиеся за пределами профильной (основной) деятельности, повышает уровень конкурентоспособности финансовой устойчивости фирм. Диверсификация деятельности способствует перемещению капитала в перспективные и высокотехнологичные сферы материального производства.

Развитию диверсификации промышленности в последние десятилетия активно способствовали процессы глобализации в мировой экономике, увеличение числа транснациональных компаний, технологическое развитие различных отраслей, появление широкого спектра новых продуктов и услуг. Благодаря данной стратегии отдельные крупные транс-

¹ Справедливости ради отметим, что не продуманные должным образом действия фирм, связанные с диверсификацией, либо ошибки в прогнозировании экономической и рыночной ситуации могут, наоборот, генерировать эти риски и нести угрозу основной деятельности. Также во времена кризисов в экономике часто фиксируются отказы от непрофильных активов и концентрация фирм на основном виде деятельности.

национальные операторы смогли сосредоточить в своих руках контроль над большинством международных потребительских рынков и являются обладателями крупных портфелей успешных и узнаваемых во всем мире торговых марок.

Также локальным стимулом к диверсификации могут выступать и различные антимонопольные ограничения, препятствующие бесконечному росту производственных и сбытовых показателей фирм на данном рынке (например, ограничения по величине рыночной доли).

Как и любая стратегия, диверсификация имеет свои возможности и ограничения. Отдельные из них можно продемонстрировать моделью У. Баумоля, исследующей ее влияние на величину совокупных издержек фирмы (рис. 7.1).

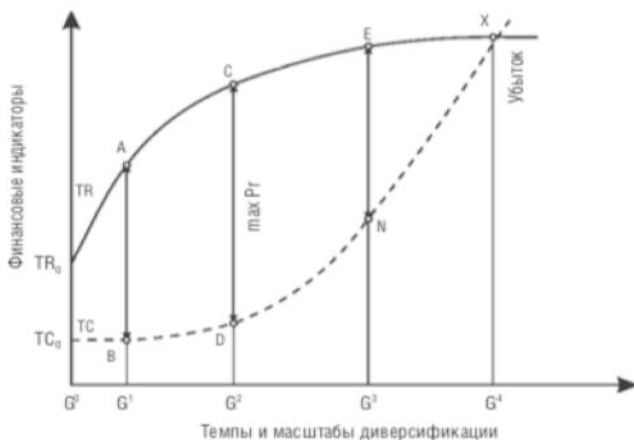


Рис. 7.1. Модель диверсификации У. Баумоля

Согласно данной модели, совокупные издержки фирмы состоят из двух компонент:

- первая компонента — издержки выпуска (текущие затраты, состоящие из постоянной части и переменной части, растущей пропорционально объему выпуска);
- вторая компонента — издержки диверсификации (затраты, связанные с осуществлением самой стратегии диверсификации).

Издержки диверсификации (вторая компонента) могут включать в себя:

- затраты на привлечение внешнего финансирования через заимствования. Чем больше масштабы диверсификации, тем больше

потребность в заемных ресурсах, тем больше стоимость их обслуживания (проценты по кредиту);

- затраты на продвижение фирмы, бренда или продукта на новых для фирмы рынках. Чем шире охват и выше масштабы диверсификации, тем больше величина издержек на продвижение;
- дополнительные издержки, вызванные «управленческими» ошибками, связанными, например, с неверной оценкой потенциала рынка и конкурентов, собственных возможностей, используемых стратегий и тактик экспансии. Чем интенсивнее и масштабнее процесс диверсификации, тем выше вероятность возникновения и величина издержек.

При нулевых темпах диверсификации G_0 фирма узкоспециализирована, действует на традиционных для себя рынках и в профильной товарной категории, имеет при этом невысокие показатели прибыли (разница между TR_0 и TC_0).

Если фирма выберет, например, стратегию связанной диверсификации (продуктовое расширение), не требующую существенных капиталовложений и подразумевающую выпуск близкого в технологическом смысле и высокорентабельного продукта (точка G_1), это позволит ей увеличить показатели прибыли за счет ощутимого роста выручки и незначительного увеличения совокупных издержек.

При темпах и масштабах диверсификации G_2 достигается максимум прибыли, отрезок CD отражает наибольшую разницу между совокупной выручкой и совокупными издержками фирмы. Если фирмой ставится цель максимизации валовой прибыли, это требует сбалансированного подхода к выбору темпов и масштабов входа в новые рынки и продукты, а также их сочетания с профильной деятельностью. Однако уже при данных темпах и масштабах диверсификации на графике можно зафиксировать резкое увеличение показателей совокупных издержек за счет роста раскрытой выше второй компоненты. Начиная с этого момента график демонстрирует опережающий рост издержек (от всех видов деятельности) по сравнению с ростом совокупной выручки.

При наличии целей, отличных от максимизации прибыли (например, рост акционерной стоимости или количественных объемов продаж), фирма может достигнуть еще больших масштабов и темпов диверсификации, в нашем случае G_3 , однако с одновременной потерей части совокупной прибыли.

И наконец, при темпах и масштабах диверсификации на уровне, превышающем G_4 (область, лежащая правее точки X), суммарная величина издержек выше суммарной выручки, и фирма попадает в зону убытков.

Таким образом, данная модель демонстрирует как экономические пределы для диверсификации и роста компании, так и взаимосвязь между различными стратегиями ее развития и уровнем диверсификации.

Как уже отмечалось выше, фирма может начать производство и продажи нового продукта, близкого по своим потребительским или технологическим параметрам к основному, либо освоить принципиально новую для себя сферу деятельности. По данному признаку диверсификация может осуществляться в следующих формах:

- в *связанной*, т.е. на базе основного вида деятельности или продукта, и подразумевающей: (а) освоение новых продуктов, имеющих технологическую либо потребительскую взаимосвязь с основной деятельностью, и (или) (б) освоение новых сегментов покупателей либо географических границ рынков;
- в *несвязанной* (конгломеративной, чистой), т.е. в виде деятельности, не имеющей организационной, производственной и технологической связи с профильным бизнесом.

Несмотря на множество действующих диверсифицированных компаний, интуитивно понятно, что уровень их диверсификации различен. Очевидны различия между компанией, основным видом деятельности которой является производство пива, и она осваивает производство кваса, и компанией, специализирующейся на производстве стали и сталепроката и приобретающей в качестве нового бизнеса интернет-провайдера. Одновременно с этим вклад профильного бизнеса у каждой компании в структуру, например, валовой выручки может также различаться. У первой фирмы показатели выручки от основной и новой деятельности могут быть паритетными, у второй — суммарная выручка будет формироваться преимущественно от основной деятельности.

В связи с этим возникает вопрос о корректной оценке реального уровня диверсификации. Такая оценка может иметь значение для качественного анализа рынков по гарвардской парадигме в части правильного установления взаимосвязей между структурой рынков, поведением фирм и результативностью отрасли в целом.

Для оценки можно использовать показатели уровня специализации. На уровне отдельной отрасли их можно определить по:

- доле произведенной профильной (основной) продукции в общем объеме производства продукции в данной отрасли¹;

¹ Например, в молочной промышленности данный показатель рассчитывается по каждой группе продуктов либо на основе стоимостных показателей, либо на основе натуральных, пересчитанных на молоко.

- удельному весу специализированных предприятий в общем числе предприятий отрасли.

Чем выше оба показателя, тем менее диверсифицирована отрасль.

На уровне предприятия (фирмы) уровень специализации определяется по:

- количеству однородных групп и видов продукции, выпускаемых одним предприятием. Чем меньше число однородных групп, тем выше уровень специализации предприятия. Для обособления видов продукции (работ, услуг) можно использовать различные отраслевые классификаторы: SIC, ОКДП, СРС. Чем выше номенклатура производимой продукции, тем, видимо, выше уровень диверсификации. Однако простой подсчет видов продукции не учитывает вклада каждого из них в совокупный объем производства и продаж;
- удельному весу специализированного технологического оборудования в общем парке оборудования либо долям продукции, выработанной на специализированных линиях, в общем объеме выработанной продукции и др.;
- долям выручки от реализации основной продукции в совокупной выручке или численности персонала, занятого в основной деятельности, в общей численности. Чем выше данные показатели, тем ниже уровень диверсификации. Однако при различиях в ценах на продукты или в уровне организации производства и труда, как и в случае оценки уровня концентрации, показатели диверсификации могут искажаться. Поэтому принципиальное значение имеет правильный выбор базы для сравнения.

В теории и практике для качественного анализа уровня диверсификации фирмы часто используют такие показатели, как индекс Берри и индекс Аттона. Рассмотрим их подробнее.

Индекс Берри:

$$D = 1 - \sum_{i=1}^N \left(\frac{x_i}{x} \right)^2 = 1 - \sum_{i=1}^N S_i^2 = 1 - HHI,$$

где x_i — значение i -го показателя (например, выручки) по профильному бизнесу фирмы;

x — совокупное значение параметра по всей деятельности фирмы.

Как видно из формулы, на значение индекса Берри влияют как количество видов деятельности фирмы, так и их относительная значимость для фирмы. Чем выше этот индекс (максимальное значение близко к еди-

нице при бесконечно большом числе видов деятельности с равномерным распределением между ними показателей деятельности), тем выше уровень диверсификации. И наоборот, чем он ниже (минимальное значение равно нулю при единственном продукте, т.е. полной специализации), тем ниже уровень диверсификации.

Индекс Аттона:

$$W = 2 \sum_{i=1}^N r S_i,$$

где r — ранг отрасли (вида деятельности) от большей к меньшей, у самой крупной ранг равен единице.

Чем выше индекс Аттона (максимальное значение равно количеству видов деятельности фирмы при равномерном распределении показателей между ними), тем выше диверсификация. Минимальное значение индекса Аттона равно единице при полной специализации фирмы.

В условиях цифровизации бизнеса стратегия диверсификации становится особенно актуальной. Основным трендом развития ИТ-гигантов становятся, как мы уже отметили, экосистемная форма хозяйствования (подробнее см. главу 2) и диверсификация источников доходов с помощью захвата новых сегментов и индустрий. Экосистемы легко масштабируются, не имея практически никаких физических ограничений, и становятся посредниками между производителями самых разных товаров или услуг и конечными потребителями (например, «Яндекс» и Сбербанк объединяют множество сервисов — от банковских услуг и поиска до доставки еды и такси) (см. рис. 7.2).

Объединение взаимосвязанных и дополняющих друг друга сервисов в рамках цифровой бизнес-экосистемы позволяет компаниям создавать дополнительную ценность для клиентов и удовлетворять максимальное количество их потребностей. Логической ступенью эволюции стало появление *супераппов* (*Super App*), мобильных приложений, объединяющих в себе несколько функций и сервисов, позволяющих пользователям получать доступ к различным услугам, не выходя из одного приложения, т.е. осуществлять бесшовное взаимодействие с поставщиками услуг. Эта глобальная тенденция изначально зародилась в китайском сегменте Интернета в 2017 г., и на данный момент количество активных пользователей супераппа WeChat преодолело отметку 1,2 млрд. В России в 2020 г. лидеры ИТ-индустрии банковского сектора и других сфер деятельности также активно начали развивать свои эко-

системы, позволяющие удерживать пользователей внутри суперприложения: о запуске супераппа на российском рынке объявили Mail.Ru Group, «Яндекс», Сбербанк, «Тинькофф», «Магнит» и ряд других компаний [Семенов, 2020].



Рис. 7.2. Экосистемы «Яндекс» и «Сбер»

Как правило, участие со стороны спроса бизнес-экосистемы не ограничивают. На стороне предложения они в основном также являются

открытыми, и вход/выход партнеров из бизнес-экосистемы возможен в любое время. Степень открытости влияет на конкуренцию внутри экосистем и между ними [Gawer, Cusumano, 2014]. Они непрерывно прирастают новыми продуктами и услугами, присоединяют новых участников и меняют их роли.

В последнее время эксперты отмечают новый тренд: онлайн-компаниями начинают массово выходить в офлайн. Одна из крупнейших компаний мира Amazon начинала как онлайн-ритейлер, а в 2017 г. купила сеть супермаркетов Whole Foods. А материнская компания Google — Alphabet начинала, как и «Яндекс», с развития поиска, а сейчас вышла в транспортную отрасль (с беспилотниками Waymo), в медицину (с исследовательской компанией Verily) и другие офлайн-сегменты [Скрынникова, 2021].

Российские экосистемы сейчас также активно расширяют офлайн-присутствие. Это происходит, в частности, в сегментах электронной коммерции и фудтеха. Среди примеров — открытие кафе «Кухни на районе» (Сбер) и магазинов VK Store в Москве и Санкт-Петербурге, кроме того, сети офлайн-школ дизайна Skillbox (VK). В сфере развлечений и отдыха экосистемы активно развивают офлайн-пространства. Такие зоны активностей — на собственных или партнерских площадках — есть у «Яндекса» (Плюс Дача), МТС (Лето в кубе) и «Тинькофф» (Лето в городе). Также экосистемы конкурируют в организации концертов: VK, помимо проведения ежегодного фестиваля, запустил концертный зал и обновленный клуб Gypsy, а МТС — собственную сеть концертных площадок [<https://assets-global.website-files.com>].

Приоритетными сегментами для развития экосистем становятся развитие кросс-системного партнерства (помогает расширять охват сервисов) и сквозных технологий на основе ИИ. В настоящее время новым драйвером конкурентоспособности в условиях цифровой экономики станут инновационные стратегии: выход за рамки «титulyного бизнеса»¹; построение экосистемы с сохранением ядра бизнеса; поиск технологии с экспортным потенциалом [Лapidус, 2018]. Многие технологические гиганты уже начинают выстраивать цифровые бизнес-экосистемы, придерживаясь данных стратегий, усиливая ядро и расширяя возможности для своих потребителей, ориентируясь при этом на новые бизнес-модели, которые подрывают лидерство традиционных компаний. Например, Alibaba Group, объединяя электронную коммерцию и облач-

¹ Термин «титulyный бизнес» был введен проф. Л. В. Лapidус в 2019 г. в публикации [Лapidус, 2019].

ные вычисления, начинает развивать новые бизнес-направления Cloud Intelligence Group, Alibaba Cloud Computing, Xunxi Digital Technology Company, Tongyi Quianwen и др., в то же время китайская Baidu, основным сервисом которой является поисковая система, начинает развивать на основе технологий ИИ и Big Data сервисы DuerOS, Baidu Cloud, Apollo и др., а «Сбер», для которого титульным бизнесом являются банковские услуги, открыл центр искусственного интеллекта в медицине на базе НМИЦ имени В. А. Алмазова Минздрава России и сервис управления метаданными «Фабрика данных».

Очевидно, что появление экосистем коренным образом меняет ситуацию на рынках, вынуждая остальных игроков искать новые стратегии и пути реагирования. Такие компании становятся мощным центром гравитации на рынке, влияя на конъюнктуру и изменяя траектории движения других игроков. Но сотрудничество с экосистемой не всегда является единственно возможной стратегией развития для компании, так как есть альтернативный вариант — объединение различных партнерских сервисов в рамках единой онлайн-платформы с перспективой создания собственной цифровой экосистемы.

Задания и тесты

1. В таблице ниже приведены данные о процентном распределении персонала конгломерата по отраслям, где он функционирует:

Отрасль	Процент персонала
1	15
2	35
3	20
4	30

Оцените по данным таблицы степень диверсификации конгломерата с помощью индекса Берри $H(D)$ и Аттона, а также чему равен индекс Аттона, если фирма полностью специализирована или равномерно диверсифицирована в четырех отраслях? Ответ обосновать.

2. Процесс расширения диапазона деятельности фирмы за пределы профильного бизнеса (основного вида деятельности) — это:
 - а) специализация;
 - б) диверсификация;

- в) кастомизация;
- г) цифровизация.
- 3. Модель, исследующую влияние диверсификации на величину совокупных издержек фирмы, предложил:
 - а) О. Херфиндаль;
 - б) У. Д. Баумоль;
 - в) М. Аттон;
 - г) А. Хиршман.
- 4. Какие отраслевые классификаторы используют для обособления видов продукции (работ, услуг):
 - а) SIC;
 - б) ОКДП;
 - в) СРС;
 - г) все вышеперечисленные классификаторы.
- 5. Чему будет равен индекс Берри, если фирма работает в одной классифицированной группе:
 - а) 0;
 - б) 0,2;
 - в) 0,5;
 - г) 1.

Вопросы

1. Какая связь существует между стратегиями диверсификации и вертикальной интеграции фирм?
2. Из каких компонент состоят издержки фирмы на диверсификацию согласно теоретической модели У. Баумоля?
3. С помощью каких показателей можно измерить уровень диверсификации фирмы?
4. Перечислите ключевые преимущества стратегии специализации и стратегии диверсификации?
5. С какими проблемами сталкивается фирма, придерживающаяся стратегии узкой специализации?

Список литературы

1. Гудкова Т. В., Заздравных А. В., Улупова В. Л. Современная фирма: поведение, стратегии и культура. М.: Кнорус, 2020. 96 с.

2. *Ланидус Л. В.* Стратегии цифрового лидерства на эволюционной шкале цифровой экономики // Вторая международная конференция «Управление бизнесом в цифровой экономике»: сборник тезисов выступлений, 21–22 марта 2019 года, Санкт-Петербург / под общ. ред. д.э.н., профессора И. А. Аренкова и к.э.н., доцента М. К. Ценжарик. Изд-во С.-Петерб. ун-та, Санкт-Петербург, 2019. С. 72–75.
3. *Ланидус Л. В.* Цифровая экономика: управление электронным бизнесом и электронной коммерцией: монография. М.: ИНФРА-М, 2018. 381 с.
4. *Рой Л. В.* Стратегия диверсификации компании (теоретические подходы) // Вестник МГУ. Серия 6. Экономика. 2009. № 2.
5. *Розанова Н. М.* Эффективная организация отрасли: практическое руководство: учебное пособие. М.: Дело, 2009.
6. *Семенов А.* Супераппы: что это такое и почему ведущие компании России уже в деле. COSSA, 07.10. 2020. Режим доступа: <https://www.cossa.ru/special/ecosystems/275492/?ysclid=lxuxtscc5b545166493>
7. *Скрынникова А.* IT-компании запускают бизнесы в офлайне: зачем им это нужно. Forbes, 2021. Режим доступа: <https://www.forbes.ru/tehnologii/435155-it-kompanii-zapuskayut-biznesy-v-oflayne-zachem-im-eto-nuzhno?ysclid=lxuww2zwt8792432207>
8. *Хэй Д., Моррис Д.* Теория организации промышленности. СПб.: Экономическая школа, 1999.
9. *Шерер Ф., Росс Д.* Структура отраслевых рынков. М.: Инфра-М, 1997.
10. *Gawer A., Cusumano M. A.* Industry platforms and ecosystem innovation // Journal of Product Innovation Management, 2014. Vol. 3. № 31. P. 417–433.
11. *Harrigan K. R.* Vertical Integration, Outsourcing, and Corporate Strategy. BeardBooks, 2003.

ГЛАВА 8

КУЛЬТУРА ФИРМЫ (КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА): ВЧЕРА, СЕГОДНЯ, ЗАВТРА

85% компаний, входящих в список S&P 500, имеют на своем сайте секцию «Корпоративная культура» или «Ценности». Корпоративная культура, формируя у сотрудников лояльность к компании, чувство сопричастности и высокой ответственности, играет важную роль в управлении организацией. Проведенное в 2020 г. PwC исследование показало, что у компаний, в которых сформировалась уникальная и целостная культура, значительно больше возможностей для достижения устойчивого роста относительно среднего показателя по отрасли и подобные фирмы получают в два раз больше прибыли по сравнению со своими конкурентами [PwC, 2020]. В данном разделе мы рассмотрим подходы к определению характеристик и функций корпоративной культуры, являющейся объектом внутренней среды фирмы, ее элементы и роль в практике управления российских компаний.

Корпоративная культура существует в любой организации, независимо от сферы деятельности, размера, типа собственности и географии бизнеса. В теоретическом (институциональном) аспекте *корпоративную культуру* можно определить как *совокупность локальных формальных, неформальных и полужформальных правил, являющихся субститутами формальных отношений (контрактов), отражающую коллективное представление участников (принципалов и агентов или коалиций агентов) корпорации об их взаимодействии и поведении*. На практике основу корпоративной культуры составляют сотрудники компании — люди с индивидуальным пониманием действительности и особенностями поведения, обусловленными их убеждениями и ценностями. Следовательно, стоит сразу отметить, что культура будет эффективным инструментом управления только в той компании, в которой сотрудники готовы принимать и разделять официально декларируемые корпоративные ценности, не противоречащие их внутренним убеждениям.

Эдгар Шейн, имя которого, пожалуй, наиболее тесно связано с зарубежными исследованиями в области культуры фирмы, структурирует ее по трем уровням. *Первый уровень (artifacts)*, так называемый «*поверх-*

ностный», или **символический**, включает такие видимые внешние факторы, которые легко обнаружить. К ним относятся применяемая технология, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п. **На втором (behaviors), «подповерхностном» уровне** познаются ценности верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке, что позволяет познать культуру фирмы глубже. **Третий (coremorals), «глубинный» уровень** включает базовые предположения, подчас не поддающиеся формулированию и трудно осознаваемые самими членами организации. Эта сложная композиция важных предположений, принимаемых на веру, которая направляет поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие культуру фирмы.

Помимо формального и неформального аспектов в корпоративной культуре принято выделять **субъективную** и **объективную** составляющие. **Объективную** культуру обычно связывают с физическим окружением — зданием офиса компании, его месторасположением, с дизайном и объемом рабочего пространства, с его удобством, с наличием автомобилей и парковочных мест и т.п. Все это в той или иной степени, конечно же, отражает ценности, которых придерживается данная компания, но бесплатное питание, медицинские льготы для сотрудников, тренажерные залы и дизайнерские помещения мало способствуют продвижению концепции команды или ощущению того, что «мы все вместе выполняем единую миссию». В основе методов, способствующих достижению намеченных стратегических целей, лежит **субъективная** составляющая, ключевыми элементами которой являются стиль руководства, этические нормы, поведенческие модели, действующая система коммуникаций и ряд других идентификаторов.

Как правило, **корпоративная культура** в компании формируется в результате целенаправленных и продуманных действий менеджеров, но может возникать и развиваться спонтанно. Эксперты «Русконсалта» считают, что в российских компаниях соотношение спонтанно сложившихся культур к построенным «сверху», сознательно составляет 80 к 20%, в то время как в западных оно находится на уровне 30 к 70% [http://www.rusconsult.ru/common/news/news_44.html]. Стоит отметить, что в японских компаниях это соотношение выглядит еще более впечатляюще — 10 к 90%.

Принято считать, что в российских компаниях культура начала формироваться лишь в 90-х гг. XX столетия и все еще находится в процессе становления. Однако за прошедшие десятилетия в России у персонала уже сложилась определенная система ценностей, основанная не только

на современных мировоззренческих установках, но еще и на детерминантах, свойственных для дореволюционной предпринимательской культуры и трудовой культуры советского периода. Рассмотрим подробнее **специфику формирования корпоративной культуры** в России, определим ее характерные черты и сравним с культурой компаний в других странах мира.

Экономическая культура общества характеризует восприятие и интерпретацию экономической реальности и норм поведения в ней. В экономической культуре общества выделяют **хозяйственную культуру**, которая представляет собой систему ценностей (смыслов, символов, знаний, традиций), обеспечивающих мотивацию и регуляцию хозяйственной (производственной, предпринимательской, финансовой, коммерческой и т.д.) деятельности в рамках данного общества. Таким образом, хозяйственная культура сужает сферу восприятия реальности и поведения до уровня деловых взаимодействий. В свою очередь, **организационная культура** локализует специфику этого восприятия до элементарных единиц этого взаимодействия — организаций. Частным случаем организационной культуры является **культура фирмы**. Носителями данного вида культуры являются коммерческие организации («деловые предприятия»), подвергающиеся воздействию многих специфических факторов эндогенного и экзогенного, экономического и неэкономического характера, которые обогащают содержание культуры фирмы по сравнению с организационной культурой. Поскольку корпорация — это особый вид фирмы, **корпоративная культура** может рассматриваться как специфическая разновидность культуры фирмы.

Важно подчеркнуть, что культура фирмы имеет в своем основании перечисленные уровни культуры и ее развитие детерминируется ими. В свою очередь, позитивно развивающаяся культура фирмы не оставляет без изменений виды культуры более высокого уровня (рис. 8.1).

Анализ процесса трансформации российской экономической культуры и представлений о культуре фирмы позволяет выделить три основных исторических этапа, которые можно условно обозначить как **дореволюционный** (вторая половина XIX — начало XX в., период первоначального накопления соответствующих идей и знаний), **социалистический** (1920–1980-е гг., связанный с развитием концепции «производственной культуры») и **современный** (1990-е гг., начало серьезной разработки концепции «культуры фирмы»).

Экономическое поведение людей в дореволюционной России в значительной мере определяла православная этика, которая способствовала стремлению следовать духовным заповедям христианства. Данный фактор являлся основной причиной проявления такой характерной для рос-

сийской культуры черты, как *забота о ближнем (патернализм)*. Второй типичной для того периода времени характеристикой отечественной культуры являлась *общинность (артельность)*, в основе которой лежали принципы общинной этики, в соответствии с которыми главной ценностью является благополучие всех членов коллектива, в некоторых случаях превалирующее над принципом максимизации прибыли.

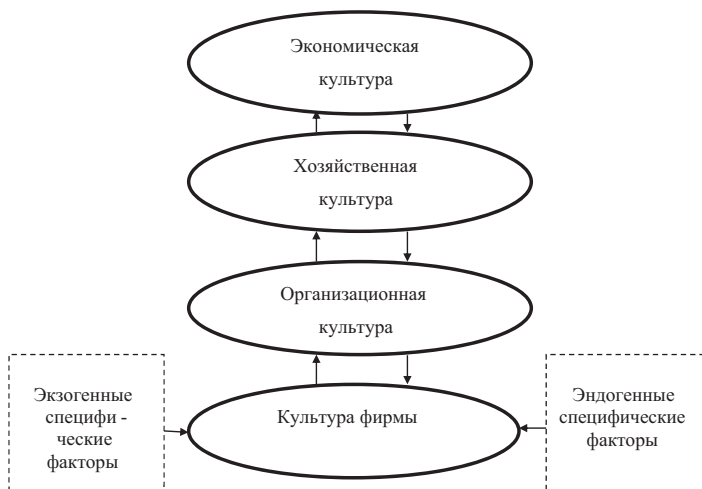


Рис. 8.1. Уровни культуры

Обе приведенные выше характеристики российской экономической культуры, наряду с другими значимыми факторами, оказывают значительное влияние на поведение российских предпринимателей и в настоящее время. В 1912 г. российскими купцами и промышленниками были приняты *«Семь принципов ведения дел в России»*, среди которых были верность своему слову, стремление жить по средствам, любовь и уважение к человеку труда, честность и правдивость, уважение власти и права частной собственности. В 1997 г. Торгово-промышленная палата Российской Федерации разработала и внедрила Национальную программу «Российская деловая культура» [ТПП РФ, 1997], в рамках которой с учетом отечественных социокультурных традиций и мирового опыта была выпущена декларация, содержащая уже *«Двенадцать принципов ведения дел в России»*, в число которых вошли и правила этического кодекса, принятого в 1912 г.

После революции 1917 г. в нашей стране основной социальной ячейкой общества стало предприятие, которое помимо производственной

функции осуществляло и социальную миссию, создавая структуры социально-бытового и культурного обслуживания: например, профсоюз отвечал за лечение, отдых и организацию досуга рабочих и членов их семей. В советской научной литературе можно встретить такие термины, как «культура предприятия» и «производственная культура», а А. К. Гастев, основавший в 1921 г. Центральный институт труда, в своих исследованиях раскрывает сущность понятия «*культура труда*», рассматривая ее как «культуру рабочего места, культуру движения работника, которая органично переходит в культуру всего поведения» [Гастев, 1972].

Советская концепция культуры производства была направлена на формирование у сотрудников привязанности к своему предприятию, развитие у них чувства единства и принадлежности к коллективу, а также стимулирование реализации их профессиональных способностей. Важным инструментом стимулирования, в определенной мере заменяющим капиталистическую конкуренцию на советских предприятиях, было социалистическое соревнование (соревнование по производительности труда), по итогам которого вручались памятные награды, а портреты победителей размещались на Доске почета. Победителей стимулировали не только морально, но и материально. Практически каждое советское предприятие также имело Музей трудовой славы, воспроизводящий историю его деятельности. Широкое распространение получили и неформальные способы общения людей на производстве: совместные чаепития, субботники, демонстрации и другие мероприятия.

Некоторые советские традиции на крупных российских предприятиях сохранились до сих пор. Однако зародившаяся в последнем десятилетии XX в. культура рыночных отношений потребовала разработки соответствующей корпоративной культуры, которая позволила бы отечественным предприятиям эффективно функционировать в современных условиях, сохраняя при этом лучшие из ранее выработанных ценностей.

Безусловно, культура каждой компании уникальна, но, несмотря на это, многообразие существующих культур можно типизировать на основе различных критериев (табл. 8.1).

Таблица 8.1

Интегральная типология корпоративных культур

Критерии	Тип культуры фирмы
1. Степень исторического развития	Индустриальная и постиндустриальная культура
2. Степень социально-экономического отчуждения	Коллективистская, патерналистская, партнерская и эксплуататорская культура

Окончание табл. 8.1

Критерии	Тип культуры фирмы
3. Сфера экономической деятельности	Инвестиционная культура, административная культура, культура торговли, культура выгодных сделок (по Р. Рютингеру)
4. Структуры фирмы	Линейная («паучья сеть»), функциональная («культура ролей»), адаптивная («культура проектов») и координационная культура («культура звезд») (по Е. А. Климову)
5. Система ценностей	Клановая, рыночная, иерархическая и культура адхократии (по К. Камерону и Р. Куинну)
6. Распределение власти	Культура власти («культура Зевса»), ролевая культура («культура Аполлона»), культура задачи («культура Афины») и культура личности («культура Диониса») (по Ч. Ханди)
7. Вид мотивации	Бюрократическая, органическая, предпринимательская и партиципативная культура (по Д. Коулу)
8. Участие сотрудников в установлении целей и выборе средств их достижения	Корпоративная, консультативная, «партизанская» и предпринимательская культура (по Р. Акоффу)
9. Условия карьерного роста	«Бейсбольная команда», «клубная культура», «академическая культура», «оборонная культура» (по Д. Зоненфельду)
10. Эффективность культуры	Сильная и слабая культура (по Т. Диллу и А. Кеннеди)
11. Характер влияния на эффективность деятельности компании	«Положительная» (позитивная) и «отрицательная» (негативная) культура (по Г. С. Абрамовой и И. А. Костенчуку)
12. Особенности взаимоотношений фирмы с внешней средой	«Оранжерея», «огород», «крупная плантация», «французский сад», «кочующая орхидея», «косяк рыб», «лиана», «отдельные колоски» (по М. Бурке)
13. Тип внутренних установок и позиционирование компании во внешней среде	«Патернализм», «артель», «колония», «колхоз», «хуторское хозяйство», «феодальный социализм» и «корпорация» (по Е. Устюжаниной)
14. Тип коммуникаций	Высококонтекстная и низкоконтекстная культура (по К. Хайяши)
15. Психопатологические критерии, присущие отдельным личностям	Параноидальные, принудительные, драматические, депрессивные, шизоидные культуры (по Ф. Р. Манфреду, К. де Ври и Д. Миллеру)
16. Особенности национальных культурных предпочтений руководителей	«Эйфелева башня», «самонаводящаяся ракета», «семья» и «инкубатор» (по Ф. Тромпенаарсу и Ч. Хэмпдэну-Тернеру)
17. Параметры «солидарности» и «социальности»	Фрагментированная, сетевая, коммунальная и наемническая культура (по Р. Гоффи и Дж. Джонсу)

В чистом виде выделяемые типы в реальной действительности не существуют. Компаративистский подход к данным классификациям позволяет вполне успешно определить доминирующий в конкретной организации тип культуры.

Эдгар Шейн выделил *две основные функции* культуры фирмы: обеспечение адаптивности организации к внешним условиям и обеспечение внутренней интеграции. Другие авторы выделяют еще несколько *функций*, которые наиболее полно характеризуют культуру фирмы (хозяйственной организации):

- *охранная функция* (культура нейтрализует действие негативных внешних факторов);
- *интегрирующая функция* (культура фирмы создает ощущение идентичности у индивидуумов);
- *регулирующая функция* (культура фирмы определяет привычные способы действия в организации);
- *замещающая функция, или функция субститута формальных отношений* (сильная культура фирмы позволяет экономить на издержках управления);
- *адаптивная функция* (культура фирмы облегчает взаимное приспособление работников и организации);
- *образовательная и развивающая функция* (фирма расширяет количество и качество такого экономического ресурса, как человеческий капитал, посредством заботы о подготовке и образовании своих подчиненных);
- *функция управления качеством* (культура фирмы оказывает влияние на отношение к работе, способствуя впоследствии повышению качества товаров и услуг, предлагаемых фирмой);
- *функция ориентации на потребителя* (культура фирмы способствует установлению более прочных и непротиворечивых отношений фирмы со своими клиентами);
- *функция регулирования партнерских отношений* (культура фирмы развивает и дополняет нормы и правила взаимоотношений с партнерами);
- *функция приспособления экономической организации к нуждам общества* (действие этой функции создает наиболее благоприятные внешние условия для деятельности фирмы путем устранения экономических «минусов» — убытков).

Подчеркнем *основные преимущества, которые получают фирмы с высоким уровнем развития культуры:*

- увеличивается устойчивость компании в случае ухудшения внешней среды;
- сокращаются транзакционные издержки;
- возникает экономия на издержках управления в связи с упрощением формальной структуры организации;
- повышается качество человеческого капитала;
- у сотрудников создается ощущение сопричастности и идентичности с компанией, что повышает их стимулы к трудовой деятельности;
- улучшается устойчивость отношений между принципалами и агентами как участниками фирмы, а также укрепляется социальное партнерство;
- устраняются разногласия в действиях сотрудников, что, в свою очередь, отражается на росте производительности труда;
- возрастает качество труда и продукции;
- формируется уникальный облик компании, что является значимым фактором неценовой конкурентной борьбы на рынках.

В компании необходимо формировать не только *«сильную»*, а еще и *«позитивную»* культуру, которая самым положительным образом будет влиять на экономическую эффективность организации. Стоит отметить, что в западных компаниях еще в конце прошлого столетия обозначился переход от традиционного *подхода к управлению по инструкциям* (Management by Instructions) и *целям* (Management by Objectives) к перспективному *подходу, основанному на ценностях* (Management by Values) [Dolan, García, 2002]. *Ценности* крупных корпораций в основном похожи, ведь в данном случае важна суть, а не оригинальность. По данным Great Place To Work, международной компании, специализирующейся в сфере консалтинга по управлению человеческими ресурсами, в универсальный набор ценностей западных компаний входит «доверие» (открытость коммуникаций), «уважение» (поддержка профессионального развития), «справедливость» (отсутствие дискриминации или фаворитизма), «гордость за свою компанию» и «дружелюбие» [<https://www.greatplacetowork.com>].

Несмотря на то что долгое время модель управления на основе ценностей в российских компаниях использовалась в ограниченных масштабах, в настоящее время можно отметить быстрое распространение подобной практики. На официальных сайтах топ-100 крупнейших (по выручке) российских компаний [<https://www.kommersant.ru/doc/3495881>] прописаны миссия, ценности и желаемое поведение сотрудников. Данные компании, опираясь в своей деятельности на развитую корпоративную культуру, входят в рейтинг «100 лучших работодателей России» [Рейтинг работодателей, 2020]. Рассмотрим подробнее внутрикорпора-

тивные ценности этих компаний, чтобы понять, какие из них являются общими для лучших (см. рис. 8.2).

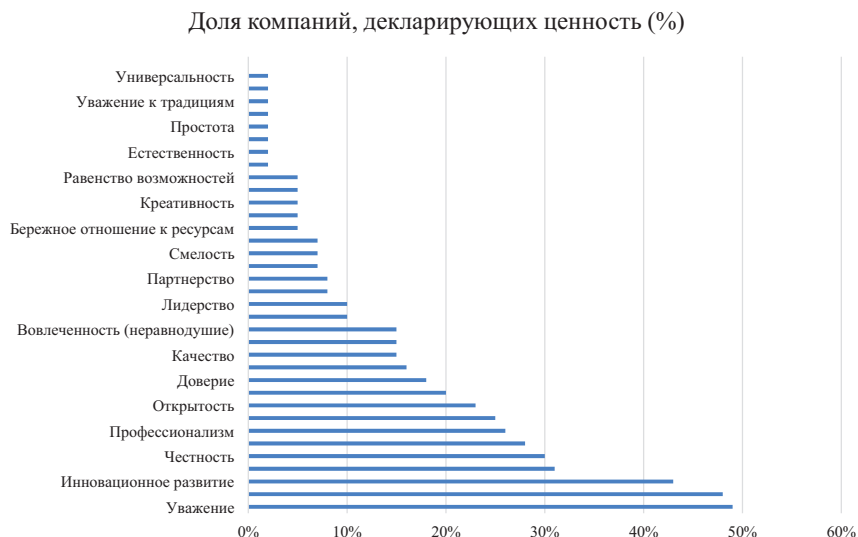


Рис. 8.2. Список корпоративных ценностей компаний рейтинга «100 лучших работодателей России»

Источник: составлено на основе: Барков. А. Что лежит в основе корпоративных ценностей.

Режим доступа: <https://blog.iteam.ru/chto-lezhit-v-osnove-korporativnyh-tsennostej/>

По частоте использования в качестве корпоративных ценностей в российских компаниях, как и в западных, лидируют «уважение», «инновационное развитие», «честность», «профессионализм» и «открытость». Если первые 20 ценностей из общего списка условно разбить на три группы в соответствии с классификацией, разработанной британским бизнесменом С. Доланом и его коллегами [Долан, Гарсиа, 2008], то можно обнаружить, что большую часть из них можно отнести к *этическим ценностям*. *Операционные и бизнес-ценности* явно уступают им по значимости. Следовательно, можно сделать вывод, что именно этическая составляющая, скорее всего, является фундаментом человеческих взаимоотношений, поддерживающим наиболее эффективные формы межличностного взаимодействия. И судя по всему, данный факт необходимо учитывать, выстраивая иерархию ценностей в компании, если целью стоит построение долгосрочных деловых отношений, а не удовлетворение сиюминутных интересов.

К сожалению, иногда в российских компаниях расстояние между декларируемой и реальной культурой огромно. Например, многие компании декларируют такую ценность, как «уважение», а в реальности менеджеры, критикуя подчиненных, позволяют себе грубые публичные высказывания, превращая декларируемую ценность в формальный штамп, который не имеет никакого отношения к существующей реальности. Еще одним примером может быть то, что некоторые компании, декларируя ценность «работа в команде», заставляют сотрудников дожидаться несколько месяцев подписи на документах от руководства [Корпоративная культура, 2019]. Важно понимать, что формальный подход к определению ценностей, характеризующих культуру, не принесет желаемых результатов, если внимание и усилия руководства не будут направлены еще и на формирование соответствующих поведенческих моделей, и на встраивание их в систему управления и принятия решений.

Особенности российского менеджмента можно объяснить, опираясь на кросс-культурные исследования. Голландский ученый социолог Гирт Хофстед, работая в корпорации IBM, за несколько десятилетий начиная с 1967 г. собрал в различных странах данные о ценностях и особенностях поведенческих установок сотрудников компании в условиях конкретных рабочих ситуаций. В результате обширного исследования корпоративной культуры этой глобальной корпорации ему удалось изначально выявить четыре параметра, по которым могут быть классифицированы культуры различных национальностей: дистанция власти, неприятие неопределенности, индивидуализм и мужественность. В 1980-х гг. в результате сотрудничества с канадским психологом Майклом Бондом модель Гирта Хофстеда была дополнена пятым параметром — долгосрочной ориентацией. И позднее, уже в 2000-х гг. болгарский лингвист Михаил Минков дополнил эту модель шестым элементом — индугенцией (от лат. *indulgeo* — терпеть, проявлять сдержанность).

Высокая дистанция власти характерна для стран Азии и Африки и латинских стран, низкая — для западноевропейских. Индивидуализм преобладает в западных странах, а коллективизм в восточных. В Японии наиболее высокий показатель мужественности, подобную культуру характеризует достижение поставленных целей любой ценой. Для этой страны характерен и высокий уровень стремления избегания неопределенности, а на самом низком уровне данный показатель у англоговорящих стран и Китая. Долгосрочная ориентация ярко выражена в азиатских странах, для них же характерен и высокий уровень сдержанности, как и для восточноевропейских стран (см. рис. 8.3).

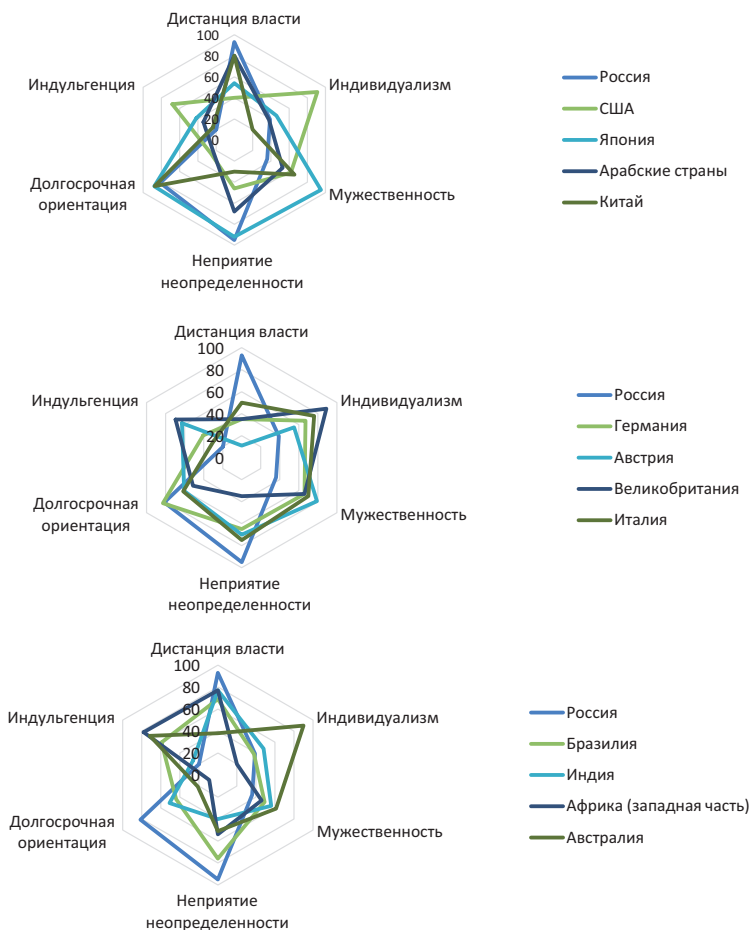


Рис. 8.3. Характеристики культуры различных стран мира по методике Г. Хофстеда

Источник: составлено на основе данных официального сайта Гирта Хофстеда.

Режим доступа: <https://geerthofstede.com>

Для России в соответствии с методикой Хофстеда характерны высокие показатели по таким критериям, как дистанция власти, стремление избегания неопределенности, долгосрочная ориентация и сдержанность. Индивидуализм и мужественность на уровне чуть ниже медианного. Безусловно, эти ценности и поведенческие установки проецируются и на корпоративное управление (см. подробнее [Аузан, Кокорев, 2018]).

Особенности национальных моделей корпоративной культуры ряда других стран мира, обусловленные влиянием этнических и религиозных факторов, более подробнее раскрыты в таблице 8.2.

Таблица 8.2

Особенности корпоративной культуры различных стран мира

Американская культура (преобладание ценностей протестантской этики)	Японская культура (буддизм)	Арабская культура (ислам)
Конкуренция как наиболее эффективный экономический механизм	Главное — успех компании, групповые ценности	Основной аргумент принятия решений — воля Аллаха
Обеспечение равных возможностей для всех	Подчиненность интересам и нормам группы	Главный объект — личность
Свобода самовыражения и индивидуализм	Установка на инициативы подчиненных	Неодобрение инициативы подчиненных
Идеология личного «детерминизма»	Предпочтение групповых процессов при принятии решений	Высокая централизация управления
Решения основываются на анализе целей	Отказ от жесткого формального контроля	Каждый лидер должен иметь собственные, отличные от других цели и идеи
Оценка качества выполнения работы, а не личности	Особое внимание личности, персонализация организационных отношений	Оценивается человек, а не работа
Четкая специализация работ и функций	Предпочтение нечетких описаний функций	Выполнение непосредственных поручений
Отсутствие лояльности	Лояльное отношение к организации	Лояльное отношение только к руководителю
Результаты работы и инициатива обеспечивают продвижение по иерархической лестнице	Стаж, возраст — основные критерии продвижения	Основание для продвижения члена организации — личное доверие и уважение к нему руководства
Делегирование полномочий	Групповая ответственность	Главная функция подчиненных — служение руководителю
Ориентация персонала на будущее	Строгое соблюдение взаимных обязательств, в том числе между руководителями и подчиненными	Ориентация на прошлое, мало оценок настоящего, будущее считается предопределенным судьбой
Осуждение демонстрации власти	Источник власти — старшинство	Демонстрация власти на всех уровнях управления

Источник: составлено на основе: Культура организации. Проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул [и др.]. СПб.: Институт проблем экономического возрождения, Гуманистика, 2006.

Важно понимать, что высокие или низкие значения приведенных параметров культуры не могут восприниматься как однозначно негативные или позитивные. Например, коллективистский дух, свойственный российской корпоративной культуре, или сильные и авторитетные руководители могут рассматриваться как определенное преимущество, но в то же время к типичным недостаткам можно отнести неготовность к делегированию полномочий, неприятие инициативности или недооценку важности коммуникаций.

К сожалению, некоторые компоненты корпоративной культуры, прямо или косвенно влияющие на систему корпоративного управления, в большинстве российских компаний до сих пор недостаточно хорошо развиты. Глобальное исследование, проведенное в 2018 г. PwC в различных странах мира (в том числе и в России) [Global Culture Survey, 2018], выявило, что высшее руководство и члены советов директоров считают корпоративную культуру своей организации достаточно сильной, а рядовые сотрудники об этом думают иначе — большинство из них (80%) считает, что для обеспечения успешного роста и удержания наиболее ценных и талантливых сотрудников культура их организации должна серьезно эволюционировать в ближайшие пять лет. Рассмотрим основные факторы, требующие в настоящее время изменений в корпоративной культуре, и подходы к управлению процессом ее трансформации.

Причины, требующие изменений в сложившейся культуре, могут быть разными: смена цели и стратегии компании, значительные изменения в ее структуре, высокая текучесть кадров или наличие конфликтов в коллективе. В последнее десятилетие наиболее значимым фактором изменений в культуре компаний стала пандемия COVID-19: два года назад она нанесла сокрушительный удар по мировой экономике и потребовала адаптации всех бизнес-процессов под новые реалии. Пандемия дала новый импульс и проникновению цифровых технологий в бизнес-процессы, так как стала мощным катализатором для цифровой трансформации ряда отраслей.

Ключевые характеристики современного мира, который меняется очень быстро и непредсказуемо, принято описывать термином VUCA¹. Так называемый SPOD-мир², стабильный и предсказуемый, с началом

¹ VUCA — аббревиатура английских слов: volatility — нестабильность, uncertainty — неопределенность, complexity — сложность и ambiguity — неоднозначность.

² SPOD — аббревиатура английских слов: steady — устойчивость, predictable — предсказуемость, ordinary — простота и definite — определенность. От англ. empowerment — расширение прав и возможностей.

активного развития цифровых технологий и появлением «черных лебедей» в виде коронавируса рухнул. В новой реальности привычные модели управления на основе четкого бизнес-планирования дают сбой, так как формировать стратегии в условиях неопределенности очень сложно. Руководителям необходимо научиться своевременно реагировать на все происходящие изменения, просчитывать их динамику и проявлять управленческую гибкость при решении производственных задач.

Для успешной адаптации под требования нового мира компаниям следует поменять и внутрикорпоративные стандарты. Необходимо развивать динамичную культуру, которая будет поощрять гибкость, творчество и креативность сотрудников на всех уровнях компании, так как стандарты уступают место индивидуальности. Самой большой ценностью сегодня является не строгая иерархия, а сотрудничество. По всему миру компании начинают осознавать, что невозможно требовать от сотрудников каких-то особых достижений, не создав при этом условия, позволяющие им рисковать и ошибаться, разрабатывая новые уникальные и эффективные подходы к решению поставленных задач.

Корпорация IBM в свое время внедрила программу «Коллега», которая должна была воспитывать в компании «диких уток» — людей, не «зараженных» ее культурой и не подвластных ее бюрократии. Этим людям на пять лет предоставлялась полная свобода действий в осуществлении задуманных проектов. «У них ...совсем простая роль: сотрясать систему. И они сотрясают» [Роджерс, 1992]. Несмотря на то что IBM до сих пор во многом остается консервативной компанией, она часто бросает вызов привычным теориям менеджмента, что позволяет ей долгие годы занимать ведущие позиции в ряду крупнейших высокотехнологичных компаний. Можно привести немало и других примеров реализации программ подобного типа: «Подразделение новых венчурных предприятий» — в компании 3М, «Индивидуальный вкладчик» — в компании Texas Instruments, концепция «магазин игрушек» — в GE и др. [Питерс, Уотерман, 2010]. Целью данных проектов является ускорение внедрения инноваций в организацию. Компания GoogleX пошла еще дальше — это единственная компания, которая поощряет исследования абсурдных вещей, что позволяет ее сотрудникам разрабатывать крайне необычные решения для важных проблем.

Опишем кратко характеристики гипотетического «портрета» корпоративной культуры, сложившейся в российских компаниях на современном этапе ее развития, составленного на основе критериев ряда типологий, представленных в табл. 8.1.

По итогам авторского опроса более 100 руководителей российских электроэнергетических, добывающих, перерабатывающих, финансовых, FMCG и ряда других компаний, а также менеджеров подразделений международных компаний¹, осуществляющих деятельность на территории нашей страны, удалось выявить преобладающий в их организациях тип культуры (см. приложение 3).

Степень исторического развития. Чуть более половины респондентов (56%) отметили, что в их компаниях преобладает *индустриальный* тип культуры, для которого характерны многоуровневая иерархическая структура, жесткая специализация по должностным обязанностям, строгие должностные инструкции, безличностные отношения, координация деятельности по принципу «сверху вниз» [Гудкова, 2014] и т.д. Хотя при этом в некоторых компаниях уже встречаются признаки и постиндустриального типа культуры, такие, например, как чуткость к инновациям, нефиксированные связи между работниками и нестандартные подходы к управлению коллективом. Представитель одной из крупных российских добывающих и перерабатывающих компаний отметил, что, несмотря на то что на их предприятии еще «не так давно принципы управления укладывались в директивную командную парадигму, а процессы были организованы по принципу «*waterfall*»², сейчас сотрудникам предоставляется больше свободы для самовыражения, проводятся эксперименты по организации командной работы в формате «*agile*»³.

Вид мотивации. По данному критерию в организациях, сотрудники которых принимали участие в опросе, преобладает *бюрократическая* культура (54%). В подобных компаниях, по комментариям респондентов, «большая часть решений принимается управляющей компанией и директивно доводится активам для исполнения на местах», «все действия и полномочия сотрудников компании определены занимаемой должностью», «контроль осуществляется на всех уровнях». При этом опрошенные отмечают, что «достоинством такого типа культуры является четкость и строгость исполнения функций», «с одной стороны, есть операционная детальность, которая регламентируется инструкциями, с другой стороны, есть сплоченный коллектив, который стремится

¹ Опрос был проведен в рамках авторского исследования. См подробнее: [Гудкова, 2021].

² Принцип «*waterfall*» (от англ. водопад) — последовательный процесс, в котором прогресс рассматривается как постепенное движение через этапы проекта.

³ *Agile* (от англ. — гибкий) — методология гибкого управления проектами, для которой характерно стремление к безостановочному выполнению циклов обратной связи и непрерывному совершенствованию.

работу сделать более комфортной». Некоторые респонденты отметили, что в последние годы в их компаниях происходит сдвиг в сторону *предпринимательской* культуры, «ориентированной на конкретные задачи и концентрацию вокруг качественных показателей», а в ряде случаев бюрократическая культура сочетается с элементами *партиципативной*, т.е. она «основана на сочетании директив и профессиональных инициатив наиболее компетентных сотрудников организации».

Тип структуры организации. Преобладающим типом по данному критерию в рассматриваемых компаниях является *функциональная* культура, или «культура ролей» (54%), и в этом случае, как и в бюрократической культуре, «функционал каждого сотрудника однозначно определен согласно должностным инструкциям», а в некоторых компаниях «при подборе кадров учитываются не столько их профессиональные способности, сколько вероятность того, что кандидаты смогут адаптироваться к принятым нормам, регламентам и бизнес-процессам» [Гудкова, 2014]. Ряд респондентов отмечают, что в их компаниях смешанный тип культуры — *функционально-адаптивный*, так как «для развития и фокусных стратегических направлений используется проектная основа».

Условия карьерного роста. По данному критерию в компаниях преобладает «клубная культура» (46%), но ряд респондентов одновременно отмечают наличие признаков «академической культуры», особенно в компаниях с большим количеством подразделений. В подобные организации, как правило, сотрудники «приходят еще молодыми, а потом постепенно и медленно продвигаются к более высоким позициям», у них «есть свое специфическое направление, в котором они накапливают свой профессиональный опыт и совершенствуют мастерство, развивая творческий и профессиональный потенциал» [Гудкова, 2014], и таким образом, как отмечают респонденты, «компания... возвращает эффективных лояльных сотрудников».

Взаимоотношения с внешней средой. По данному критерию в рассматриваемых компаниях доминирует так называемый тип культуры «крупной плантации» (34%), для которой характерна «развитая дивизиональная структура управления с централизованной властью в головном филиале». Как отмечают респонденты, в этом случае «компания эффективно адаптируется к изменениям во внешней среде благодаря горизонтальным связям и индивидуальному подходу к каждому отдельному региону, где ведется деятельность фирмы; достаточно высока степень мотивации — сотрудники развиваются, растут профессионально, есть успешные примеры релокации из регионов в центральный офис;

у каждого члена команды есть шанс проявить себя и повысить свою позицию в достаточно гибкой структуре компании».

Сфера экономической деятельности. Выделенные по данному критерию типы культуры позволяют оценить отраслевую принадлежность попавших в выборку компаний: 38% компаний, по оценке их сотрудников, являются носителями «административной культуры» (государственные корпорации, крупные банки, фармацевтические компании, образовательные организации и т.п.), 28% — носителями «инвестиционной культуры» (финансовые, нефтяные, строительные компании и т.п.), 24% — «культуры торговли» (FMCG-компании и т.п.) и оставшиеся 10% — носители «спекулятивной культуры» («культуры выгодных сделок»: сделки с ценными бумагами, сырьем и т.п.).

Эффективность культуры. Более 2/3 представителей рассматриваемых компаний (70%) отметили, что внутри их организации сложилась сильная корпоративная культура, оказывающая существенное влияние на работников и формирующая устойчивую приверженность компании. Но сильная культура, при всех ее преимуществах, иногда таит в себе и опасность, связанную с замкнутостью и нетерпимостью ко всему новому [Гудкова, 2014]. Подобная культура может отторгать все, что не соответствует устоявшемуся образу мышления: генерацию новых идей, внедрение прорывных технологий, инновационные подходы к управлению и т.п. В некоторых случаях респонденты отмечали, что в их компании «сильная корпоративная культура выступает сдерживающим фактором по достижению поставленных стратегических целей и задач, что отражается на текущих финансовых результатах деятельности компании и ее капитализации».

К сожалению, можно отметить, что концепция управления, определяемая термином «empowerment», в соответствии с которой руководство готово расширять полномочия сотрудников, позволяя им генерировать новые идеи и проявлять инициативу, в России пока не вызывает доверия. Результаты проведенного опроса показали, что у руководителей российских компаний все еще сохраняется значительная приверженность к классическому стилю управления в рамках культур *авторитарного* и *бюрократического* типа. По мнению экспертов, это можно объяснить тем, что руководители боятся потерять статус или влияние, а сопротивление со стороны рядовых сотрудников обусловлено опасением расширения зоны их ответственности [Корпоративная культура, 2019].

При этом хотелось бы отметить, что руководители ряда российских компаний постепенно начинают проявлять склонность к *партисипативному* подходу к управлению, основанному на развитии инновационной

культуры и культуры участия. Например, в «Аэрофлоте» еще в 2011 г. была разработана программа инновационного развития и запущена система подачи инициатив, которая позволила за два года изменить корпоративную культуру. Также в этой компании проводится конкурс «Банк идей», позволяющий увеличить количество идей, поданных со стороны сотрудников. В Альфа-банке в подразделении «Альфа-лаб» разработана инновационная философия на основе принципов: «изменения важнее планов», «люди важнее процессов», «продукт важнее документации» и т.п. А компания «Май», входящая в четверку ведущих игроков чайного рынка, разместила форму для подачи инновационных предложений на своем официальном сайте, и заполнять ее могут не только сотрудники компании [Forbes, 2017].

Компании, сформировавшие культуру, поддерживающую изменения, инновации и развитие, будут быстрее и успешнее продвигаться в процессе цифровой и любой другой трансформации. По данным ряда исследований, для российских компаний основным сдерживающим фактором цифровой трансформации помимо недостатка технологических компетенций у персонала и нехватки финансовых ресурсов является именно неготовность самих компаний к изменениям. Причиной этого является наличие на большинстве предприятий, как мы определили, консервативной корпоративной культуры, для которой характерна склонность избегать резких изменений или потрясений (см. рис. 8.4).



Рис. 8.4. Барьеры для цифровой трансформации российских компаний

Источник: составлено на основе аналитических отчетов компаний CDTO «Цифровой поворот. Экономические последствия пандемии и новые стратегии», режим доступа: <https://cdto.ranepa.ru>;

KMDA «Цифровая трансформация в России», режим доступа: https://komanda-a.pro/projects/dtr_2020

В настоящий период времени исследователи в области менеджмента начинают выделять и изучать новый тип культуры фирмы — «цифровую корпоративную культуру», акцентирующую внимание на таком аспекте управления, как адаптация сотрудников организации к цифровым технологиям [Цыцарова, 2022; Knecht, Hund, 2022 и др.]. Особенности формирования организационной *цифровой культуры* тесно связаны со скоростью внедрения цифровых технологий [Hanelt et al., 2021]. Учитывая динамику их появления и распространения для того, чтобы получать конкурентные преимущества, компании должны иметь возможность быстро и гибко внедрять новые цифровые технологии [Verhoef et al., 2021]. Чтобы воспользоваться цифровыми возможностями для преобразования продуктов, услуг и бизнес-процессов, компаниям необходимо реализовать цифровые инновационные проекты. Однако создание специфических условий для цифровых инноваций является проблемой для многих компаний [Ciriello et al., 2017].

Цифровые инновации для компаний — это не только обеспечение технической инфраструктуры, но и способность использовать цифровые технологии с учетом потребностей и контекста для создания ценности. Приобретение знаний, навыков и инновационного мышления, а также соответствующие методы работы и организационная структура являются предпосылками для цифровых инноваций [Kohli, Melville, 2019] и обычно считаются элементами цифровой культуры в организациях [Duerf et al., 2018].

Рассмотрим ключевые мероприятия, направленные на *развитие цифровой корпоративной культуры*.

Первая категория относится к *знаниям и навыкам*, в которой выделяют три основных вида деятельности, связанных с созданием и поддержанием цифровых квалификаций: «Содействие использованию цифровых технологий», «Включение мышления на основе данных» и «Привлечение цифровых талантов» [Knecht, Hund, 2022]. Вторая категория касается *общих условий*, которые должна иметь фирма для организации инновационной деятельности и реализации знаний, навыков и способностей своих сотрудников [Rehm et al., 2017]. Она включает такие виды деятельности, как «Создание пространства для внутреннего предпринимательства», «Создание соответствующих организационных структур» и «Внедрение гибких методов управления проектами».

Содействие использованию цифровых технологий

Компании должны способствовать обучению и развитию сотрудничества между своими сотрудниками в использовании цифровых технологий

(объект) для создания новых цифровых навыков и улучшения существующих (результат). Сотрудникам также необходимы цифровые навыки для инновационного процесса, например для использования инструментальных средств разработки в контексте инноваций в экосистемах на основе цифровых платформ [Helfat, Raubitschek, 2018]. Этот ключевой вид деятельности является фактором успеха цифровых инноваций даже на ранних стадиях в контексте Индустрии 4.0 [Agostini, Filippini, 2019].

Компании используют различные методы обучения персонала, такие как аудиторные занятия, семинары и вводные онлайн-курсы для самостоятельного онлайн-обучения (инструменты). Также важно способствовать обмену информацией об использовании цифровых технологий между сотрудниками через внутренние сообщества. Для этого компании используют платформы обмена информацией или подходы наставничества (инструменты). Компании также используют веб-платформы обучения, в которых используются подходы геймификации (инструменты), чтобы побудить сотрудников взаимодействовать с контентом и делиться информацией. Эту деятельность регулируют корпоративные схемы обучения, такие как «карты цифрового обучения», которые определяют, как сотрудники могут развивать экспертные знания в конкретных областях посредством сочетания обучения (правила) (табл. 8.3).

Таблица 8.3

Направление деятельности
«Содействие использованию цифровых технологий»

Элементы	Описание и примеры
Объект	Содействие обучению и сотрудничеству в использовании цифровых технологий
Результат	Новые и улучшенные цифровые квалификации
Субъект	Персонал, преподаватели и наставники
Инструменты	Вводные веб-курсы, интернет-платформы для обучения, платформы обмена информацией, очные занятия
Правила	Политика корпоративного обучения и развития
Сообщество	Сотрудники участвуют в обучении и сотрудничестве, преподаватели обучают сотрудников, наставники поддерживают сотрудников
Создание стоимости	Обучение для стимулирования предпринимательского мышления, например дизайн-мышления

Включение мышления на основе данных

Используя *данные* и идеи, полученные на их основе, компании также могут получить конкурентное преимущество. Чтобы добиться успеха в этом направлении, компаниям нужно нечто большее, чем цифровые технологии, для их обработки и анализа: они также требуют «сильной культуры, основанной на данных, а также хороших структур управления данными» [Grover et al., 2018].

Компаниям необходимо повышать осведомленность сотрудников (субъект) о том, что данные являются ценным активом (объект), чтобы накопить знания о том, как их можно использовать для улучшения процессов, продуктов и услуг (результат). Также нужно подчеркивать важность данных, уже используемых в инновационном процессе.

В большинстве случаев координировать задачи по получению информации из данных помогают подразделения цифровых инноваций и лаборатории обработки данных (сообщество). Для обработки данных необходимы соответствующие процессы и правила управления данными, и в этом контексте компании должны не только соблюдать правовые нормы, но также иметь внутреннюю политику, определяющую ответственность за данные и требования к качеству данных (правила). Важным аспектом является доступность данных и их прозрачность, основу для хранения и анализа которых составляют такие цифровые технологии, как Big Data и технологии искусственного интеллекта (ИИ) (инструменты). Однако компании должны не только создать техническую инфраструктуру и правила для обработки данных, но и дать возможность сотрудникам обрабатывать данные таким образом, чтобы это приносило пользу [Grover et al., 2018]. В качестве важных инструментов в этом случае рассматривают специализированное обучение экспертов по работе с данными и обучение методам определения цифровых возможностей, предоставляемых данными, например дизайн-мышлению (табл. 8.4).

Таблица 8.4

Направление деятельности «Включение мышления на основе данных»

Элементы	Описание и примеры
Объект	Повышение осведомленности о том, что данные являются ценным активом
Результат	Знание о том, как использовать данные для создания ценности
Субъект	Персонал

Окончание табл. 8.4

Элементы	Описание и примеры
Инструменты	Системы больших данных и искусственного интеллекта, например платформы когнитивного поиска и контент-анализа, инструменты анализа данных, дизайнерское мышление
Правила	Корпоративная политика управления данными, нормативные положения о защите данных
Сообщество	Руководство и сотрудники обеспечивают доступность и качество данных, подразделения цифровых инноваций и лаборатории обработки данных координируют деятельность для извлечения ценной информации из данных
Создание стоимости	Предоставление инструментов анализа данных, например для изучения клиентского опыта

Привлечение цифровых талантов

Привлечение квалифицированных цифровых специалистов требуется для того, чтобы компенсировать недостаток цифровых знаний (объект) и, таким образом, повысить цифровые знания компании (результат) [Nylén, Holmström, 2015]. В этом контексте многие компании в последние годы ввели роль директора по цифровым технологиям, который в первую очередь управляет процессом создания стоимости с помощью цифровых технологий [Tumbas et al., 2017]. Должность *директоров по цифровой трансформации* (*Chief Digital Transformation Officer*, сокращенно — *CDTO*) уже учреждена и во многих российских компаниях [Мышинский, 2021]. Стоит подчеркнуть, что для данных специалистов существует необходимость наращивания компетенций в области *стратегического системного мышления* и *нелинейного (синергетического) мышления* для эффективного управления цифровой трансформацией в турбулентной цифровой среде [Лапидус, 2022].

Отделам кадров (HR) необходимо тесно сотрудничать с подразделениями цифровых инноваций и бизнес-подразделениями, ищущими новых сотрудников, для определения требований к персоналу (предмет). Метод, который может быть полезен для этого, — это анализ деятельности персонала, т.е. выявление существующих ИТ-навыков и определение потребности в новых цифровых талантах (инструменты). Для привлечения требуемых специалистов и кандидатов используются онлайн-порталы карьеры (инструменты) (табл. 8.5).

Таблица 8.5

Направление деятельности «Привлечение цифровых талантов»

Элементы	Описание и примеры
Объект	Недостаток цифровой экспертизы
Результат	Расширение цифровых инноваций компании
Субъект	Отделы кадров, подразделения цифровых инноваций, бизнес-подразделения
Инструменты	Карьерные онлайн-порталы, анализ деятельности персонала
Правила	Корпоративная политика подбора и трудоустройства, трудовое право
Сообщество	HR-отделы набирают, отбирают и нанимают персонал, подразделения цифровых инноваций и бизнес-подразделения помогают определить потребности в персонале
Создание стоимости	Привлечение сотрудников для создания ценности бизнеса через цифровые технологии, например CDTO

Создание пространства для внутреннего предпринимательства

Данное направление деятельности связано с поощрением творчества, проактивности и мотивации к цифровым инновациям (объект), что, в свою очередь, способствует развитию инновационного мышления (результат) у сотрудников и внутреннего предпринимательства (субъект). Создание пространства для внутреннего предпринимательства¹ тесно связано с процессами генерации идей в компаниях [Ciriello et al., 2018]. Компании следуют коммуникационным планам (правилам), повышая осведомленность персонала о программах цифровых инноваций и поощряя сотрудников за участие в цифровых инновационных проектах.

Компании используют различные подходы для стимулирования генерации идей и сотрудничества: внутренние инкубаторы (сообщества), которые организуют конкурсы питчинга² (инструменты) на лучшие инновационные идеи от сотрудников и финансируют наиболее перспек-

¹ *Внутреннее предпринимательство* — это предоставление сотруднику возможности развивать собственный бизнес-проект, не покидая компании и используя ее ресурсы.

² *Питч* (от англ. pitch — бросок, подача) — это быстрый, емкий и структурированный рассказ (презентация) о сути проекта.

тивные цифровые инновационные проекты. Важно также обеспечить пространство и скоординировать мероприятия для опробования подобных проектов [Nylén, Holmström, 2015]. Политика использования свободного времени (правила) может помочь сбалансировать ежедневную рабочую нагрузку и распределение ресурсов для инновационных проектов [Agrawal et al., 2018]. Также компании могут использовать цифровые технологии для сотрудничества, общения и поддержки обмена идеями: создавать инновационные платформы, на которых сотрудники могут предлагать свои идеи для развития внутренних стартапов. Подобное взаимодействие, опосредованное цифровыми технологиями, поможет улучшить сотрудничество и в контексте управления удаленными командами (табл. 8.6).

Таблица 8.6

Направление деятельности
«Создание пространства для внутреннего предпринимательства»

Элементы	Описание и примеры
Объект	Поощрение креативности, проактивности и мотивации к цифровым инновациям
Результат	Структуры, которые поддерживают и сопровождают цифровые инновации
Субъект	Персонал
Инструменты	Платформы для совместной работы, профессиональные социальные сети, фокус-группы
Правила	Корпоративные рекомендации по организационной структуре и корпоративной иерархии
Сообщество	Внутренние инкубаторы: сотрудники разрабатывают и представляют инновационные идеи; руководство управляет фондом цифровых инновационных проектов, сообщества практиков поддерживают обмен идеями между сотрудниками
Создание стоимости	Создание подразделений цифровых инноваций, например внутреннего инкубатора для поддержки перспективных инновационных проектов

Создание соответствующих организационных структур

Разработке и реализации компаниями инноваций способствуют организационные структуры [Tushman et al., 2010], в частности, факторами

успеха цифровых инноваций являются межфункциональные команды [Nambisan et al., 2017] и отдельные организационные подразделения [Vial, 2019]. Компании могут использовать исключительно внутренние структуры или создавать собственные дочерние компании, которые могут работать фактически независимо от организации. Также может быть полезным участие во внешних структурах, таких как отраслевые ассоциации, сети стартапов, исследовательские сети с университетами и инновационные сети с поставщиками, торговыми партнерами или клиентами. Внешние сети полезны, среди прочего, для выявления новых цифровых технологий, сбора информации о бизнес-среде и клиентах, а также для оценки прототипов (табл. 8.7).

Таблица 8.7

Направление деятельности
«Создание соответствующих организационных структур»

Элементы	Описание и примеры
Объект	Создание организационных структур и привлечение внешних сетей
Результат	Инновационное мышление и внутрипредпринимательские действия
Субъект	Персонал
Инструменты	Инфраструктура для обмена идеями, сотрудничества и коммуникации, например интрасети, веб-схемы предложений и инструменты управления цифровыми инновациями, питчинговые конкурсы, шаблон проектирования бизнес-модели Business Model Canva
Правила	Корпоративная политика в отношении простоев, рекомендации по корпоративным коммуникациям, рекомендации по составлению бюджета проектов цифровых инноваций
Сообщество	Руководство создает организационные структуры и способствует участию во внешних сетях (например, исследовательских, инновационных и сетях стартапов), сотрудники принимают участие в данных сетях и структурах
Создание стоимости	Участие в стартап-сетях обеспечивает доступ к инновационным методам использования цифровых технологий

Внедрение гибких методов управления проектами

Гибкие методы повышают оперативность как в сфере ИТ, так и в разработке продуктов, а также улучшают качество и скорость их выхода на рынок, одновременно повышая мотивацию и удовлетворенность сотрудников [Sommer, 2019]. Таким образом, внедрение соответствующих методов управления проектами (объект) позволяет в большей мере использовать инновационный потенциал благодаря гибкому внедрению инноваций и приводит к быстрым инновационным результатам (результат).

Руководство (субъект) отвечает за создание необходимых условий труда и расширение прав и возможностей сотрудников, а команды (субъект) решают, как выполнять задачи, и несут ответственность за результаты работы [Grass et al., 2020]. Гибкие подходы позволяют планировать бюджеты проектов в короткие сроки в соответствии с ценностью, которую они приносят бизнесу [Sommer, 2019].

Цифровые технологии помогают обеспечить гибкое управление проектами, предоставляя, среди прочего, возможности для определения приоритетов задач и визуализации хода проекта (инструменты). Однако эту ключевую деятельность поддерживают и нецифровые инструменты, например другие гибкие методы, такие как Scrum¹ (инструменты), дополненные соответствующими инструкциями и гибкими принципами (правилами) (табл. 8.8).

Таблица 8.8

Направление деятельности «Внедрение гибких методов управления проектами»

Элементы	Описание и примеры
Объект	Внедрение соответствующих гибких методов управления проектами
Результат	Повышение эффективности инновационного потенциала благодаря гибкому внедрению инновационных идей и быстрым инновационным результатам
Субъект	Менеджмент, проектные команды цифровых инноваций
Инструменты	Инструменты управления задачами, инструменты для совместной работы над идеями, Scrum

¹ Особенность методики Scrum заключается в командном подходе и нестандартном распределении обязанностей внутри коллектива: в процессе участвуют не только сотрудники компании, а еще и заказчики.

Окончание табл. 8.8

Элементы	Описание и примеры
Правила	Корпоративные правила, рекомендации по гибким методам управления проектами, законодательные нормы
Сообщество	Руководство поддерживает внедрение гибких методов управления проектами, а межфункциональные команды их применяют
Создание стоимости	Создание кросс-функциональных команд способствует контекстуализации идей цифровых инноваций в соответствии с бизнес-критериями

Все рассмотренные аспекты корпоративной культуры являются базисом для успешного внедрения цифровых инноваций и для проведения любых сквозных изменений, затрагивающих все процессы компании. При этом цифровая культура не является чем-то труднодостижимым и возможным только в крупных ИТ-компаниях. Ее ценности можно грамотно внедрить в организацию любого размера, работающую в любой отрасли.

Согласно результатам глобального исследования Microsoft и KRC Research [Цифровая культура, 2017], только 17,5% сотрудников российских компаний отметили, что в их компании есть цифровая культура. При этом, по мнению аналитиков, развитие цифровой культуры является ключевым фактором не только для трансформации компании, но и для привлечения лучших специалистов. Особенно наличие цифровой культуры важно для представителей поколения 18–35 лет.

Российскому менеджменту стоит рассматривать корпоративную культуру как ценный инструмент, помогающий привлекать и удерживать нужных сотрудников. По данным исследования Glassdoor [New Survey, 2019], в котором в 2019 г. приняло участие 5000 человек (из США, Великобритании, Франции и Германии), более половины респондентов заявили, что корпоративная культура для них важнее заработной платы: соискатели хотят, чтобы им платили справедливо, но при этом планируют работать в компании, чьи ценности совпадают с их собственными. Более 77% респондентов, перед тем как устроиться на работу, предпочитают изучить корпоративную культуру, а 79% перед подачей заявления на трудоустройство изучают еще миссию и цель компании.

Несмотря на то что в России официально более 80 млн человек трудоспособного населения и формально среди них даже есть безработные, к сожалению, на практике грамотных, трудолюбивых и амбициозных

специалистов очень мало. Также сейчас происходит смена поколений, и в ближайшее время в рабочей силе будет увеличиваться доля сотрудников, которых можно отнести к поколению Z. «Центениалы» предпочитают гибкую рабочую среду, им нравится работать в нестандартных проектах и развивать инновации, они готовы проявлять инициативу и не заиклены на материальном стимулировании, так как для них важнее ощущать значимость своей деятельности и иметь возможность постоянно развиваться. Молодых сотрудников также интересует честное отношение к ним со стороны работодателей и руководителей, так как они быстро чувствуют разницу между реальной ситуацией, с которой сталкиваются в компании, и декларируемыми ценностями. Авторитарная система управления для представителей этого поколения не подходит, их уважение можно заслужить только личными качествами и демонстрацией профессионализма.

Особое значение трансформация корпоративной культуры приобретает и в случае выхода российских компаний на глобальный рынок, так как сотрудничество с иностранными партнерами предполагает наличие культуры, соответствующей международным стандартам. Культура организации в той или иной мере должна еще вписаться и в хозяйственную культуру или экономическую ментальность страны, на территории которой она планирует осуществлять свою деятельность, иначе возникает так называемый культурный разрыв и потенциальные различия в ценностях и убеждениях могут привести к противоречиям, недопониманию и напряжению.

Внесение изменений в корпоративную культуру — процесс сложный и требующий системного подхода, поэтому проводить его следует в несколько этапов. Сначала необходимо проанализировать текущее состояние корпоративной культуры и определить, каким образом она должна эволюционировать, чтобы прийти в соответствие со стратегическими приоритетами компании. Для этого существует обширное количество методик для диагностики корпоративной культуры¹. На следующем этапе, кратко и ясно прописав новые цели компании, можно начинать процесс культурной трансформации. Есть несколько моделей управления

¹ Опросник Р. Лайкерта «Профиль организационных характеристик»; типологический подход Ч. Хэнди; анкета Р. Паскаля; шкалы OPS Л. Константина; опросник OSAI С. Камерона и Р. Куинна; Д. Денисона; опросник «Оценка силы организационной культуры» П. Дафта; методика выявления организационных ценностей и норм С. А. Липатова; методика ордерной диагностики организационной культуры Л. Н. Аксеновской; методика изучения ценностных ориентаций Н. Н. Шипиловой, метод спиральной динамики К. Грейвз и др.

изменениями, которые можно адаптировать и использовать как основу для трансформации культуры в организации: модель McKinsey 7-S, трех-этапная модель изменений К. Левина (Lewin's three-step change model) и 8-ступенчатая модель изменений Дж. Коттера (Kotter's 8-step model). На заключительном этапе необходимо еще раз провести диагностику и оценить эффективность внесенных изменений.

В заключение хотелось бы отметить, что руководители высшего звена и члены правления западных компаний все чаще рассматривают корпоративную культуру как критически важный компонент для эффективной реализации бизнес-стратегии. По данным глобального исследования корпоративной культуры, проведенного в 2018 г. PwC, 71% из 2000 руководителей и сотрудников компаний, принимавших участие в опросе по всему миру, отметили, что культура является одним из наиболее важных пунктов в повестке заседаний советов директоров [PwC, 2018]. А согласно исследованию, проведенному в 2019 г. E&Y, корпоративная культура все больше внимания вызывает и со стороны стейкхолдеров: 74% опрошенных финансовых директоров отметили, что инвесторы все чаще используют нефинансовую информацию при принятии решений [E&Y, 2019]. В 2019 г. крупные корпорации США, помимо финансовой информации, отчитались и по таким показателям, как видение и миссия компании — 63%, доверие и бренд — 61%, человеческий капитал — 61%, КСО — 59%, управление — 47% и культура — 37%¹.

Руководителям российских компаний также необходимо начинать уделять должное внимание вопросам культуры в процессе совершенствования корпоративного управления. В настоящее время стоит осуществить ее трансформацию с целью повышения эффективности функционирования организаций в условиях «новой нормальности». И особенно важно обеспечить интеграцию планов по развитию корпоративной культуры с планами по стратегическому и операционному развитию, чтобы она способствовала достижению бизнес-целей и стала «парусом», а не «якорем» для компаний.

Задания и тесты

1. Ролевая игра «*Выжить в пустыне*» (в группе). *Цель:* развить навык тактического и стратегического мышления; выявить лидер-

¹ Организации с годовой выручкой более 10 млрд долл.

ские качества личности; выработать умение проводить дискуссию в группе; сформировать командный дух и выработать навык принятия коллективных решений в группе:

- 1.1. Необходимо разделиться на команды с приблизительно одинаковым количеством участников.
- 1.2. Внимательно прослушать задание и условия ситуации, в которой участникам предстоит «выживать» сначала индивидуально, а затем в группе.
- 1.3. В табличках, которые предварительно раздаются участникам, необходимо каждому выполнить индивидуальную часть задания (10 мин).
- 1.4. Далее необходимо в группе (команде) обсудить коллективное решение (15 мин) и заполнить следующую часть таблички.
- 1.5. Затем все решения соотносятся с экспертными, и на основании результата делаются выводы, кому из участников легче «выживать» по одиночке, а кому в команде.
- 1.6. В заключение проводится коллективное обсуждение результатов задания, в ходе которого участники понимают, кому из них легче будет работать в большой фирме и кто талантливый индивидуальный предприниматель, а также кого ждет успех на руководящих постах в фирме, а кому предназначена роль подчиненного.
2. Тест «Способность к эффективной конкуренции» (индивидуально). Каждый участник работает с индивидуальной анкетой, в заключение проводится сравнительный анализ полученных результатов в группе.
3. Корпоративная культура — это:
 - а) совокупность локальных формальных, неформальных и полупормальных правил;
 - б) стиль руководства, этические нормы, поведенческие модели, действующая система коммуникаций и ряд других идентификаторов;
 - в) ценности, которых придерживается данная компания;
 - г) все перечисленное является составляющими корпоративной культуры.
4. По мнению экспертов, в российских компаниях соотношение спонтанно сложившихся культур к построенным «сверху» сознательно составляет:
 - а) 90 к 10%;
 - б) 80 к 20%;

- в) 50 к 50%;
 - г) 30 к 70%.
5. Характеристика ценностей и особенностей поведенческих установок сотрудников компании в условиях конкретных рабочих ситуаций была выявлена с помощью методики:
- а) Г. Хофстеда;
 - б) Э. Шейна;
 - в) А. К. Гастева;
 - г) К. Грейвз.

Вопросы

1. В чем состоит различие экономической культуры и культуры фирмы?
2. Какие преимущества получают фирмы с высоким уровнем развития культуры?
3. Какие функции характеризуют культуру фирмы?
4. Какие методики анализа корпоративной культуры вам известны?
5. Какие факторы являются барьерами для цифровой трансформации российских компаний?

Список литературы

1. *Аузан А., Кокорев Р.* Специфика корпоративного управления в России: институциональные и социокультурные аспекты. Национальный доклад по корпоративному управлению. Выпуск X. Москва, 2018.
2. *Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы. М.: Финансы и статистика, 2001.
3. *Баринов В. А., Макаров Л. В.* Корпоративная культура организации в России // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 2.
4. *Василенко С. В.* Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. М.: Дашков и К, 2013.
5. *Гастев А. К.* Как надо работать. 2-е изд. М.: Экономика, 1972.
6. *Гудкова Т. В.* Корпоративная культура российских компаний: особенности формирования и тенденции развития. Национальный доклад по корпоративному управлению. Выпуск XIII. 2021. Глава 4. С. 101–128.
7. *Гудкова Т. В.* Особенности корпоративной культуры российских компаний. М.: РГ-Пресс, 2014.

8. *Гудкова Т. В., Заздравных А. В., Улупова В. Л.* Современная фирма: поведение, стратегии и культура. М.: Кнорус, 2020. 96 с.
9. *Деловая этика.* Методические рекомендации для российских компаний. М., 2004.
10. *Долан С., Гарсиа С.* Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке. М.: Претекст, 2008. С. 35, 88.
11. *Корпоративные инновации в России: как изменить советскую культуру?* Forbes, 2017. Режим доступа: <https://www.forbes.ru/tehnologii/345597-korporativnye-innovacii-v-rossii-kak-izmenit-sovetskuyu-kulturu>
12. *Корпоративная культура в России: новые горизонты трансформации.* Исследование OliverWyman. 2019. Режим доступа: <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/europe/ru/files/corporate-culture-in-russia.pdf>
13. *Корпоративная культура как основа устойчивого роста компании.* Исследование PwC. 19 октября, 2020. Режим доступа: <https://www.pwc.ru/ru/publications/corporativnaya-kul'tyra-kak-osnova.html>
14. *Криулина А. А.* Тренинг профессионально-личностного развития. Курск: Призма, 2013.
15. *Ланидус Л. В.* Синергетические эффекты как результат реализации Data Strategy и стратегии цифровой трансформации // Экономика железных дорог. 2022. № 11. С. 26–39.
16. *Липиц И.* Трансформация культуры и изменения в моделях потребительского поведения // Вопросы экономики. 2012. № 8.
17. *Льюис Р. Д.* Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. М., 2001.
18. *Макеев В. А.* Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации. М.: Ленанд, 2015.
19. *Марков Г. Н.* Справочник руководителя. СПб.: Альфа, 2000.
20. *Могутнова Н. Н.* Первые шаги. Корпоративная культура: понятие, подходы // Социологические исследования. 2011. № 4.
21. *Мышинский Е. А.* Лидер цифровой трансформации. Кто он? Ассоциация цифровой трансформации. 14.12. 2021. Режим доступа: <https://dia.ru/archives/602?ysclid=llb8pnogn8760132700>
22. *Мясоедов С. П., Колесникова И. В., Борисова Л. Г.* Российская деловая культура. Воздействие на модель управления. М.: Дело, 2013.
23. Национальная программа «Российская деловая культура». Торгово-промышленная палата РФ. М., 1997.
24. *Питерс Т., Уотерман-мл. Р.* В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М.: Альпина Паблишер, 2010. 528 с.

25. *Рейтинг работодателей России 2020*. Режим доступа: https://rating.hh.ru/history/rating2020/summary/?tab=giant?utm_source=hh.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=article_28129_applicant_rating2020
26. *Роджерс Ф. Дж.* IBM: взгляд изнутри. Человек, фирма, маркетинг. М.: Прогресс, 1990. 280 с.
27. *Цыцарова Н.* Роль корпоративной культуры в цифровой трансформации организации // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2022. № 2 (164).
28. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. 3-е изд. СПб.: Питер, 2013.
29. *Agostini L., Filippini R.* Organizational and managerial challenges in the path toward industry 4.0. *European Journal of Innovation Management*. 2019. № 22(3). P. 406–421.
30. *Agrawal A., Catalini C., Goldfarb A., Luo H.* Slack time and innovation. *Organization Science*. 2018. № 29(6). P. 1056–1073.
31. *Channey L. H., Martin J. S.* *Intercultural Business Communication*. N. J.: Upper Saddle River, Prentice Hall, 2000.
32. *Ciriello R., Richter A., Schwabe G.* From process to practice: Towards a practice-based model of digital innovation. *Proceedings of the 38th International Conference on Information Systems*, Seoul, South Korea. 2017. Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/319953878>
33. *Grass A., Backmann J., Hoegl M.* From empowerment dynamics to team adaptability: Exploring and conceptualizing the continuous agile team innovation process // *Journal of Product Innovation Management*. 2020. № 37(4). P. 324–351.
34. *Grover V., Chiang R. H., Liang T. P., Zhang D.* Creating strategic business value from big data analytics: A research framework // *Journal of Management Information Systems*. 2018. № 35(2). P. 388–423.
35. *Dolan S. L., Garcia S.* Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century // *Journal of Management Development*. 2002. 21 (2): 101–117.
36. *Dose corporate reporting need a culture shock?* E&Y, 2019. Режим доступа: https://www.ey.com/en_gl/assurance/does-corporate-reporting-need-a-culture-shock
37. *Duerr S., Holotiuik F., Wagner H. T., Beimborn D., Weitzel T.* What is digital organizational culture? Insights from exploratory case studies. *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*, Waikoloa, HI, USA. 2018. Режим доступа: <https://www.semanticscholar.org/paper/>
38. *Global Culture Survey 2018*. PwC. Режим доступа: <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/2018/global-culture-survey.html>

39. *Hanelt A., Bohnsack R., Marz D., Antunes Marante, C.* A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change // *Journal of Management Studies*. 2021. 58(5). P. 1159–1197.
40. *Helfat C. E., Raubitschek R. S.* Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems // *Research Policy*. 2018. № 47(8). P. 1391–1399.
41. *Knecht J., Hund A.* How to establish a digital organizational culture: Insights from a multiple case study. Proceedings of the 30th European Conference on Information Systems, Timisoara, Romania. 2022. Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/360653508>
42. *Kohli R., Melville N. P.* Digital innovation: A review and synthesis // *Information Systems Journal*. 2019. 29(1). P. 200–223.
43. *Kuzminov J.* Transition to a market economy and the problems of changing the economic culture // *European economy*. 1993.
44. *Morgan G.* Images of Organization. Beverly Hills, Calif.: Sage, 1986.
45. *Nambisan S., Lyytinen K., Majchrzak A., Song, M.* Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world // *MIS Quarterly*. 2017. № 41(1). P. 223–238.
46. *Nylén D., Holmström J.* Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation // *Business Horizons*. 2015. № 58(1). P. 57–67.
47. *New Survey: Company Mission & Culture Matter More Than Salary*, 2019. Режим доступа: <https://www.glassdoor.com/blog/mission-culture-survey/>
48. *Rehm S. V., Goel L., Junglas I.* Using information systems in innovation networks: Uncovering network resources. *Journal of the Association for Information Systems*. 2017. № 18(8). P. 577–604.
49. *Sommer A. F.* Agile transformation at LEGO Group // *Research-Technology Management*. 2019. № 62(5). P. 20–29.
50. *Tumbas S., Berente N., vom Brocke J.* Three types of chief digital officers and the reasons organizations adopt the role. *MIS Quarterly Executive*, 2017. P. 121–134.
51. *Tushman M., Smith W. K., Wood R. C., Westerman G., O'Reilly C.* Organizational designs and innovation streams // *Industrial and Corporate Change*. 2010. № 19(5). P. 1331–1366.
52. *Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M.* Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda // *Journal of Business Research*. 2021. № 122. P. 889–901.

ГЛАВА 9

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК ЧАСТЬ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННОЙ ФИРМЫ. КОНЦЕПЦИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА (ESG)

Классической целью деятельности коммерческой организации является максимизация прибыли, но в последнее время все чаще внимание уделяют и этической составляющей ведения бизнеса. Общемировой тенденцией являются идеи о необходимости морально-этических ценностей и корпоративной социальной ответственности как основы долгосрочной стабильности экономических субъектов. Большинство Нобелевских премий в области экономики в последние десятилетия присуждались за исследования социальных факторов экономического развития, обоснования эффективности социальных инвестиций как на уровне конкретной фирмы, так и общества в целом. В современных условиях помимо создания принципов функционирования фирмы и благоприятной атмосферы в коллективе важной составляющей корпоративной культуры является формирование принципов *корпоративной социальной ответственности*, а также этики ведения бизнеса (деловой этики).

Под *деловой этикой* понимается определенное поведение предпринимателя, при котором в одинаковой степени уважаются интересы как собственной фирмы, ее партнеров и клиентов, так и общества в целом. Нормы деловой этики направлены на приобретение благ максимальным числом экономических агентов, в то время как любое причинение вреда исключается: несоблюдение прав собственности, присваивание закрытой информации (инсайдерство), недостоверная реклама, ограничение свободы потребительского выбора, коммерческий шпионаж. Помимо этических соображений внедрение данных норм в предпринимательское сообщество России и мировой экономики объясняется тем, что перечисленные проявления оппортунистического поведения в конечном итоге приводят к разрушению экономики, росту рисков и транзакционных издержек.

В соответствии с классическим определением Еврокомиссии, *корпоративная социальная ответственность* (КСО; *Corporate Social Responsibility*,

CSR) — концепция, которая отражает добровольно принятое решение компаний принимать участие в улучшении жизни общества и защите окружающей среды. Зачастую социальную ответственность рассматривают как обязательства бизнеса, которые он возлагает на себя добровольно, по поддержке устойчивого экономического развития через работу с сотрудниками, членами их семей, местными сообществами и обществом в целом целью улучшения качества жизни посредством действий, полезных как для бизнеса, так и для развития общества. Но западные фирмы вовсе не воспринимают корпоративную социальную ответственность (здесь и далее — КСО) как благотворительную деятельность.

Основными *факторами активного развития КСО* в 1960–1970-е гг. в экономически развитых государствах были усиление движения общественных групп, которые критиковали решения и действия бизнеса, отказ потребителей покупать продукты и пользоваться услугами неответственных фирм, а также рост профсоюзного движения [Корпоративная социальная ответственность..., 2011]. В международной практике деятельность в сфере КСО является прагматичным направлением бизнеса и рассматривается как один из инструментов, позволяющих, например, улучшать репутацию бизнеса, капитализацию фирмы, развивать эффективные и сбалансированные взаимоотношения с государством, акционерами, сотрудниками, партнерами, покупателями и местными сообществами.

Глобализация мирового бизнеса повлияла на то, что руководители отечественных компаний также пришли к пониманию необходимости соблюдения международных этических норм ведения современного бизнеса и стандартов корпоративного поведения. Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) уже в 2004 г. разработал *российскую версию концепции социальной ответственности* — Социальную хартию российского бизнеса. А в 2006 г. РСПП уже насчитывал почти 280 компаний, реально внедряющих в свою работу практику социальной отчетности. В марте 2018 г. в Национальный регистр нефинансовых отчетов было внесено 167 компаний и зарегистрировано 826 отчетов, выпущенных с 2000 г., в числе которых: 73 экологических отчета, 311 социальных отчетов, 277 отчетов в области устойчивого развития, 141 интегрированный и 26 отраслевых отчетов. Следует отметить, что российские компании, следующие принципам КСО, как правило, ведут экономическую деятельность, связанную с экспортом природных ресурсов («Газпром», ЛУКОЙЛ, «Северсталь», ОАО «ГМК «Норильский никель» и др.). Большая прибыль позволяет этим компаниям быть передовыми с точки зрения социальной ответственности (см. табл. 9.1). Хотя

стоит отметить, что ежегодно увеличивается количество и менее крупных российских фирм, внедряющих в свою деятельность практику КСО.

Таблица 9.1

Рейтинг социальной ответственности крупнейших российских ПАО (2021)

Место в рейтинге	Компания	Итоговый балл
1	ПАО «Газпром»	24,5
2	ПАО НК «Роснефть» ПАО «ГМК «Норильский никель»	21,8
3	ПАО «Транснефть»	21,5
4	ПАО «Русгидро»	21,2
5	ПАО «Татнефть» им. В.Д. Шашнина	21,1
6	ПАО «Газпром нефть»	20,8
7	ПАО НК «Руснефть»	20,3
й	ПАО АК «Алроса»	20,1
9	ПАО «Вымпелком»	19,5
10	ПАО «ММК»	19,1
11	ПАО «Нижнекамскнефтехим»	18,8
12	ПАО АНК «Башнефть»	18,2
13	ПАО «ТМК»	17,9
14	ПАО «Лукойл»	16,5
15	ПАО «Северсталь»	16,4
16	ПАО «Россети Московский регион»	16,3
17	ПАО АФК «Система»	16,2
18	ПАО «Ростелеком»	15,6
19	ПАО «Т плюс»	15,3
20	ПАО «Сибур Холдинг» ПАО «Новотэк»	14,9

Источник: Отчет Института стратегических коммуникаций и социальных проектов.
Режим доступа: <http://instratcom.ru/rejting-sotsialnoj-otvetstvennosti-krupnejshih-rossijskih-pao-2021/>

Как правило, выделяют *внутреннюю и внешнюю формы реализации КСО*.

Внутреннюю социальную ответственность можно подразделить на несколько элементов или видов:

1. Совершенствование и поддержка персонала, в том числе:

- повышение уровня квалификации;
- обеспечение условий для обучения, профессионального роста и карьеры сотрудников;
- внедрение стимулирующих систем оплаты труда;
- программы и мероприятия для адаптации сотрудников;
- предоставление сотрудникам компании социального пакета;
- создание условий для отдыха, досуга работников и членов их семей;
- формирование и поддержание внутренних коммуникаций в организации;
- развитие корпоративной культуры;
- привлечение сотрудников к принятию управленческих решений.

Перечисленный спектр мероприятий, направленных на развитие и поддержку персонала, помогает компании в стимулировании персонала, повышении лояльности работников к компании и формированию условий для эффективного и инициативного труда.

2. Охрана здоровья и безопасности условий труда. Эта деятельность в первую очередь направлена на формирование и поддержку дополнительных относительно законодательно закрепленных норм обеспечения безопасности и охраны здоровья на рабочем месте, в частности:

- техника безопасности и охрана труда;
- соблюдение санитарно-гигиенических норм при создании условий труда;
- медицинское обслуживание сотрудников компании и членов их семей;
- профилактика профессиональных заболеваний;
- предоставление возможностей по проведению лечебно-реабилитационных мероприятий;
- создание эргономичного рабочего пространства.

3. Социально ответственная реструктуризация. Данное направление подразумевает изменение формальных взаимоотношений между составными элементами компании, которые подразумевают учет интересов всех заинтересованных сторон, в том числе сотрудников организации. Это предусматривает:

- реорганизацию трудовых процессов;

- уменьшение числа уровней иерархии;
- устранение некоторых структурных элементов с использованием аутсорсинга и придания самостоятельности другим подразделениям;
- отказ от некоторых видов деятельности;
- экономически обоснованное сокращение рабочих мест.

Проведение указанных выше мероприятий подразумевает сотрудничество с работодателями, федеральными, региональными и местными органами власти, достаточную информационную поддержку для освещения структурных изменений, мероприятий по профессиональной переподготовке работников, оказание помощи в трудоустройстве, предоставление компенсационных выплат, помощь при досрочном выходе на пенсию сотрудников предпенсионного возраста, гарантии по сохранению социальных льгот после увольнения в течение определенного времени и т.п.

Внешнюю социальную ответственность будет разумно разделить на формы ее реализации, выделяя их виды, или элементы:

1. **Деятельность, связанная с охраной природы и ресурсосбережением**, которая подразумевает наличие различных проектов компании, направленных на снижение негативного воздействия производства на окружающую среду, включающих:

- мероприятия, предотвращающие загрязнение окружающей среды;
- внедрение экологически безопасных технологий в производственный процесс;
- меры, направленные на экономное потребление природных ресурсов;
- использование технологий повторного использования и утилизации отходов;
- проведение экологического аудита;
- помощь в озеленении территорий.

2. **Развитие местного сообщества** на территориях расположения производства, которое реализуется при помощи:

- проведения различных социальных акций и проектов;
- мер, направленных на поддержку социально незащищенных слоев населения;
- участия в поддержании и развитии ЖКХ и культурно-исторических объектов;
- оказания спонсорской помощи местным культурным, образовательным и спортивным организациям;
- проведения социально значимых исследований и кампаний;

- поддержки некоммерческих и общественных организаций;
- участия в благотворительных акциях.

3. Развитие добросовестных деловых отношений между поставщиками, партнерами по бизнесу и клиентами компании. Эта форма реализации КСО подразумевает:

- политику информационной открытости фирмы по отношению к собственникам, поставщикам, бизнес-партнерам, клиентам и другим заинтересованным сторонам;
- создание крупными компаниями программ по поддержке малого бизнеса;
- развитие программ добровольного лимитирования сферы ведения бизнеса (например, поддержка табачными компаниями политики отказа от продажи табачных изделий несовершеннолетним);
- внедрение программ по сотрудничеству с органами государственного управления, профессиональными объединениями, ассоциациями потребителей и другими общественными организациями.

Учеными Гарвардской и Лондонской школ бизнеса было проведено исследование [Eccles, Ioannou, Serafeim, 2011], и на примере 180 компаний было выявлено, что корпорации, которые добровольно приняли экологически и социально ориентированную политику много лет назад и следуют ей и по сей день, так называемые компании с высокой устойчивостью, существенно отличаются от фирм, которые не приняли ни одну из этих политик, — компаний с низкой устойчивостью. Социальная и экологическая политика отражает основную культуру подобных организаций, культуру устойчивости, где экологически и социально направленные действия, в дополнение к финансовым показателям так же важны. Эти результаты представляют ценность для инвесторов, которые объединяют данные по экологической и социальной ситуации в процессе принятия инвестиционного решения. То, что инвесторы как покупатели (например, инвестиционные менеджеры, хедж-фонды, страховые компании, пенсионные фонды) и компании как продавцы уделяют внимание экологическим и социальным аспектам, свидетельствует о том, что последствия внедрения корпоративной культуры устойчивости достаточно значимы [Eccles, Krzus, Serafeim, 2011]. Разработка корпоративной культуры устойчивости может быть источником конкурентного преимущества для компании в долгосрочной перспективе. Факторами, которые способствуют лучшему, потенциально устойчивому функционированию, в долгосрочной перспективе могут стать более вовлеченная в производство рабочая сила, более безопасные лицензии на работу, более лояльные и довольные клиенты, улучшение взаимоотношений с за-

интересованными сторонами, большая прозрачность, более тесное сообщество и лучшая способность к инновациям.

Максимально ощутимый результат внедрения КСО проявляется в увеличении нематериальных активов, повышении репутации и привлекательности бренда. Косвенным подтверждением положительного воздействия КСО на эффективное функционирование и результаты бизнеса считается и то, что большинство крупнейших международных компаний занимают ведущие позиции в сфере КСО. Невзирая на то что обнаружить прямую взаимозависимость между социальной ответственностью и финансовыми показателями компании довольно трудно, подобные попытки регулярно предпринимаются. У компаний, внедряющих в свою деятельность КСО, доход от инвестиций на 9,8% больше, чем у конкурентов, игнорирующих реализацию этой политики, доход от активов выше на 3,55%, а прибыль — на 63,5% [Корпоративная социальная ответственность..., 2011]. Фирмы, внедрившие культуру устойчивости, которая включает также и элементы взаимного доверия, сотрудничества и создания долговременных отношений с потребителями, будут более эффективны для формирования выгодных контрактных форм [Jones, 1995], и для них будет относительно легче строить взаимоотношения с партнерами по бизнесу.

КСО является составляющей *корпоративного управления*, поэтому решения в этой области принимаются на всех взаимосвязанных уровнях корпоративного управления (владельцами предприятия, советом директоров и менеджментом). Основной тенденцией в западных компаниях в ответственном отношении к сотрудникам является сотрудничество руководителей и персонала при разработке и реализации политики КСО. Такая практика начинает приживаться и в крупных российских компаниях. С целью продвижения идеологии КСО среди персонала фирмы социальный отчет оформляют не только для внешнего пользования, но и для внутреннего. В таком случае социальная ответственность становится элементом корпоративной культуры и не вызывает отторжения в коллективе. Многие исследователи доказали, что работники позитивно реагируют на социальную активность своего предприятия, увеличивая производительность труда. Также предприятия становятся более привлекательными для тех, кто ищет работу [Бакша, Данилюк, 2013].

Как пример *инновационного подхода к социальной ответственности* можно рассмотреть опыт *Nestlé* по работе с бедными фермерами, которые выращивают кофе в странах Латинской Америки, с целью улучшения урожайности их плантаций. Результатом явилось как повышение урожайности, так и улучшение качества продукции, что впоследствии

обусловило рост выручки самой компании. Помимо этого улучшился уровень жизни местного населения и уменьшилось негативное влияние на экологию. Опыт уменьшения ущерба, наносимого экологии, был и у компании *Wal-MartStores*, что в итоге позволяло ей экономить значительные средства. Эта компания обучала своих поставщиков упаковывать свою продукцию в материалы, которые впоследствии могут быть переработаны. Компания *H&M*, например, придумала кампанию под названием «Не дайте моде превратиться в мусор». Суть этой программы заключается в сборе подержанной одежды для ее последующей переработки в новые изделия. На этих примерах видно, что КСО может приносить одновременно результаты в виде и социальной, и экономической выгоды.

Но давайте рассмотрим и наиболее яркие моменты из мировой бизнес-практики, которые являются объектом дискуссии о дозволительной грани моральных норм на пути достижения экономических и стратегических целей компаний. В условиях глобализации и роста международной конкуренции все сложнее стало получать норму прибыли выше средне-рыночной. Как далеко готова зайти компания для получения сверхприбыли, можно судить по уровню моральных норм, присущих экономическому сознанию и поведению.

Ярким примером аморального и неэтичного поведения в бизнесе стал инцидент с компанией *Enron*, которая обанкротилась в результате крупного скандала, получившего название «Дело *Enron*» [www.gazeta.ru]. Против *Enron* было выдвинуто основное обвинение в фальсификации отчетности, вводившей в заблуждение инвесторов. Результатом скандала стал распад аудиторской компании *Arthur Andersen* (входила в «большую пятерку» международных аудиторских компаний), а вице-президент компании Клиффорд Бакстер покончил с собой. В результате «Дела *Enron*» американскими законодателями был принят Закон Сарбейнза — Оксли, который ужесточил требования к финансовой отчетности компаний.

В конце 2003 г. в Италии разразился очередной скандал, у которого даже появилось официальное название «Европейский *Enron*». В результате крупной аферы обанкротился продовольственный гигант *Parmalat*, многие годы считавшийся преуспевающим и респектабельным предприятием. Одной из причин краха стала экспансия компании: *Parmalat* скупал компании по всему миру, залезая все больше в долги. В начале XX в. на фоне спада в европейской экономике у компании *Parmalat* резко сократилась прибыль. Ввиду этого компании стало сложно обслуживать огромный долг (около 7 млрд евро) и пришлось участвовать в сомнительных финансовых операциях, прибегнуть к подделке отчетности.

Оказались не на высоте и проверяющие органы: британская компания *Grant Thornton International* и еще одна компания из «большой пятерки» международного аудита *Deloitte & Touche*. Суд Милана летом 2005 г. по делу компании *Parmalat* вынес решение о банкротстве [www.izvestia.ru], затем на протяжении двух с половиной лет новое руководство реструктуризировало компанию, в итоге ее акции вновь появились на фондовом рынке Италии.

Неэтичное поведение в отношении человечества демонстрировали и многие предприятия во время Второй мировой войны. Желая сохранить востребованность и жизнеспособность предприятий, руководство порой шло вразрез с нормами морали, нравственности и гуманности. Например, компания *Nestle* оказывала нацистской партии денежную помощь, что позволило ей выиграть прибыльный договор на поставку для немецкой армии шоколада; отделение компании *Kodak* освоило производство детонаторов, взрывателей и различной продукции военного назначения, необходимой для немцев; немецкое управление *Ford* произвело треть военных грузовиков для нужд немецкой армии во время войны, привлекая к труду заключенных; эксперты *IBM* создали технологии, которые позволяли быстро и эффективно распознавать объекты, каталогизировать данные и производить выборку по необходимым параметрам; правительство США в 1946 г. наложило штраф на *General Electric* в связи с ее недостойным поведением в военное время; военная форма нацистов была разработана в компании *Hugo Boss*; *BMW* призналась, что во время войны использовала 30 тыс. подневольных неквалифицированных работников; к осени 1944 г. на заводах компании *Siemens* трудилось 50 тыс. подневольных рабочих. Деятельность международных корпораций в период Второй мировой войны наглядно отразила преобладание экономических интересов над нормами морали и нравственности. Западные компании владели в нацистской Германии и изрядной собственностью (например, *General Motors* — 35 млн долл., *Ford* — 17,5 млн долл. и т.д.) [www.nvo.ng.ru].

Важнейшим шагом в направлении повышения этичности поведения корпораций можно рассматривать принятие в 1994 г. в швейцарском г. Ко (*Saax*) Декларации Ко — «Принципы бизнеса» [Деловая этика..., 2004]. В этой Декларации попытались объединить основы деловых культур Запада и Востока по инициативе руководителей крупнейших национальных и транснациональных компаний США, Западной Европы и Японии. Декларация Ко — это мировой этический стандарт, который является образцом для оценки поведения в сфере международного бизнеса. В Англии, Канаде и США в начале 1990-х гг. для координации вза-

имодействия на рынках капитала были приняты кодексы, регулирующие практику корпоративного поведения руководства компаний в отношении акционеров, содержащие юридические принципы. Но по большей части они имели не обязательный, а рекомендательный характер.

В последние десятилетия ключевой частью повестки не только национальных правительств, академических институтов и гражданского общества, а еще и бизнеса, который включен ООН в число основных драйверов для достижения глобальных целей до 2030 г. [Глобальный договор ООН, 2019], стали Цели устойчивого развития (ЦУР) (см. рис. 9.1). В процессе выполнения ЦУР подразумевается, что страны будут в индивидуальном порядке разрабатывать необходимые стратегии и программы по устойчивому развитию, а выполнение задач и достижение целей должны контролироваться при помощи глобальных показателей, разработанных ООН. При этом стоит отметить, что из 169 задач, на выполнении которых необходимо сосредоточить внимание, 40 могут быть выполнены бизнесом без значительного участия государства [Khaled et al., 2021].



Рис. 9.1. Цели устойчивого развития

Источник: ЮНЕСКО, 2022. Режим доступа: <https://ru.unesco.org/sdgs>

Переходя к устойчивой модели развития, компании должны думать и предпринимать меры по защите окружающей среды (**E**), заботиться о социальных аспектах, интегрируя эти факторы в свою деятельность (**S**), и обеспечивать в своей деятельности качественное управление (**G**) [Никоноров и др., 2022]. Данная совокупность характеристик управления бизнесом впервые была озвучена в 1987 г. в докладе Комиссии ООН по

окружающей среде и развитию [United Nations, 1987] и лежит в основе *концепции ESG*. В России эти принципы пока не распространены повсеместно, но с каждым годом их популярность растёт.

Не менее важным трендом, определяющим стратегии развития современных компаний, как мы уже отметили, является *цифровая трансформация*, проходящая как глобально в экономике, так и на уровне отдельных организаций. Как правило, цифровая трансформация связана со структурными изменениями в организации, в результате которых кардинально меняются все рабочие процессы, цепочки создания стоимости и внешние коммуникации, менеджмент и корпоративная культура, преобразуются бизнес-модели. Фирма, включаясь в *цифровую бизнес-экосистему*, получает возможность производить продукт более эффективно путем объединения ресурсов, принадлежащих разным участникам рынка [Weill, Woerner, 2015]. В целом развитая цифровая бизнес-среда дает большой потенциал для создания новых ценностных предложений, повышения производительности и эффективности. Она также способствует разумному принятию решений экономическими агентами, облегчая доступ к информации и повышая осведомленность [Гудкова, Сеницын, 2022].

На сегодняшний день цифровая экономика серьезно расширилась и эволюционировала, и ее влияние стало гораздо более фундаментальным. Преимущества развития цифровых технологий могут быть использованы не только как инструмент повышения эффективности операционных процессов, но и как способ обеспечения устойчивого развития [Etzion, Aragon-Correa, 2016]. По данным Всемирного экономического форума и PwC [Цифровизация и устойчивость, 2021], применение современных технологий способно ускорить достижение по крайней мере 10 из 17 сформулированных ООН Целей устойчивого развития. *Цифровизация в увязке с реализацией ЦУР* в 2019 г. стала центральной темой ряда экспертных докладов международных организаций, по мнению авторов которых она является инструментом содействия устойчивому развитию сразу в трех направлениях [Мальцев, Мальцева, 2020].

Во-первых, цифровизация будет способствовать снижению *экологических рисков*. Одним из элементов практической реализации стратегий устойчивого развития в сфере экологии можно считать принцип наилучшей доступной технологии (НДТ), который отмечен в нормативных актах о природопользовании по всему миру, и в том числе и в законе «Об охране окружающей среды» в России [Федеральный закон, 2002]. Цифровые технологии позволяют внедрять более экологичные и безопасные методы производства, снижающие негативное влияние на окру-

жающую среду и, в частности, объемы выбросов парниковых газов в атмосферу [Углеродный ноль, 2021], тем самым способствуя реализации обязательств России по достижению углеродной нейтральности к 2060 г. [Стратегия, 2021].

Во-вторых, эксперты предполагают, что цифровизация будет способствовать *социальной интеграции*, снижению неравенства, развитию грамотности, а также повышению финансовой инклюзии [Stuerner et al., 2016], в своем исследовании они выделяют знания людей как одно из преимуществ цифрового сообщества. Цифровизация значительно облегчает доступ к знаниям, которые, в отличие от материальных ресурсов, не могут быть исчерпаны. С помощью такого механизма увеличивается общественная выгода от использования знаний. Фирма как часть общества также получает это преимущество, например в виде повышения компетентности и осведомленности своих сотрудников. В этом же исследовании описывается еще один интересный цифровой механизм — диверсифицированное финансирование. Многие проекты в традиционной экономике финансируются одним или несколькими крупными стейкхолдерами, что делает проекты сильно зависимыми от решений этих стейкхолдеров или их финансового состояния. Диверсифицированное финансирование, которое стало доступно благодаря цифровизации, позволяет распределить затраты на реализацию различных проектов между большими группами заинтересованных сторон, снижая риски, связанные с уходом из проекта одного из участников [Гудкова, Сеницын, 2022].

Помимо снижения экологических и социальных рисков цифровизация может оказывать влияние и на эффективность процессов, связанных с *управлением устойчивым развитием*. В работе [Lock, Seele, 2016] выделяется 10 основных стейкхолдеров устойчивого развития (государства, компании, СМИ и др.) и отмечается, что использование, например, технологии больших данных позволяет улучшить взаимопонимание между сторонами и эффективнее достигать поставленных задач в области устойчивого развития [Гудкова, Сеницын, 2022]. Высокий уровень цифровизации позволяет стейкхолдерам проще и быстрее получать необходимую информацию о деятельности компании, и таким образом информационная прозрачность, в свою очередь, снижает асимметрию информации между сторонами и способствует принятию более рациональных решений. Например, благодаря цифровизации компании практически не могут скрывать неудобные для них результаты деятельности, а инвесторы мотивируют менеджмент активно участвовать в ESG-повестке, вкладываясь в более экологичные и безопасные активы [Гудкова, Сеницын, 2022].

Цифровая трансформация предприятий является эффективным инструментом для поддержания устойчивого развития, так как она обеспечивает экономию средств, повышение производительности, продление срока службы оборудования и уменьшение воздействия на окружающую природную среду [Сюркова, Абдрахманов, 2024]. Интенсивное развитие производственных систем на основе внедрения комплекса технологий «умное производство»¹ позволяет сформировать новые отличительные особенности устойчивого развития, к числу которых относятся: производство *наукоемкой экологически чистой продукции*; формирование *умной модели управления*, которая позволяет в режиме реального времени осуществлять *мониторинг и контроль состояния окружающей природной среды*; снижение уровня антропогенной *нагрузки на природную среду* за счет максимизации интеллектуального капитала на основе использования Big-Data; применение *экологически чистых технологий*; оперативное *управление бизнес-моделями* и потоками данных; регулирование количества *использования ограниченных ресурсов* в производственном процессе [Ялунер, 2022].

«Умное производство» предполагает максимальную автоматизацию и снижение прямого участия человека в технологических процессах, что существенно сокращает, в свою очередь, вероятность человеческой ошибки в различных ситуациях, включая несчастные случаи на производстве. В последние годы одним из ключевых трендов стал переход к цифровым фирмам в виде *киберфизических систем (Cyber-Physical Systems, CPS)*, которые стремятся к безлюдному производству. Они объединяют в себе вычислительные, сенсорные и управляющие системы с физическими объектами и процессами, используя такие технологии, как Интернет вещей и искусственный интеллект, для автоматизации и оптимизации различных задач и операций.

Подобные системы могут быть автономными или работать в сети, собирать и обрабатывать данные, принимать решения и управлять физическими процессами. Такая цифровая фирма все больше представляет собой систему нового типа с тяготением к управлению по модели «*черного ящика*»². В подобной системе входные сигналы превращаются

¹ *Умное производство (англ. Smart Manufacturing)* — это максимально интенсивное и всеобъемлющее использование сетевых информационных технологий и киберфизических систем на всех этапах производства продукции и ее поставки [Цифровые технологии и умное производство, 2024].

² Термин «черный ящик» впервые упоминается в книге У. Р. Эшби в 1959 г. [Эшби, 1959]. В кибернетике данный принцип позволяет изучать поведение систем, т.е. их реакции на разнообразные внешние воздействия, и в то же время абстрагировать-

в выходные без знания о том, как это происходит внутри нее: компьютерная часть системы (как «черный ящик») обрабатывает данные и команды, а физическая часть системы не вмешивается в этот процесс. Основными преимуществами киберфизических систем являются их высокая точность, гибкость, возможность автоматизации и защиты данных, что делает их неотъемлемым компонентом современного высокотехнологичного производства, управление которым не исключает человека из процесса, но предоставляет ему возможность сосредоточиться на стратегических задачах, в то время как рутинные операции выполняются системой автоматически.

Киберфизические системы используются в различных областях, таких как промышленность, транспорт, здравоохранение, энергетика и др. Компания Tesla производит электромобили, и большую часть задач в рамках производственной линии выполняют роботы, а работники лишь контролируют и оптимизируют процессы, но фактически не участвуют в прямом производстве. Компания Amazon использует *роботизированные склады и системы доставки для обработки и отправки заказов*, что позволяет минимизировать количество сотрудников, занимающихся процессом отбора и упаковки товаров. Компания Airbus использует *роботизированные решения* для изготовления и сборки самолетов, что позволяет сделать этот процесс более эффективным и точным.

Одной из ведущих стран по внедрению *киберфизических систем* является Китай. Например, компания Huawei разрабатывает и поставляет *сетевое оборудование, облачные решения* и другие технологии для создания и управления киберфизическими системами. Компания Foxconn, производитель электроники, в том числе и смартфонов iPhone, построила в провинции Хэнань полностью автоматизированный завод, на котором используются тысячи *роботов* для выполнения задач по сборке и тестированию электроники, а швейцарский технологический гигант ABB в 2022 г. ввел в эксплуатацию в Шанхае свой полностью автоматизированный завод робототехники. Эта цифровая фабрика по «*производству роботов с помощью роботов*» является крупнейшей в мире базой по исследованиям и разработкам в области робототехники, а также по производству и применению роботов для различных отраслей, включая энергетику, промышленность и транспорт.

ся от их внутреннего устройства. Таким образом, система изучается не как совокупность взаимосвязанных элементов, а как нечто целое, взаимодействующее со средой на своих входах и выходах.

Есть успешные примеры внедрения *киберфизических систем* и в деятельность российских предприятий. В частности, предприятие ОАО «Нижекамскнефтехим» внедрило киберфизическую систему управления, которая осуществляет мониторинг состояния оборудования, позволяет регулировать внутренние технологические процессы и предсказывать возможные аварии. АО «Ростсельмаш» внедрило киберфизические системы с целью оптимизации производственных процессов. Это позволило сократить время и уменьшить количество отходов, тем самым повысить эффективность производства и снизив затраты. В свою очередь, успешный опыт внедрения киберфизических систем был получен и на предприятии «Северсталь», где была запущена система управления энергопотреблением, которая позволила компании экономить до 20% энергии [Голов, Мыльник, 2023].

Становится очевидным, что влияние цифровых технологий на экономическое развитие многогранно. На *микроуровне* цифровая трансформация может значительно улучшить возможности по обработке информации и способствовать обмену ее элементами внутри предприятий [Shen, Yuan, 2020], повысить инновационный потенциал предприятий [Manesh et al., 2020], повысить эффективность ESG [Cheng, Zhang, 2023], оптимизировать организационные структуры и усовершенствовать производственные и операционные процессы [Hess et al., 2016]. Другие исследования показали, что цифровые технологии могут сокращать выбросы углекислого газа за счет содействия производственной агломерации [Li et al., 2022], ослабления финансовых ограничений предприятий [Yang et al., 2023], повышения осведомленности общественности [Wang et al., 2022] и усиления экологического регулирования [Liu et al., 2023]. Однако не все исследователи считают, что цифровые технологии оказывают исключительно положительное влияние на окружающую среду.

Развитие цифровых технологий требует крупномасштабной генерации, передачи и обработки данных, что увеличивает потребление энергии при функционировании цифровой индустрии [Yi et al., 2022]. Ряд исследований указывает на то, что выбросы углекислого газа в цифровой индустрии равны выбросам в авиационной промышленности [Jones, 2018; Park et al., 2018; Zhou et al., 2019]. Таким образом, применительно к современным технологиям наблюдается *парадокс Джевонса*¹: чем больше

¹ *Парадокс Джевонса* — в экономической теории является ситуацией, при которой технологический прогресс, увеличивающий эффективность использования каких-либо ресурсов, не уменьшает, а только увеличивает объемы их потребления [Alcott, 2005].

оптимизируется энергопотребление на основе цифровых технологий, тем больше энергии потребляется.

Также помимо ожидаемых положительных эффектов в части повышения производительности труда и эффективности бизнес-процессов, может возникнуть и ряд внутренних *рисков* в процессе цифровизации современных компаний: экономических, технических и организационных (подробнее см. [Лопатова, 2021]). Сохранение конкурентоспособности в современных условиях определяет необходимость для компании гибкого реагирования на изменения. Цифровизация стимулирует развитие неустойчивости организации, но в то же время *систематическая цифровизация* объективно приводит к формированию *статистической устойчивости организации* и создает предпосылки для поддержания способности организации к быстрым изменениям [Ананьин и др., 2021].

Цифровая среда может также оказаться одним из посредников между нефинансовыми и финансовыми показателями фирмы. Компании с высокими показателями корпоративной устойчивости получают от этого финансовую выгоду в долгосрочном периоде, так как повышение устойчивости влечет изменение нематериальных активов, которое, в свою очередь, влияет на операционную деятельность [Surgosa et al., 2010]. Одной из основных составляющих нематериальных активов является человеческий капитал фирмы, который подвержен влиянию цифровых технологий, способных изменять образ жизни людей. Таким образом, репутация и позитивный имидж как факторы успешной реализации принципов устойчивого развития [Cahan et al., 2015] тоже зависят от характеристик цифровой среды.

Результаты построения эконометрической модели в авторском исследовании [Гудкова, Сеницын, 2022], в котором анализировалось влияние цифровизации бизнес-среды на показатели устойчивого развития (ESG), показали, что **в странах с более развитой цифровой средой компании более устойчивы в соответствии с показателями ESG, в особенности экологическими и социальными**. Потенциальная связь цифровизации и показателей устойчивого корпоративного управления компаниями не подтвердилась. Это может быть связано с тем, что на переменные теоретически могут оказывать влияние и другие факторы, характерные для стран, которые трудно учесть. Такими факторами могут быть, например, уровень культуры, качество образования или другие аспекты социокультурной среды. В будущих исследованиях было бы интересно попробовать расширить набор контрольных переменных модели при помощи добавления в нее и других факторов внешней и внутренней среды компании.

Дополнительное исследование на подвыборках компаний из разных отраслей выявило, что положительное влияние высокого уровня цифровизации на практики устойчивого развития, особенно в области экологии, больше в компаниях традиционных отраслей экономики. Это может объясняться большим потенциалом к снижению вредных выбросов и отходов в компаниях, относящихся к тяжелой промышленности, занимающихся добычей сырья, и в энергетических компаниях. Таким образом, ***компании традиционных отраслей имеют больший потенциал для улучшения экологических и социальных показателей за счет цифровизации.***

Несмотря на ряд имеющихся ограничений, проведенное исследование позволило сделать достаточно уверенный вывод о том, что ***цифровизация является одним из значимых факторов в стратегии устойчивого развития компании***, и это полезно будет учитывать менеджменту при ее разработке.

Задания и тесты

1. Ролевая игра «Конкурсанты» (в группе). *Цель:* взаимопознание; самопознание; поиск основы для введения понятия «рефлексия» (как реально существующего механизма взаимопознания и как необходимой для управления персоналом черты характера менеджера любого уровня):
 - 1.1. Необходимо разделить на команды с приблизительно одинаковым количеством участников.
 - 1.2. Далее от каждой команды выбирается один участник на конкурс «Лучший в профессии».
 - 1.3. Участники конкурса уходят за дверь и пишут свой «портрет» (перечисляют профессиональные качества, за которые команда могла бы их выбрать).
 - 1.4. Остальные члены каждой команды пишут свой коллективный «портрет» на участника конкурса.
 - 1.5. Далее участники конкурса возвращаются и сравнивают свои портреты с коллективными. Выигрывает та команда, в которой обнаруживается наибольшее число совпадений.
2. Тест «Умение приказывать» (индивидуально). *Цель:* определить уровень ассертивности (способности человека уверенно отстаивать свои права и быть свободным от внешних оценок и влияний). Каждый участник работает с индивидуальной анкетой, в заключение проводится сравнительный анализ полученных результатов в группе.

3. Формой внешней социальной ответственности компании НЕ является:
 - а) развитие местного сообщества;
 - б) социально ответственная реструктуризация;
 - в) деятельность, связанная с охраной природы, и ресурсосбережение;
 - г) развитие добросовестных деловых отношений между поставщиками, партнерами по бизнесу и клиентами компании.
4. Сколько взаимосвязанных целей включает «план достижения лучшего и более устойчивого будущего для всех», разработанный Генеральной Ассамблеей ООН в 2015 г.?
 - а) 10;
 - б) 15;
 - в) 17;
 - г) 20.
5. В совокупность характеристик управления бизнесом в соответствии с концепцией ESG входят:
 - а) меры по защите окружающей среды;
 - б) забота о социальных аспектах;
 - в) меры по обеспечению качественного управления;
 - г) входят все вышеперечисленные меры.

Вопросы

1. Что такое корпоративная социальная ответственность?
2. Какие виды социальной ответственности вы знаете?
3. Каковы особенности корпоративной социальной ответственности в России?
4. Какие примеры инновационного подхода к социальной ответственности вы знаете?
5. Какие Цели устойчивого развития могут быть выполнены бизнесом без значительного участия государства?

Список литературы

1. *Авилова М. Г.* Корпоративная социальная ответственность в России: тенденции, проблемы, решения // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. Т. 34.

2. *Ананьин В. И., Зимин К. В., Лугачев М. И., Гимранов Р. Д.* Статическая устойчивость цифровой организации // Бизнес-информатика. 2021. Т. 15. № 1. С. 47–58.
3. *Бакша Н. В., Данилюк А. А.* Корпоративная социальная ответственность: учеб. пособие. Тюмень: Изд-во Тюменского государственного университета, 2013.
4. *Беспалова Ю. М.* Деловая этика, профессиональная культура и этикет. М.: Флинта, 2016.
5. *Бизнес и общество.* 2005. № 6 (31).
6. *Голов Р. С., Мыльник А. В.* Прикладные основы формирования киберфизических систем на высокотехнологичных промышленных предприятиях в условиях цифровой трансформации промышленности // *Научные труды Вольного экономического общества России.* 2023. Т. 239. № 1. С. 291–306.
7. *Глобальный договор ООН: поиск решений глобальных проблем* // Организация Объединенных Наций, 19.06.2019. Режим доступа: <https://www.un.org/ru/36167>
8. *Гудкова Т. В., Заздравных А. В., Улупова В. Л.* Современная фирма: поведение, стратегии и культура. М.: Кнорус, 2020. 96 с.
9. *Гудкова Т. В., Сеницын С. А.* Цифровизация как фактор обеспечения устойчивого развития компании // Электронный вестник. Государственное управление. Август, 2022. № 93.
10. *Деловая этика.* Методические рекомендации для российских компаний. М., 2004.
11. *Доклад о социальных инвестициях в России за 2004 год* / под общ. ред. С. Е. Литовченко. М.: Ассоциация менеджеров, 2004.
12. *Зазыкин В. Г., Смирнова И. А.* Корпоративная культура организации: Психолого-акмеологический подход. М.: НИГО, 2005.
13. *Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания* / под ред. С. Е. Литовченко, М. И. Корсакова. М.: Ассоциация менеджеров, 2003.
14. *Корпоративная социальная ответственность. Новая философия ведения бизнеса:* учеб. пособие. М.: Внешэкономбанк, 2011.
15. *Корпоративная социальная ответственность в России* // Устойчивый бизнес. 2012. № 2.
16. *Мальцев А. А., Мальцева В. А.* Цифровизация экономики в контексте реализации Целей устойчивого развития: обзор ключевых экспертных докладов 2019 г. // Вестник международных организаций. 2020. Т. 15. № 4. С. 189–195.

17. Никоноров С. М., Папенков К. В., Талавринов В. А. Инновационные подходы перехода бизнеса к ESG-стратегиям (российский и зарубежный опыт) // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 49–56.
18. Лопатова Н. Риски цифрового преобразования предприятия. 2021. Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/352373745_
19. Проект «Цифровые технологии и умное производство», 2024. Режим доступа: <http://sanktp1.tilda.ws/page8589119.html>
20. Стратегия социально-экономического развития России с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года. Правительство РФ. 01.11.2021. Режим доступа: <http://government.ru/docs/43708/>
21. Сюркова С. М., Абдрахманов А. Ф. Влияние цифровизации экономики на трансформацию механизма устойчивого развития предприятия // Научный лидер. 2024. № 5 (155).
22. Цифровизация и устойчивость — две стороны одной медали. 27.09.2021. Режим доступа: <https://www.comnews.ru/content/216553/2021-09-27/2021-w39/cifrovizaciya-i-ustoychivost-dve-storony-odnoy-medali?>
23. Углеродный ноль: как технологии помогают решить проблему выбросов в атмосферу. Forbes // 20.05.2021. Режим доступа: <https://www.forbes.ru/forbeslife/429871-uglerodnyy-nol-kak-tehnologii-pomogayut-reshit-problemu-vybrossov-v-atmosferu?>
24. Федеральный закон от 10.01.2002 № 7-ФЗ. «Об охране окружающей среды» Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/
25. Ялунер А. Ф. Механизм обеспечения устойчивого развития промышленных предприятий Донецкой Народной Республики в условиях перехода к smart-промышленности // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. 2022. № 2. С. 286–293.
26. Alcott B. Jevons' paradox // Ecological Economics. 2005. July (т. 54, № 1). P. 9–21.
27. Braguinsky S., Mityakov S. Foreign Corporations and the Culture of Transparency: Evidence from Russian Administrative Data / Conference held December 8–9, 2011. Published in July 2015 by Elsevier // Journal of Financial Economics. Vol. 117(1).
28. Cahan S. F., Chen C., Chen L., Nguyen N. H. Corporate social responsibility and media coverage // Journal of Banking & Finance. 2015. Vol. 59. P. 409–422.
29. Cheng C., Zhang M. Conceptualizing corporate digital responsibility: a digital technology development perspective. Sustainability 15:2319. 2023.
30. Eccles R., Krzus M., Serafeim G. Market Interest in Nonfinancial Information // Harvard Business School Working Paper. 2011. № 12–018.

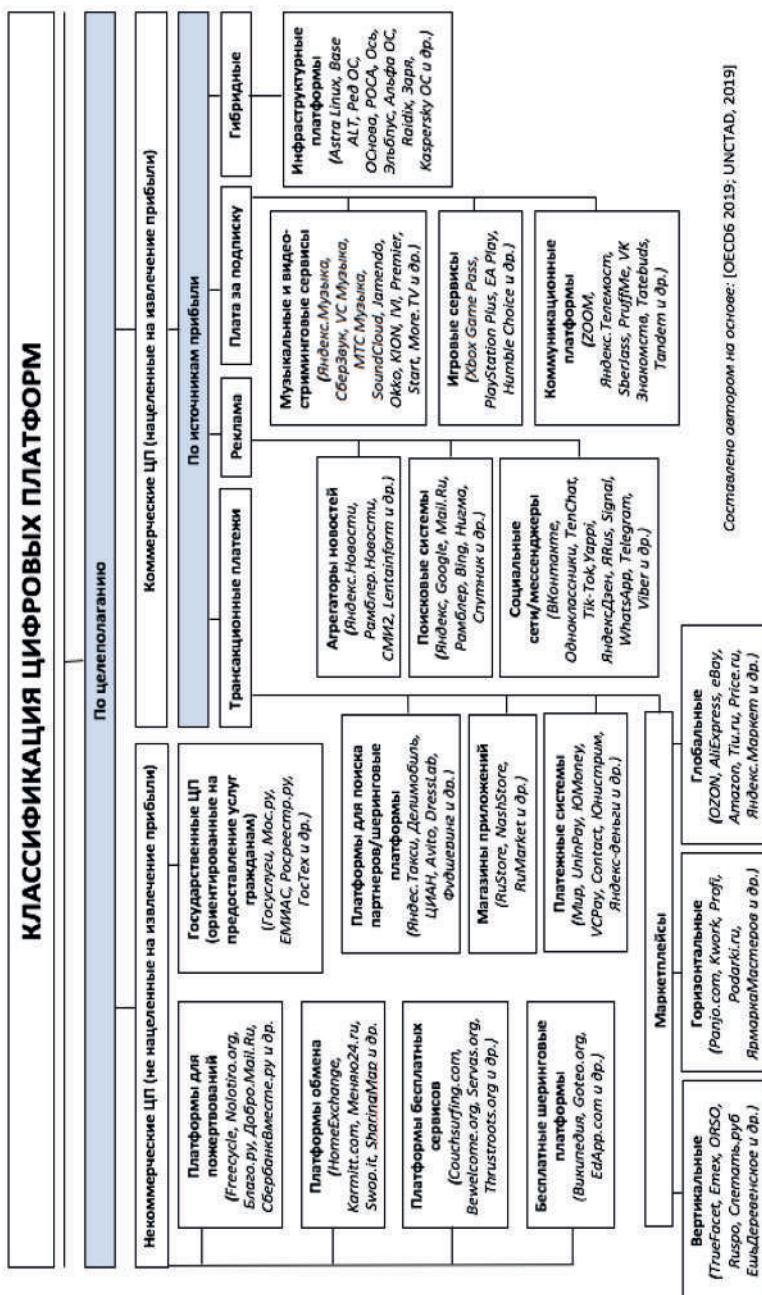
31. *Eccles R. G., Ioannou I., Serafeim G.* The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance // NBER Reporter. November 2011.
32. *Etzion D., Aragon-Correa A.* Big data, management, and sustainability: strategic opportunities ahead Org. Environ. 2016. 29 (2). P. 147–155.
33. *Jones N.* How to stop data centers from gobbling up the world's electricity // Nature. 2018. 561. P. 163–166.
34. *Jones T. M.* Instrumental stakeholder theory: A Synthesis of Ethics and Economics // Academy of Management Review. 1995. № 20. P. 404–437.
35. *Hess T., Matt C., Benlian A., Wiesböck F.* Options for formulating a digital transformation strategy // MIS Q. Exec. 2016. № 15. P. 123–139.
36. *Khaled R., Ali H., Mohamed E. K.* The Sustainable Development Goals and corporate sustainability performance: Mapping, extent and determinants // Journal of Cleaner Production. Vol. 311. 15 August 2021, 127599.
37. *Li X., Li N., Xie Y.* Digital economy, manufacturing agglomeration and carbon productivity. J. Zhongnan Univ. Econ. Law № 255, 2022. P. 131–145.
38. *Liu B., Li Y., Tian X., Sun L., Xiu P.* Can digital economy development contribute to the low-carbon transition? Evidence from the city level in China. Int. J. Environ. Res. Public Health 20:2733. 2023.
39. *Lock I., Seele P.* Theorizing stakeholders of sustainability in the digital age. Sustain Sci 1–11, 2016.
40. *Manesh M. F., Pellegrini M. M., Marzi G., Dabic M.* Knowledge management in the fourth industrial revolution: mapping the literature and scoping future avenues. IEEE Trans. Eng. Manag. № 68, 2020. P. 289–300.
41. *Park Y., Meng F., Baloch M. A.* The effect of ICT, financial development, growth, and trade openness on CO2 emissions: an empirical analysis. Environ. Sci. Pollut. Res. 25, 2018. P. 30708–30719.
42. *Shen G., Yuan Z.* The impact of Internetization on China's Enterprise innovation and export. Econ. Res. J. № 55, 2020. P. 33–48.
43. *Stuermer M., Abu-Tayeh G., Myrach T.* Digital sustainability: basic conditions for sustainable digital artifacts and their ecosystems. Sustain Sci 1–16. 2016.
44. *Surroca J., Tribó J. A., & Waddock S.* (2010). Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources // Strategic Management Journal. 2010. 31(5). 463–490.
45. *United Nations General Assembly Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, 1987. Режим доступа: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
46. *Weill P., Woerner S. L.* Thriving in an increasingly digital ecosystem. MIT, 2015.

47. *Wang Q., Jiang H., Xu J.* The study of the effect of the digital economy on the low-carbon transformation of urban economies under public attention. *Sustainability* 14:16448. 2022.
48. *YangG., WangF., Deng F., XiangX.* Impact of digital transformation on enterprise carbon intensity: the moderating role of digital information resources. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 20:2178. 2023.
49. *Yi Z., Wei L., Wang L.* The effect of technological development of digital industry on carbon emission intensity. *Int. Econ. Trade Res.* 2022. № 38. P. 22–37.
50. *Zhou X., Zhou D., Wang Q., Su, B.* How information and communication technology drives carbon emissions: a sector-level analysis for China. *Energy Econ.* 2019. № 81. P. 380–392.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Внешняя среда предприятия, факторы внешней среды.
2. Внутренняя среда предприятия.
3. Связь внутренней и внешней среды фирмы.
4. Влияние цифровой экономики на внешнюю и внутреннюю среду фирмы.
5. Инструментарий оценки цифровой зрелости организации.
6. Трансформация бизнес-моделей в цифровой экономике.
7. Цифровые экосистемы: возможности и вызовы для развития бизнеса.
8. Понятие диверсификации.
9. Виды диверсификации.
10. Ключевые показатели эффективности.
11. Маркетинговые стратегии фирмы.
12. Рыночная власть и ее измерение.
13. Дифференциация продукта как источник рыночной власти.
14. Стратегическое поведение и его экономическое содержание.
15. Основные инструменты коммуникаций с целевой аудиторией фирмы.
16. Требование федерального законодательства к рекламным коммуникациям фирмы.
17. Понятие, структура и сущность корпоративной культуры.
18. Роль корпоративной культуры в деятельности фирмы.
19. Национальная культура страны и ее влияние на корпоративную культуру фирмы.
20. Зависимость корпоративной культуры от сферы деятельности фирмы.
21. Корпоративная культура как основа цифровой трансформации фирмы.
22. Корпоративная социальная ответственность бизнеса и принципы ESG.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

**КОЛИЧЕСТВО АКТИВНЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ
И КАПИТАЛИЗАЦИЯ КРУПНЕЙШИХ
РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ ЭКОСИСТЕМ**

США

Экосистема	Количество пользователей (2022)	Капитализация, млрд \$ (2023) *
Meta (ex. Facebook)	2,96 млрд	555
Google	> 1 млрд	1350
Apple	> 1 млрд	2 630
Amazon	>310 млн	1050

Китай

Экосистема	Количество пользователей (2022)	Капитализация, млрд \$ (2023)*
ByteDance	> 1 млрд	300
Alibaba	903 млн	254
Tencent	634 млн	470
Baidu	574 млн	52

Европейский союз

Экосистема	Количество пользователей (2022)	Капитализация, млрд \$ (2023)*
Spotify	456 млн	30
Booking	> 400 млн	99
SAP	230 млн	148

Россия

Экосистема	Количество пользователей (2022)	Капитализация, млрд \$ (2023)**
Сбер	>100 млн	85,7
Яндекс	> 100 млн	14,6
VC (Mail.ru Group)	> 90 млн	5,2
МТС	> 80 млн	10
МегаФон	> 70 млн	4,3
X5 Retail Group	> 70 млн	5
Avito	> 60 млн	3,9
Wildberries	> 40 млн	9,8
Тинькофф	> 25 млн	15
OZON	> 20 млн	5,2
ВТБ	> 15 млн	8,1

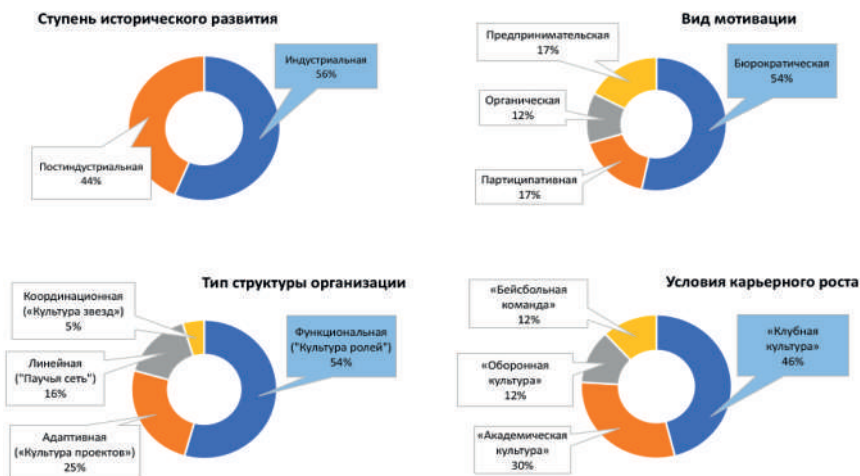
Составлено на основе: Statista. com, As-pacific.com, Kod.ru

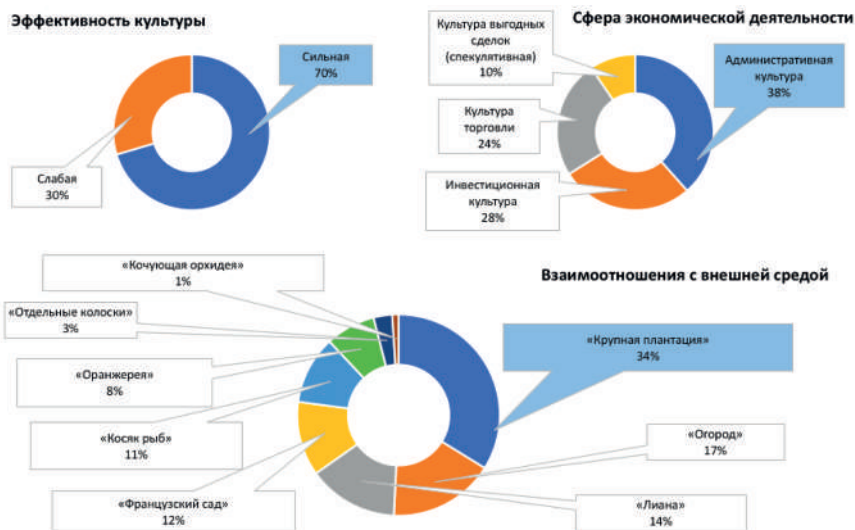
* По данным портала Investing.com

** По данным портала Forbes.rub и bivestfmds.ru

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Визуализация ответов слушателей программы МВА экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова (2019–2020 гг.) на задание «Проанализируйте культуру своей компании на основе критериев различных типологий и определите, к какому типу она относится» (125 ответов).





Источник: составлено автором на основе ответов респондентов

Электронное издание сетевого распространения.
Оригинал-макет – А. В. Плотников. Оформление обложки – А. В. Плотников.
11,5 печ. л. Опубликовано 25.09.2024.
Издательство «ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова»;
www.econ.msu.ru; +7 (495) 939-17-15

Гудкова Т. В., Заздравных А. В., Улупова В. Л.

**ФИРМА В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ:
поведение, стратегии и культура**

Учебное пособие

ISBN 978-5-907690-57-8

