ISSN 2218-5003

НАУЧНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

Управленец
Upravlenets / The Manager

МЕНЕДЖМЕНТ • МАРКЕТИНГ
MANAGEMENT • MARKETING

Том 10 • № 4 2019 Vol. 10 • No. 4

INDEXED IN EMERGING SOURCES CITATION INDEX CLARIVATE ANALYTICS

10 лет 10th Anniversary научно-аналитическому журналу Управленец Upravlenets / The Manager

ISSN 2218-5003
9 772218 500009 19004

Управленец/The Manager
Научно-аналитический журнал
Т. 10. № 4 2019 Vol. 10. No. 4

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Главный редактор

Силин Яков Петрович, д-р экон. наук (Екатеринбург)

Заместители главного редактора

Анимица Евгений Георгиевич, д-р геогр. наук, профессор (Екатеринбург)

Иваницкий Виктор Павлович, д-р экон. наук, профессор (Екатеринбург)

Члены редколлегии

Балацкий Евгений Всеволодович, д-р экон. наук, профессор (Москва)

Кулапов Михаил Николаевич, д-р экон. наук, профессор (Москва)

Лукьянов Сергей Александрович, д-р экон. наук, профессор (Москва)

Одегов Юрий Геннадьевич, д-р экон. наук, профессор (Москва)

Шаститко Андрей Евгеньевич, д-р экон. наук, профессор (Москва)

Члены международного совета

Алюхна Мария, PhD, доцент (Польша)

Солесвик Марина, PhD, профессор (Норвегия)

Тревизан Итало, PhD, профессор (Италия)

EDITORIAL BOARD

Chief Editor

Yakov P. Silin, Dr. Sc. (Economics) (Yekaterinburg, Russia)

Deputy Chief Editors

Evgeny G. Animitsa, Dr. Sc. (Geography), Professor (Yekaterinburg, Russia)

Viktor P. Ivanitsky, Dr. Sc. (Economics), Professor (Yekaterinburg, Russia)

Editorial Team

Evgeny V. Balatsky, Dr. Sc. (Economics), Professor (Moscow, Russia)

Mikhail N. Kulapov, Dr. Sc. (Economics), Professor (Moscow, Russia)

Sergey A. Lukyanov, Dr. Sc. (Economics), Professor (Moscow, Russia)

Yury G. Odegov, Dr. Sc. (Economics), Professor (Moscow, Russia)

Andrey E. Shastitko, Dr. Sc. (Economics), Professor (Moscow, Russia)

Members of the International Council

Maria Aluchna, PhD, Associate Professor (Poland)

Marina Solesvik, PhD, Professor (Norway)

Italo Trevisan, PhD, Professor (Italy)

Учредитель: ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

Журнал включен в индекс ESCI на платформе Web of Science

Включен в Перечень ведущих рецензируемых научных изданий,
в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций
на соискание ученой степени доктора и кандидата наук

Включен в Российский индекс научного цитирования
(импакт-фактор журнала на дату подписания в печать 0,961)

Зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)
Свидетельство о регистрации средства массовой информации
ПИ № ФС77-49744 от 15 мая 2012 г.

Подписной индекс Агентства «Роспечать»: 37263

Цена свободная

Управленец. 2019. Том 10. № 4

Ответственный редактор *С.В. Орехова*

Корректура *И.П. Зорина*

Информация на английском языке *Ю.С. Баусова*

Компьютерная верстка *Е.Б. Александрова*

Адрес редакции и издателя: 620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Подписано в печать 30.08.19
Дата выхода в свет 06.09.19
Формат 60 × 84/8. Уч.-изд. л. 14,4. Усл. печ. л. 13,3. Печ. л. 14,3.
Тираж 75 экз. Заказ 497.
Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии УрГЭУ
Адрес типографии: 620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

6+

© Уральский государственный экономический университет, 2019

Управленец/The Manager
Научно-аналитический журнал
Т. 10. № 4 2019 Vol. 10. No. 4

СОДЕРЖАНИЕ / CONTENTS

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ / **STRATEGIC MANAGEMENT AND CORPORATE GOVERNANCE**

Орехова С.В., Кудин Л.Ш., Купера А.В. — 2
Сменяемость генерального директора и результативность компании: взаимосвязь и эмпирические оценки / *Orekhova S.V., Kudin L.Sh., Kupera A.V.* — **CEO turnover and company performance: Sensitivity and empirical estimates**

Вавилина А.В., Леванова Л.Н., Ткаченко И.Н. — 14
Взаимосвязь дивидендной политики и корпоративной репутации в российских компаниях / *Vavilina A.V., Levanova L.N., Tkachenko I.N.* — **Interrelation between dividend policy and corporate reputation in Russian companies**

РАЗВИТИЕ РЫНКОВ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ / **MARKET DEVELOPMENT: A MANAGEMENT ASPECT**

Симонов К.В. — 24
Выставочный двусторонний рынок: идентификационные признаки и управление созданием стоимости / *Simonov K.V.* — **The two-sided trade fair market: Identifying attributes and value creation management**

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ / **PUBLIC AND MUNICIPAL ADMINISTRATION**

Грязнова А.Г., Антонюк В.С., Корниенко Е.Л. — 38
Региональные проблемы управления инфраструктурой связи в цифровой экономике / *Gryaznova A.G., Antonyuk V.S., Kornienko E.L.* — **Regional problems in managing communications infrastructure in the digital economy**

Наз Ф., Салим С., Реман Р. Ур, Ахмад М.И., Али Р. — 51
Детерминанты финансовой устойчивости микрофинансовых институтов Пакистана / *Naz F., Salim S., Rehman R. ur, Ahmad M.I., Ali R.* — **Determinants of financial stability of microfinance institutions in Pakistan**

Дубровская Ю.В., Козоногова Е.В., Молодчик А.В. — 65
К вопросу алгоритмизации и автоматизации процесса регионального стратегирования / *Dubrovskaya Yu.V., Kozonogova E.V., Molodchik A.V.* — **On algorithmization and automation of regional strategizing**

ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА / **THEORY AND METHODOLOGY OF MANAGEMENT**

Мацкуляк И.Д., Сапожникова Н.Т., Харчилава Г.П. — 75
Прорывная экономика: к теории управления изменениями экономических систем / *Matskulyak I.D., Sapozhnikova N.T., Kharchilava G.P.* — **A breakthrough economy: On the theory of economic systems change management**

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ И ПРАКТИКИ / **MARKETING STRATEGY AND PRACTICE**

Тимохина Г.С. — 85
Поведение состоятельных потребителей: результаты маркетинговых исследований российского рынка услуг приват-банкинга / *Timokhina G.S.* — **Behaviour of high-income consumers: Results of research of the private banking services market in Russia**

Капустина Л.М., Жадько Е.А. — 98
Управление брендом на основе оценки восприятия позиции университета потребителями / *Kapustina L.M., Zhadko E.A.* — **Brand management based on consumer perceptions of a university**

УПРАВЛЕНЕЦ 2019. Том 10. № 4

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-1

CEO turnover and company performance: Sensitivity and empirical estimates

Svetlana V. Orekhova, Larisa Sh. Kudin, Aleksandra V. Kupera

Abstract. Solving organizational effectiveness problems is largely dependent on the quality of the corporate governance system. One of its main aspects is characteristics and actions of a firm's CEO. The paper evaluates how CEO turnover affects a company's performance. Having conducted a critical analysis of the current approaches describing its role and impact on business success, the authors substantiate the research methodological domain: a synthesis of theories of neoinstitutionalism, organization and strategic management. The research method is panel regression with fixed effects. The information base includes the data from 54,341 Russian joint stock companies for the period 2006–2017. A number of variations of the basic model allowed us to establish a statistically significant negative relationship between the change in revenue and CEO turnover in the short term. The obtained results have confirmed the provisions of the theory of the firm regarding the necessity to adapt a CEO to the company's external and internal environment. The paper shows that foreign CEOs and owners (shareholders) are faster to adapt to a new position, which accelerates the growth of business performance indicators. At the same time, the research demonstrates that a decline in a company's performance has a short-term effect. This means that boards of directors should not take hasty decisions to switch the CEO after a short-term poor performance.

Keywords: corporate governance; CEO; company performance; CEO turnover; public company; Russian company.

JEL Classification: C10, G30

Paper submitted: April 18, 2019

For citation: Orekhova S.V., Kudin L.Sh., Kupera A.V. (2019). CEO turnover and company performance: Sensitivity and empirical estimates. *Upravlenets – The Manager*, 2019, vol. 10, no. 4, pp. 2–13. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-1.

INTRODUCTION

The development of the system of corporate governance in Russia began with privatization of the first public companies, their evolution to the level of large corporations and access to international markets. Today's geopolitical and economic challenges make it necessary to shift the priorities in the corporate governance system from the outward (external) to the inward (internal) development trajectory. In other words, seeking new mechanisms for organizational effectiveness of Russian corporations is high on the agenda today.

The issue of organizational effectiveness is largely related to the CEO's personality. On the one hand, extensive expertise, skills and awareness of the business specificity suggest the CEO to be deeply integrated into the processes within the company. On the other hand, being employed as a CEO for a long time is able to worsen adaptive and motivational characteristics of a worker.

A CEO is a person who makes strategic decisions regarding investments, production, distribution of resources and access to new markets and bears a large share of responsibility for the company's performance. In most cases, CEO turnover is a shock for the firm, especially if it is unplanned and makes them resign prematurely. A new leader may influence the intercompany and market indicators in an ambiguous manner. At the same time, both growth and decline in the company's performance indicators are possible.

In accordance with the Civil Code (article 65.3), the terms "director", "general director" and "chairman" are interpreted as "the sole executive body in the corporation". The company's charter may stipulate that responsibilities of the single executive body can be distributed between several persons acting together or it is necessary to form several single executive bodies acting independently (para 1, article 53). Both an individual and a legal entity can act as a firm's single executive body.

The Federal Law on public companies no. 208-FZ of December 26, 1995 specifies that "management of a company's current activities is performed by (1) the single executive body of the company (director, general director) or (2) the single executive body of the company (director, general director) and the collegial executive body of the company (board, directorate). The executive bodies report to the company's board of directors (supervisory board) and the shareholders general meeting."

The Russian term "a single executive body" corresponds to the concept of chief executive officer (CEO) used in the English-language literature. Within the framework of the present study, we equate the abovementioned concepts and apply the term "chief executive officer" (CEO).

An analysis of the evolution of corporate governance in Russia confirms that the CEO plays a significant part in a company. In the post-privatization period, one person combined the functions of the owner and the CEO, and it is hardly possible to overestimate their contribution to the company's performance (see, for example, [Tkachenko, 2001; Dubrovsky et al., 2004; Dolgopyatova, 2007]).

The *aim of the research* is to discuss the Russian specificity and the extent to which CEO turnover affects companies' performance at the current stage of the development of the corporate governance system.

Bearing in mind the aim of the study, the authors clarify some points. Firstly, we provide the theoretical and methodological basis for analysing CEO turnover–performance sensitivity. Secondly, we form the methodical framework of the research. Thirdly, we empirically test how changing a compa-

ny's CEO influences its performance indicators, and interpret the obtained results.

The sample of the study is 54,341 public companies operating in the territory of the Russian Federation. The data are summarized for the period 2007–2016.

A REVIEW OF THE THEORETICAL APPROACHES TO CEO TURNOVER–PERFORMANCE SENSITIVITY

In the context of the transformation of traditional business models, the issues of organizational effectiveness, control and administration are gaining in importance. In particular, there is a wide-ranging discussion in the literature on the interrelation between the parameters "CEO turnover" and "company performance". The logical argumentation of this dependence is presented from various theoretical positions (Fig. 1).

According to neoclassical economics, an enterprise acts as a market agent whose behavior is reduced to the choice of the volume, price and structure of the resources attracted to maximize profits. Neoclassical economics provides no explanation for intracompany differences associated with work organization and employee incentives. A company is studied as "a black box", and the role of the leader is estimated indirectly.

Within the framework of new institutional economics, developed by Ronald Coase in 1937, the existence of a company is attributed to savings on transaction costs. The company itself is seen as a team of employees united by common interests, but also pursuing personal interests and prone to opportunism.

Claude Menard defines organization as an economic coordination unit with detectable boundaries and operating more or less continuously to achieve a goal or a set of goals shared by the participating members. In other words, an organization is characterized by a set of participants, agreement or disagreement (hidden or expressed openly) over certain goals and means (contracts, dismissals, strikes, etc.), formal coordination that determines the structure taking into account the degree of its complexity (hierarchy), rules and procedures (formalization) and the degree of centralization (decision making) [Menard, 1996, p. 22]. The leader plays a fundamental role in the formation of the team to implement a strategy and ensure the growth of labor productivity and the company's effectiveness (this ideology underlies a number of modern studies, such as [Fidrmucova, Fidrmuc, 2001; Kato, Long, 2006; Huson, Malatesta, Parrino, 2004; Muravyev, 2003; Fee et al., 2017]).

One of the areas of new institutionalism – the *principal-agent theory* – argues that in a classical corporation (where a pool of shareholders is quite vast), current management of the CEO (agent) is different from that required to maximize the profit of shareholders (principals) [Berle, Means, 1932; Pratt, Zeckhauser, Arrow, 1985]. Due to such management actions, the so-called agency costs may occur, i.e. a decrease in profit if compared to the amount that the owners would receive if they exercised a direct control of the corporation [Jensen, Meckling, 1976].

One of the ways to reduce losses for owners is to apply the mechanisms for incentivizing top executives which imply a financial inducement for complying with shareholders' interests [Eisenhardt, 1989]. For example, senior executives are able to acquire the company's stocks (at a reduced price) [Jensen, Meckling, 1976]. Another option is a deferred compensation, where part of top managers' remuneration is saved for the future to stimulate the growth of corporate value in the long term and prevent agents' short-term predatory actions.

Similarly, *contract theory* seeks to prevent managerial "opportunistic behavior" which involves senior managers abusing their position and enjoying benefits in addition to the base pay to the detriment of shareholder interests [Williamson, 1985]. The board of directors is the main structural mechanism for reducing opportunism. This body carries out the monitoring of managerial actions on behalf of the shareholders. The control is even more complete, if the chairman of the board of directors is independent of the executive management.

Thus, new institutional theories suggest the following: if the CEO also holds the position of chairman, the owners' interests will be sacrificed in favour of the management, which may lead to managerial opportunism and the loss of the company.

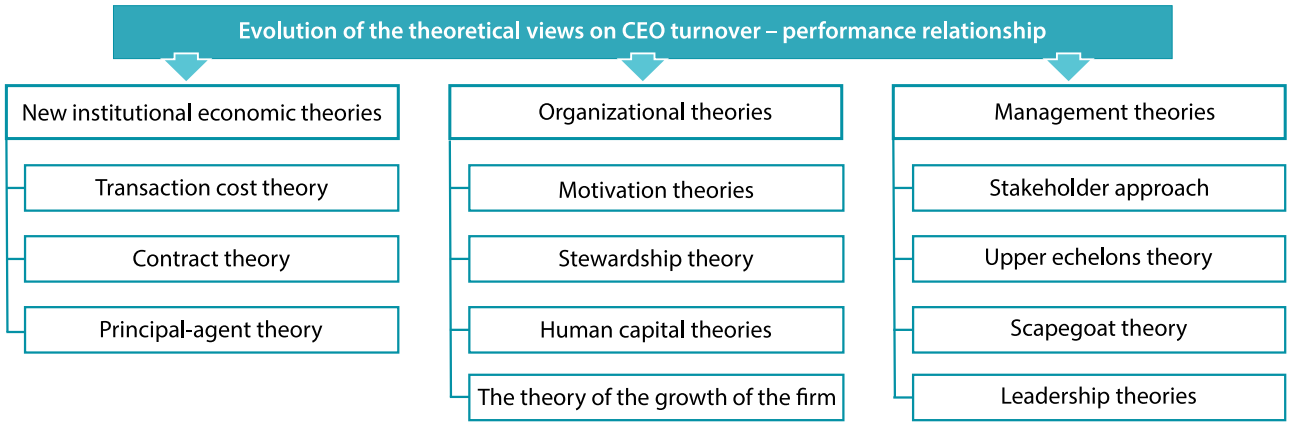


Fig. 1. Evolution of the theoretical views on the CEO turnover–performance relationship

Рис. 1. Эволюция взглядов на взаимосвязь сменяемости генеральных директоров и результативности деятельности компании

УПРАВЛЕНЕЦ 2019. Том 10. № 4

Agency theory and contract theory are premised on the model of homo economicus who is consistently rational in maximizing self-interest. The concept based on the urge to get a reward and avoid punishment was argued earlier in the system of *organization theories* and was called "Theory X" [Argyris, McGregor, 1960].

However, there are other motivational "models of man" that originate from organizational psychology and organizational sociology. They rest on the concept of organizational role, that is the mechanism for deriving internal satisfaction through successful completion of a piece of complex work, growing responsibility and authority and thus gaining recognition [Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959; McClelland, 1961]. Moreover, the identification of managers with the corporation, especially if they are employed for a long time and participated in its creation, helps combine individual self-esteem with corporate prestige. At that, as noted by Etzioni [1975], even if the company's development is not in line with the manager's interests, they can perform the job out of a sense of duty.

While agency theory clearly and objectively distinguishes between the interests of managers and owners, organizational sociologists (see, for example, [Silverman, 1970]) note that the manager's motivation is based on their personal perception. If a manager realizes that their future well-being is linked with the employer (for instance, in anticipation of labour or pension rights), they can identify their own interests with corporate ones even in the absence of obvious financial motivation.

These considerations justify the existence of alternative managerial motivation presented in *stewardship theory* [Donaldson, 1990; Barney, 1990]. The authors of the theory suppose that there is no general problem of executive motivation. The CEO is assumed to act in compliance with the company's interests and everything they do is for the good of the firm. Differences in productivity arise from the way in which organizational structure contributes to effective actions of top executives. According to Donaldson [1985; 1990], the effectiveness of the administration organizational structure depends on (1) to what extent it meets the expectations and (2) how wide and "legitimized" top managers' powers are.

Hence, stewardship theory is not aimed at motivating the CEO, but at the overall effectiveness of organizational structures and the system of corporate governance as a whole. The fuller the control of the corporation's CEO, the better performance is expected to be. If an individual combines the functions of the CEO and the chairman of the board of directors, power and responsibility are concentrated in one person, and there is no doubt who is responsible for the decisions made.

The head of the company can also be viewed as a valuable asset that creates a competitive advantage due to their commitment to work, adaptability and work of high quality (skills, ability to work efficiently, etc.). *Human capital theory* looks at employees' education and expertise, including special skills and a management talent, as investments that directly influence the company's performance. The theory puts the primary emphasis on comparing personal characteristics of CEOs (see, for example, [Storey, 1989]).

The upper echelons theory [Hambrick, Mason, 1984] echoes the theory of human capital, as it analyses the qualities and characteristics of a person. However, the upper echelons theory focuses on studying the CEO's role in fostering organizational culture and achieving the stated goals. It is postulated that, when processing a massive flow of information, the head filters and simplifies it according to their values and cognitive skills. Due to the fact that these characteristics are rather difficult to evaluate, the upper echelons theory explored them through age and gender and some other parameters. Hambrick and Mason's model demonstrates that a company's performance is linearly dependent on these characteristics of top executives.

A number of studies investigate CEOs' skills (considering their age, overconfidence and management style) from the perspective of their value for companies and how innovative the strategies they develop are. Benmelech and Frydman [2015] note that the fact of serving in the military exerts a marked effect on a CEO's behavior and management style (more conservative). Bertrand and Schoar [2003] argue that young executives holding an MBA degree are more risk averse than top executives of mature years. Kaplan, Klebanov and Sorensen [2012] prove there is a direct relationship between CEO turnover and a company's performance. According to Zhang, Wierschem and Mendez Mediavilla [2016], CEO turnover produces an immediate effect on productivity and the company's stock price.

In contrast to the hypothesis of human capital, *scapegoat theory* is based on agency models [Mirrlees, 1976; Holmstrom, 1979; Shavell, 1979; Gamson, 1964]. According to this approach, a company's poor performance is more associated with an unfortunate combination of circumstances rather than the quality of management and efforts of the CEO. A forced dismissal of the CEO in this case is a signal for the next leader, who might not differ in their qualities from the dismissed one. As a result, the new top executive makes more efforts, which results in the improvement in the company's performance indicators. Thus, the CEO dismissed for poor performance is not a bad leader but the so-called "scapegoat". Eventually, the performance indicators restore their previous values.

Leadership theories in management have a wide range of research objectives that can be categorized into three groups: theories of leadership qualities, behavioral and situational theories.

One of the situational theories of leadership – transactional and transformational leadership [Burns, 1978] – is of special importance from the standpoint of the effect exerted on a company's performance. This theory was further developed by Tichy and Devanna [1990]. Its central idea is that amid a changing environment leaders take on the burden of the company's reorganization, shape new vision of it and de-

velop a strategy. These transformations are reflected, among other things, in the company's improving performance.

The late 20th century was marked by the emergence of new leadership theories premised on moral and ethical aspects. While traditional leadership theories are company-oriented, the studies within this group of theories are aimed at changing individuals within a company. From this perspective, new leadership theories largely coincide with approaches of organizational sociology [Goleman, 1995; Lipman-Blumen, 1997].

According to *stakeholder theory*, managers should not focus on economic performance indicators. Their goal is to enhance the well-being of stakeholders involved in the system of the company's value creation [Freeman, 2010]. According to Yakovlev, Danilov and Simachev [2010, p. 31], a possible example is the Volkswagen Group which applies mostly non-standard corporate governance mechanisms (with employees and regional authorities represented on the board of directors) and resisted the crisis of 2008 more successfully than other automobile companies.

At the same time, there is a lack of consensus about what a company's performance for stakeholders is (for more details, see [Tkachenko, Zlygostev, 2018]). A number of researchers claim that shareholders should be prioritized among all stakeholders [Berle, Means, 1932; Jensen, 2001], and guaranteeing dividends for shareholders is, therefore, the primary responsibility of a company's top management. Other scientists suppose that stakeholders that provide the company with significant resources are also entitled to part of the surplus value created [Barney, 1990].

For the purposes of our study, we pay special attention to *the theory of the growth of the firm* developed by Edith Penrose [Penrose, 1955]. The theory postulates that the increasing size of a company is one of the problems in implementing management activities. In particular, Penrose claimed that "there must be a size beyond which the services required for its efficient operation simply cannot be supplied by mortal men… The complexity of structure and the scope of activity are believed to become such that even the minimum decisions required of the chief executives in order to ensure the requisite degree of co-ordination are so difficult or so numerous that the firm must suffer in efficiency" [Penrose, 1955, p. 541]. At the moment, the concept of a firm's growth is interpreted as a combination of numerous interdependent and diverse elements that affect decision making and the implementation of growth strategies [Buckley, Casson, 2010; Sargut, McGrath, 2011].

The idea of the theory of the growth of firm is as follows: a company's ability to expand itself is limited by resources, so it can grow due to the CEO's efforts. The CEO's work experience in a particular company can be considered as a universal resource conducive to its growth. Managers benefit from reinvestment. Consequently, they will be encouraged to develop the company as quickly as possible [Penrose, 2009, p. 29]. CEO turnover, on the contrary, can impede the company's growth in the short term, since it will take some time to adapt.

Table 1 combines the main theories and approaches that explain the influence of a company's CEO on its performance. Within the framework of the current study, all the theories are equally important. For example, relying on new institutionalism and agency theory, in particular, is possible from the position of both studying managers' *entrenchment* and analyzing the convergence of agents and principals' interests.

The upper echelons theory will allow assessing the effect of CEOs' characteristics on the company's performance. The theory of the growth of the firm takes into account the complexity of the company's external and internal environment that affects its performance when a new CEO takes office.

Table 1 – Comparative analysis of theories explaining the influence of a company's CEO on its performance
Таблица 1 – Сравнительный анализ теорий, объясняющих влияние генерального директора на результативность деятельности компании

Criterion for comparing	Agency theory	Organizational theory	Stewardship theory	Upper echelons theory	Theory of the growth of the firm	Transformational leadership theory	Stakeholder theory	Scapegoat theory
Unit of analysis	Agency costs	Possibility to control and run the company	Activity specialization	Cognitive ability	The firm's growth	Leadership qualities	Stakeholders' interests	Change of manager
Effect of CEO turnover on the company's performance	Studied indirectly, can be positive (under opportunism and entrenchment)	Studied indirectly, can be positive (if the board of directors is weak)	Studied indirectly, negative	Studied indirectly, dependent on the CEO's personal characteristics	Negative	Studied indirectly, dependent on leadership qualities	Studied indirectly, dependent on the balance of interests	Positive
Opportunities for enhancing the company's performance	Acquiring the company's stocks by the CEO; deferred compensation	The CEO's actions are supervised by the board of directors	The CEO combines management and control functions	Selecting the CEO with particular characteristics	Expertise and working experience of the CEO	Overcoming resistance to change as one of the leader's qualities	Participation of key stakeholders in company management	CEO turnover

УПРАВЛЕНЕЦ 2019. Том 10. № 4

THE METHOD FOR STUDYING CEO TURNOVER–COMPANY PERFORMANCE SENSITIVITY

There are numerous research studies evaluating the influence of CEO turnover on the company's performance (see, for example, [Bonnier, Bruner, 1989; Khanna, Poulsen, 1995; Crespí-Cladera, Pascual-Fuster, 2015; Fiordelisi, Ricci, 2014; Jenter, Lewellen, 2017; Jenter, Kanaan, 2015; Gao, Harford, Li, 2017], etc.). Most studies confirm that there is a statistically significant relationship between companies' performance and turnover of their CEOs. At the same time, the polemics on some significant points makes us suppose that the turnover–performance issue is not yet fully resolved. Firstly, it is worth noting that various indicators of productivity and production efficiency of enterprises are applied in the context of turnover–performance sensitivity (Table 2).

Table 2 – Performance indicators used in assessing the impact of CEO turnover
Таблица 2 – Показатели результативности, используемые при оценке влияния смены генерального директора

Author(s)	Performance indicator(s)
Fidrmucova, Fidrmuc [2001]	Total sales; fixed assets
Muravyev [2017]	Market-to-book ratio; the market value of a company divided by its assets' replacement cost (Tobin's Q); return on equity (ROE); return on assets (ROA)
Gibson [2003]	Earnings scaled by assets; change in earnings scaled by lagged assets; stock market return; growth in sales
Shen, Cannella [2002], Mussalli, Cukurova [2018], Fiordelisi, Ricci [2014]	Return on assets (ROA); industry-adjusted ROA, IAROA
Crespí-Cladera, Pascual-Fuster [2015]	Return on assets (ROA); return on equity (ROE); market-to-book ratio; stock return; assets; sales volume; market value; number of employees
Cornelli, Karakaş [2015]	Operating performance in leveraged buyouts (LBOs)
Denis, Denis [1995]	Operating rate of return on total assets (OROA); operating income before depreciation to total assets (OIBD/TA)

Secondly, research results show significant cross-country differentiation. Thus, positive effects of CEO turnover on performance are typical mainly of developed countries [Denis, Denis, 1995; Huson, Malatesta, Parrino, 2004; Bonnier, Bruner, 1989] rather than developing nations which demonstrate no significant effect [Setiawan, Phua, Chee, 2017; Lindrianasari, Hartono, 2011].

Thirdly, research findings can also vary depending on the firms selected. For example, to analyse publicly traded companies, it is possible to utilize daily indicators, which determines calculation methods. Two models used here are Bayesian model [Jenter, Kanaan, 2015] and event study [Byrka-Kita, Czerwiński, Preś-Perepeczo, 2017].

Byrka-Kita, Czerwiński and Preś-Perepeczo [2017] notice that investors can revise their evaluations and expectations about stock price if the company announces a CEO rotation. At that, share prices can increase [Bonnier, Bruner, 1989], since investors can treat a CEO rotation as a good sign for enhancing productivity, or fall [Khanna, Poulsen, 1995], if a change in a CEO position indicates that the enterprise is experiencing problems.

To analyse companies, the shares of which are not traded on a stock exchange, internal financial reports are used. In this case, panel data regression is the most widespread and generally recognized evaluation method. The results of empirical evaluations show mainly an improvement in performance after a change in a CEO position [Denis, Denis, 1995; Huson, Malatesta, Parrino, 2004].

In Russia, the interest of researchers is focused on the inverse relationship, i.e. how company performance influences CEO turnover [Goltsman, 2000; Roshchin, Solntsev, 2005; Kapelyushnikov, Demina, 2005; Muravyov et al., 2009; Dolgopyatova, 2011; Solntsev, 2013; Kapelyushnikov, 2015]. They revealed the correlation between a company's performance and a CEO rotation; however, the results are mixed. In addition, most studies were conducted using small samples and/or with the help of survey data.

Rachinskiy [2001] explores the effect of CEO turnover on a company's performance using the data for 1998 regarding 110 Russian publicly traded firms, in which there were 24 changes in CEO positions. The findings illustrate higher stock return in companies that initiated a CEO rotation.

Hence, previous research studies have revealed a number of gaps in examining CEO turnover–performance sensitivity.

There is no consensus on the effect (positive or negative) of CEO turnover on a company's performance. Most sources highlight that a company usually changes its CEO, when its performance indicators go down and the responsibility of the board of directors is to replace the CEO. At the same time, the arrival of a new top manager creates the potential for positive strategic changes.

There are no Russian studies on CEO turnover–performance sensitivity based on a broad data set.

There is no in-depth analysis of the dynamic processes determining steady trends in identifying the CEO turnover–company performance interrelationship.

The abovementioned specificity proves it to be expedient to apply panel data regression methods. Panel data contain two components – cross-sectional (a significant number of companies) and temporal (time). If it is a non-traded firm, then in the majority of observations there are only annual financial reports. It is necessary, therefore, to monitor changes in a company's performance over a prolonged period of time.

Panel data regression methods suggest using a model with either fixed or random effects. It is often difficult to imagine a situation, where there is only one possible way, in which explanatory characteristics predetermine changes in a company's performance. To a large extent, the same explanatory characteristics correlate with latent variables. The solution to this problem is to use a model with fixed effects. Then the model will have the following form

$$Performance_{i,t} = \alpha_i + \beta_1\ CEO\ turnover_{i,t} + \beta_2\ Firm\ controls_{i,t} + \beta_3\ CEO\ controls_{i,t} + Industry\ FE + Year\ FE + Region\ FE + \varepsilon_{i,t},$$

where $Performance_{i,t}$ denotes a firm's performance; $CEO\ turnover_{i,t}$ is a dummy variable of CEO turnover; $Firm\ controls_{i,t}$ are a firm's characteristics (firm size by log of assets); $CEO\ controls_{i,t}$ are a CEO's characteristics (concurrent service, citizenship, gender, owning company shares); *Region FE*, *Industry FE*, *Year FE* denote fixed effects for the region, sector, year; α_i is an individual effect of firm *i*.

The method makes it possible to eliminate the impact of latent effects and obtain unbiased estimates of parameters. The method is considered traditional when studying heterogeneous objects, and for the control of effects not observed in time, temporal fixed effects are also included in the model.

EMPIRICAL TESTING OF CEO TURNOVER–PERFORMANCE SENSITIVITY

The information base of the research is the company data from Ruslana database by bureau Van DIJK that contains comprehensive financial information on Russian companies, top managers, boards of directors and owners.

The sample compiles financial and management information on public companies in Russia due to the fact that their record-keeping activities are most regulated and their data are expected to be of high quality. The final sample is the unbalanced panel dataset and contains data on 54,341 public companies for 2007–2016. Industry-specific and regional characteristics of the sample vary.

Fig. 2 presents the algorithm for identifying the CEO from the list of a company's top managers.

We have conducted a procedure for selecting the data on appointment and resignation of CEOs that is necessary to determine CEO turnover. While financial reports are prepared annually, a CEO may take office any day. In some cases, this created the problem of determining the CEO for a particular year, which was solved in the following way: if the CEO held the post throughout the year, they were recorded as the company's CEO this year; if during the year the top executive was replaced, the CEO holding the position for at least 6 months was selected for the study.

The given procedure allowed us to identify the CEO rotation, which is a fictitious variable that takes on the value 1, if there was a change in a CEO position at company *i* in the year *t*.

The dependent variables (a company's performance) are the natural log of revenue, revenue growth rate (change in the natural log of revenue) and a similar indicator with a one-year lag. We assume that revenue is the most suitable criterion for evaluating a CEO's activity, as it reflects changes in performance compared to the previous periods. A lag-based approach to revenue growth rate is due to lagging effects of the CEO's adaptation to the internal and external environment of the company.

As control variables, we use dummy variables that characterize the industry and regional affiliation of the company, temporal fixed effects, as well as the size of the firm expressed by the natural log of assets.

The explanatory variables, in addition to the main one – a change in the CEO position – are other characteristics, such as length of service, gender, age, number of concurrent positions alongside the one under examination, as well as whether the CEO holds the company's shares, and whether the CEO is a foreigner.

Table 3 presents descriptive statistics of observed variables.

The analysis of descriptive statistics indicates that in 6.7% of cases there was a change in a CEO position.

The company's size, expressed by the natural logarithm of assets, has a large variance, which signifies that there are both very large and rather small companies in the sample.

A statistically average CEO exhibits the following characteristics:

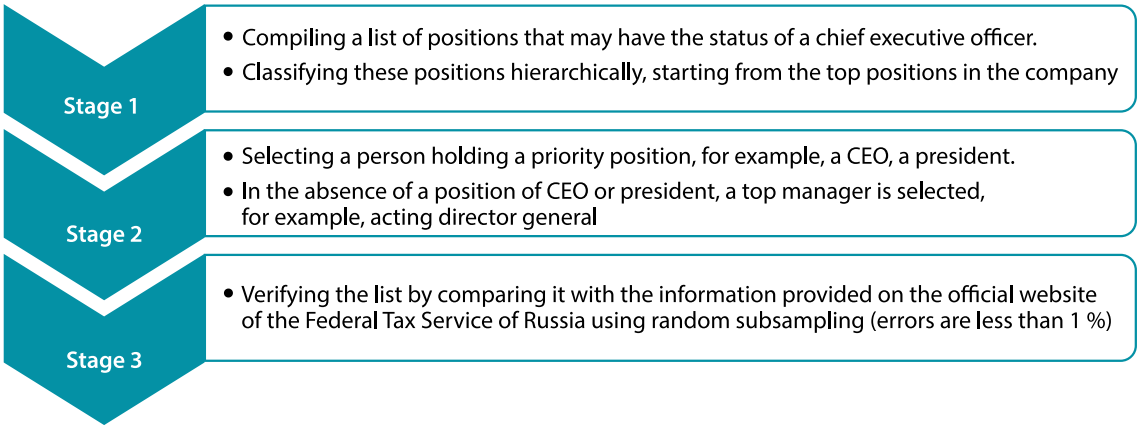


Fig. 2. Algorithm for identifying the CEO from the list of a company's top managers
Рис. 2. Алгоритм выявления генерального директора из списка топ-менеджмента компании

Table 3 – Descriptive statistics of observed variables
Таблица 3 – Дескриптивная статистика наблюдаемых переменных

Variable	Number of observations	Mean	Standard error	Minimum value	Maximum value
CEO turnover	422 434	0.0666	0.2493	0	1
Natural log of revenue	283 111	3.5476	2.5015	–10.2046	17.0022
Change in the natural log of revenue	254 579	0.0331	0.6347	–2.1172	2.5914
Natural log of assets	326 350	3.2509	2.8893	–11.5129	16.6518
Length of service, years	422 433	5.1718	3.6132	0.6	16.3
CEO's age, years	78 609	48.3350	10.1204	18	92
Number of concurrent positions	422 417	2.0751	3.3441	0	156
CEO as a shareholder	422 434	0.3291	0.4699	0	1
CEO is a foreigner	422 434	0.0439	0.2050	0	1
CEO gender: female – 1, male – 0	421 586	0.1599	0.3665	0	1

- average length of service in the CEO position is 5 years with the minimum of less than a year and the maximum of 16 years;
- average age is 48 years ranging from 18 to 92;
- an interesting fact is that the average number of concurrent positions held in addition to the one under examination is two posts;
- about 33% of the CEOs hold shares of their companies;
- 16 % of the CEOs are females;
- only 4% of the CEOs are foreigners.

The results of the basic model regression analysis are presented in Table 4.

The results of the regression analysis show that in the short term CEO turnover exerts a negative effect on the company's performance. It is noteworthy that when considering the changes in sales with a one-year lag, the significance of a CEO rotation and its influence decrease.

Table 4 – Results of the regression analysis
Таблица 4 – Результаты регрессионного анализа

Variable	Specification		
	Log of revenue	Change in log of revenue to the previous year	Change in log of revenue to the previous year with a one-year lag
CEO turnover: dummy variable, if there was a change during the period under observation – 1, otherwise – 0	–0.0359*** (0.00695)	–0.0393*** (0.00555)	–0.0105* (0.00602)
Gender: female – 1, male – 0	0.0172 (0.0136)	0.0107 (0.0112)	0.0153 (0.0126)
Length of service	0.00571*** (0.00104)	–0.00336*** (0.000832)	0.000438 (0.000885)
CEO is a foreigner – 1, otherwise – 0	–0.0460** (0.0185)	0.0856*** (0.0153)	0.0621*** (0.0176)
CEO is a shareholder –1, otherwise – 0	0.00550 (0.0152)	0.0630*** (0.0126)	0.0428*** (0.0140)
Number of concurrent positions	–0.0907*** (0.0103)	–0.00717 (0.00834)	–0.0265*** (0.00928)
Log of assets	0.628*** (0.00252)	0.119*** (0.00229)	0.0913*** (0.00259)
Control variables for the industry	Yes	Yes	Yes
Control variables for the region	Yes	Yes	Yes
Control variables for the year	Yes	Yes	Yes
Constant	1.386*** (0.0372)	0.00357 (0.0420)	0.0915** (0.0442)
Number of observations	280 699	252 464	211 649
Number of companies	46 404	44 642	42 916
R-squared	0.217	0.039	0.032

Note. Standard errors are indicated in parentheses: *** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$.

Thus, Edith Penrose's theory of the growth of the firm is confirmed. There is no reason to suppose that any theories turned out to be untenable, since their verification requires other tests and analysis methods to be applied. The significant influence of the CEO's observed characteristics confirms the positions of the upper echelons theory and the convergence of interests of agency theory.

Firstly, it is of interest that a foreign CEO is more adaptable to the new company's environment demonstrating weak performance during the first year of work and improving results in subsequent periods. This might be due to the adaptation of the foreign top manager to the specificity of the corporate culture in Russia.

Secondly, if the top executive holds the company's shares, there is a decline in the firm's performance during the first year and a rise in its performance in subsequent periods. A possible explanation to this fact is that there exists a mechanism for smoothing the opportunistic behaviour, since the CEO acts as an agent and a principal at the same time.

The number of concurrent positions of the CEO displays a variable result, but generally exerts a negative effect on performance. This might be due to poor motivation of the CEO having alternative sources of income. The CEO's gender was insignificant.

CONCLUSION

The research works on CEO turnover–company performance sensitivity, despite being quite numerous, produce fragmented and contradictory results.

Having conducted the critical analysis of the available approaches to assessing the CEO's role in the company's success, we have identified the reasons behind the relationship between a CEO rotation and the company's performance. The empirical testing based on the data from Russian public companies confirms that there is a significant correlation. At that, the obtained results indicate that in the short term after a change in the CEO position the company's performance does not improve. CEO turnover has a negative effect on the firm's business results.

Bearing this in mind, the boards of directors should avoid taking hasty decisions about a CEO rotation in the situations, where more attention has to be paid to assessing the performance of CEOs, especially in the face of external institutional shocks.

Identifying the factors behind the decrease in a company's performance is one of the promising domains for further research. ■

References

Goltsman M.M. (2000). *Empiricheskiy analiz smeny menedzherov v rossiyskikh firmakh* [An empirical analysis of CEO turnover in Russian firms]. Moscow: Rossiyskaya ekonomicheskaya shkola Publ.

Dolgopyatova T.G. (2007). Empiricheskiy analiz korporativnogo kontrolya v rossiyskikh kompaniyakh: kogda krupnye aktsionery otkhodyat ot ispolnitel'nogo upravleniya? [An empirical analysis of corporate control in Russian companies: when do large shareholders move away from executive management?]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, vol. 5, no. 3, pp. 27–52.

Dolgopyatova T.G. (2011). Naemnye menedzhery v rossiyskikh kompaniyakh: empiricheskie svidetel'stva na fone krizisa [External managers in Russian companies: empirical evidence against the backdrop of the crisis]. *Finansy i biznes – Finance and Business*, no. 4, pp. 149–165.

Dubrovskiy V.Zh., Romanova O.A., Tatarkin A.I., Tkachenko I.N. (2004). *Dinamika korporativnogo razvitiya* [Dynamics of corporate development]. Moscow: Nauka.

Kapelyushnikov R.I. (2015). *Mobil'nost' i identichnost' rukovoditeley rossiyskikh promyshlennykh predpriyatiy* [Mobility and identity of managers of Russian industrial enterprises]. Moscow: HSE Publishing House.

Kapelyushnikov R.I., Demina N.V. (2005). Obnovlenie vysshego menedzhmenta rossiyskikh promyshlennykh predpriyatiy: svidetel'stva «Rossiyskogo ekonomicheskogo barometra» [Reorganizing the top management of Russian industrial enterprises: evidence of the "Russian Economic Barometer"]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, vol. 3, no. 3, pp. 27–42.

Menar K. (1996). *Ekonomika organizatsiy* [Enterprises economics]. Moscow: INFRA-M.

Muravyev A.A., Talavera A.V., Bilyk O.A., Grechanyuk B.V. (2009). Rezul'taty deyatel'nosti firm i smena menedzherov v Ukraine [Companies' performance and CEO turnover in Ukraine]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, vol. 7, no. 4, pp. 13–32.

Rachinskiy A.A. (2001). *Smena menedzherov i effektivnost' kompaniy v Rossii* [CEO turnover and companies effectiveness in Russia]. Moscow: Rossiyskaya ekonomicheskaya shkola Publ.

Roshchin S.Yu., Solntsev S.A. (2005). Rynok truda top-menedzherov v Rossii: mezhdu vneshnim naymom i vnutrennim prodvizheniem [The labor market of top managers in Russia: between external hiring and internal promotion]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, vol. 3, no. 4, pp. 11–28.

Solntsev S.A. (2013). Izmeneniya na rossiyskom rynke truda top-menedzherov v period krizisa: svidetel'stva empiricheskogo issledovaniya [Changes in the Russian labor market of top managers during the crisis: evidence of empirical research]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, vol. 11, no. 1, pp. 3–18.

Tichy N., Devanna M.A. (1990). *The transformational leader* (Russ. ed.: Tichy N., Devanna M.A. (1990). Lidery reorganizatsii (iz opyta amerikanskikh korporatsiy Moscow: Ekonomika).

Tkachenko I.N. (2001). *Evolyutsiya vnutrifirmennykh korporativnykh otnosheniy* [Evolution of intrafirm corporate relationships]. Ekaterinburg: Institute of Economics of the Ural Branch of the RAS.

Tkachenko I.N., Zlygostev A.A. (2018). Otsenka vklada steykkholderov v stoimost' kompanii: primer rossiyskogo bankovskogo sektora [Assessing stakeholders' contribution to enterprise value: the case of the Russian banking sector]. *Upravlenets – The Manager*, vol. 9, no. 4, pp. 40–52. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-4-5.

Yakovlev A.A., Danilov Yu.A., Simachev Yu.V. (2010). Global'nyy finansovyy krizis i korporativnoe upravlenie [Global financial crisis and corporate culture]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, vol. 8, no. 2, pp. 21–34.

Argyris C., McGregor D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. N.Y.: McGraw-Hill.

Barney J.B. (1990). The debate between traditional management theory and organizational economics: Substantive differences or intergroup conflict? *Academy of Management Review*, vol. 15, no. 3, pp. 382–393.

Benmelech E., Frydman C. (2015). Military CEOs. *Journal of Financial Economics*, vol. 117, no. 1, pp. 43–59.

Berle A., Means G. (1932). *The modern corporation and private property*. N.Y.: McMillan.

Bertrand M., Schoar A. (2003). Managing with style: The effect of managers on firm policies. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 118, no. 4, pp. 1169–1208.

Bonnier K.A., Bruner R.F. (1989). An analysis of stock price reaction to management change in distressed firms. *Journal of Accounting and Economics*, vol. 11, no. 1, pp. 95–106.

Buckley P.J., Casson M. (2010). Edith Penrose's theory of the growth of the firm and the strategic management of multinational enterprises. In: Buckley P.J., Casson M. *The Multinational Enterprise Revisited*. L.: Palgrave Macmillan. Pp. 277–300.

Burns J.M. (1978). *Leadership*. N.Y.: Harper & Row.

Byrka-Kita K., Czerwiński M., Preś-Perepeczo A. (2017). Stock market reaction to CEO appointment – preliminary results. *Journal of Management and Business Administration*, vol. 25, no. 2, pp. 23–42.

Cornelli F., Karakaş O. (2015). CEO turnover in LBOs: The role of boards. *SSRN Electronic Journal*. Available at: https://ssrn.com/abstract=2269124.

Crespí-Cladera R., Pascual-Fuster B. (2015). Executive directors' pay, networks and operating performance: The influence of ownership structure. *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 34, no. 2, pp. 175–203.

Denis D.J., Denis D.K. (1995). Performance changes following top management dismissals. *The Journal of Finance*, vol. 50, no. 4, pp. 1029–1057.

Donaldson L. (1985). *In defence of organisation theory. A reply to the critics*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Donaldson L. (1990). The ethereal hand: Organizational economics and management theory. *Academy of Management Review*, vol. 15, no. 3, pp. 369–381.

Eisenhardt K.M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 1, pp. 57–74.

Etzioni A. (1975). *Comparative analysis of complex organizations*. N.Y.: Simon and Schuster.

Fee C.E., Hadlock C.J., Huang J., Peirce J.R. (2017). Robust models of CEO turnover: New evidence on relative performance evaluation. *Review of Corporate Finance Studies*, vol. 7, no. 1, pp. 70–100.

Fidrmucova J., Fidrmuc J. (2001). Firm Performance, CEO Turnover and Managerial Labor Market in the Czech Republic. *Center for European Integration Studies (ZEI)*, vol. 466, p. 3066.

Fiordelisi F., Ricci O. (2014). Corporate culture and CEO turnover. *Journal of Corporate Finance*, vol. 28, pp. 66–82.

Freeman R.E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Gamson W.A., Scotch N.A. (1964). Scapegoating in baseball. *American Journal of Sociology*, vol. 70, no. 1, pp. 69–72.

Gao H., Harford J., Li K. (2017). CEO turnover – performance sensitivity in private firms. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 52, no. 2, pp. 583–611.

Gibson M.S. (2003). Is corporate governance ineffective in emerging markets? *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 38, no. 1, pp. 231–250.

Goleman D. (1995). *Emotional Intelligence*. N.Y.: Bantam Books, Inc.

Hambrick D.C., Mason Ph.A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, vol. 9, no. 2, pp. 193–206.

Herzberg F.M., Mausner B.B., Snyderman B. (1959). *The motivation to work*. N.Y.: John Wiley & Sons.

Huson M.R., Malatesta P.H., Parrino R. (2004). Managerial succession and firm performance. *Journal of Financial Economics*, vol. 74, no. 2, pp. 237–275.

Jensen M.C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 14, no. 3, pp. 8–21.

Jensen M.C., Meckling W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, vol. 3, no. 4, pp. 305–360.

Jenter D., Kanaan F. (2015). CEO turnover and relative performance evaluation. *The Journal of Finance*, vol. 70, no. 5, pp. 2155–2184.

Jenter D., Lewellen K. (2017). *Performance-Induced CEO Turnover*. CEPR Discussion Paper No. DP12274.

Kaplan S.N., Klebanov M.M., Sorensen M. (2012). Which CEO characteristics and abilities matter? *The Journal of Finance*, vol. 67, no. 3, pp. 973–1007.

Kato T., Long C. (2006). CEO turnover, firm performance, and enterprise reform in China: Evidence from micro data. *Journal of Comparative Economics*, vol. 34, no. 4, pp. 796–817.
Khanna N., Poulsen A.B. (1995). Managers of financially distressed firms: Villains or scapegoats? *The Journal of Finance*, vol. 50, no. 3, pp. 919–940.
Lindrianasari J.H., Hartono J. (2011). The Relationship between Accounting Performance and CEO Turnover: Evidence from Indonesia. *Accounting&Taxation*, vol. 3, no. 2, pp. 97–107.
Lipman-Blumen J. (1997). Connective leadership: A new paradigm. *Drucker Magazine*, vol. 1, no. 1, pp. 12–19.
McClelland D.C. (1961). *The Achieving Society*. Oxford, England: Van Nostrand.
Muravyev A. (2017). Boards of directors in Russian publicly traded companies in 1998–2014: Structure, dynamics and performance effects. *Economic Systems*, vol. 41, no. 1, pp. 5–25.
Muravyev A. (2003). Turnover of senior managers in Russian privatised firms. *Comparative Economic Studies*, vol. 45, no. 2, pp. 148–172. DOI: https://doi.org/10.1057/palgrave.ces.8100008.
Mussalli G.D., Cukurova S. (2018). Appointing an Interim CEO? Not surprising if you failed the corporate governance test. *Pensions&Investments*, August 16. Available at: https://www.pionline.com/article/20180816/ONLINE/180819977/commentary-appointing-an-interim-ceo-not-surprising-if-you-failed-the-corporate-governance-test.
Penrose E. (1955). Limits to the Growth and Size of Firms. *American Economic Review*, vol. 45, no. 2, pp. 531–543.
Penrose E.T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
Pratt J.W., Zeckhauser R., Arrow K.J. (1985). *Principals and agents: The structure of business*. Cambridge, MASS: Harvard University Press.
Sargut G., McGrath R.G. (2011). Learning to live with complexity. *Harvard Business Review*, vol. 89, no. 9, pp. 68–76.
Setiawan D., Phua L.K., Chee H.K. (2013). CEO turnover and market reaction in Indonesia. *Indonesian Capital Market Review*, vol. 5, no. 2, pp. 85–94.
Shen W., Cannella A.A.Jr. (2002). Revisiting the Performance Consequences of CEO Succession: The Impacts of Successor Type, Postsuccession Senior Executive Turnover, and Departing CEO Tenure. *The Academy of Management Journal*, vol. 45, no. 4, pp. 717–733.
Silverman D. (1970). *The Theory of Organisations*. L.: Heinemann.
Stacey R.D. (1995). The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal*, vol. 16, no. 6, pp. 477–495.
Williamson O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. N.Y.: Simon and Schuster.
Zhang P., Wierschem D., Mendez Mediavilla F.A. (2016). An empirical investigation on CEO turnover in IT firms and firm performance. *Journal of International Technology and Information Management*, vol. 25, no. 2, p. 5.

Information about the authors

Svetlana V. OREKHOVA
Dr. Sc. (Econ.), Professor, Head of Enterprises Economics Dept. **Ural State University of Economics** (62/45 8 Marta/Narodnoy Voli St., Ekaterinburg, 620144, Russia). E-mail: bentarask@list.ru.

Larisa Sh. KUDIN
Sr. Lecturer of Enterprises Economics Dept. **Ural State University of Economics** (62/45 8 Marta/Narodnoy Voli St., Ekaterinburg, 620144, Russia). E-mail: larisakudin@yandex.ru.

Aleksandra V. KUPERA
Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Department of Economics. **Higher School of Economics in Saint Petersburg** (3/1A Kantemirovskaya St., Saint Petersburg, 194100, Russia). E-mail: avkupera@gmail.com.

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-1

Сменяемость генерального директора и результативность компании: взаимосвязь и эмпирические оценки

С.В. Орехова, Л.Ш. Кудин, А.В. Купера

Аннотация. Решение проблем организационной эффективности во многом зависит от качества системы корпоративного управления. Одним из ее аспектов выступают характеристики и действия генерального директора компании. Статья посвящена оценке влияния смены генерального директора на результативность деятельности компании. На основе критического анализа существующих подходов, описывающих его роль и влияние на успешность бизнеса, обосновано методологическое поле исследования: синтез теорий неоинституционализма, организации и стратегического управления. Метод исследования – панельная регрессия с фиксированными эффектами. Информационную базу составили данные 54 341 российской акционерной компании с 2006 по 2017 г. Различные спецификации базовой модели позволили выявить статистически значимую отрицательную связь

между изменением выручки и фактом смены генерального директора в краткосрочном периоде. Полученные результаты подтвердили положения теории роста фирмы в части необходимости адаптации генерального директора к внешней и внутренней среде компании в течение длительного периода. Также обнаружено, что иностранные генеральные директора и директора-собственники (акционеры) быстрее приспосабливаются к новой должности, что ускоряет рост показателей результативности бизнеса. Вместе с тем выявлено, что ухудшение результатов деятельности компании имеет краткосрочный эффект. Данный факт означает, что советам директоров не следует принимать поспешных решений о смене генерального директора после непродолжительного периода его работы.

Ключевые слова: корпоративное управление; генеральный директор; результативность компании; сменяемость директора; акционерные общества; российские компании.

JEL Classification: C10, G30

Дата поступления статьи: 18 апреля 2019 г.

Ссылка для цитирования: Орехова С.В., Кудин Л.Ш., Купера А.В. Сменяемость генерального директора и результативность компании: взаимосвязь и эмпирические оценки // Управленец. 2019. Т. 10. № 4. С. 2–13. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-1.

Источники

Гольцман М.М. (2000). Эмпирический анализ смены менеджеров в российских фирмах. М.: Рос. экон. шк.

Долгопятова Т.Г. (2011). Наемные менеджеры в российских компаниях: эмпирические свидетельства на фоне кризиса // Финансы и бизнес. № 4. С. 149–165.

Долгопятова Т.Г. (2007). Эмпирический анализ корпоративного контроля в российских компаниях: когда крупные акционеры отходят от исполнительного управления? // Российский журнал менеджмента. Т. 5. № 3. С. 27–52.

Дубровский В.Ж., Романова О.А., Татаркин А.И., Ткаченко И.Н. (2004). Динамика корпоративного развития. М.: Наука.

Капелюшников Р.И. (2015). Мобильность и идентичность руководителей российских промышленных предприятий // М: Изд. дом Высш. шк. экономики.

Капелюшников Р.И., Демина Н.В. (2005). Обновление высшего менеджмента российских промышленных предприятий: свидетельства «Российского экономического барометра» // Российский журнал менеджмента. Т. 3. № 3. С. 27–42.

Менар К. (1996). Экономика организаций. М. : ИНФРА-М.

Муравьев А.А., Талавера А.В., Билык О.А., Гречанюк Б.В. (2009). Результаты деятельности фирм и смена менеджеров в Украине // Российский журнал менеджмента. Т. 7. № 4. С. 13–32.

Рачинский А.А. (2001). Смена менеджеров и эффективность компаний в России. М.: Рос. экон. шк.

Рощин С.Ю., Солнцев С.А. (2005). Рынок труда топ-менеджеров в России: между внешним наймом и внутренним продвижением // Российский журнал менеджмента. Т. 3. № 4. С. 11–28.

Солнцев С.А. (2013). Изменения на российском рынке труда топ-менеджеров в период кризиса: свидетельства эмпирического исследования // Российский журнал менеджмента. Т. 11. № 1. С. 3–18.

Тичи Н., Деванна М.А. (1990). Лидеры реорганизации (из опыта американских корпораций). М.: Экономика.

Ткаченко И.Н. (2001). Эволюция внутрифирменных корпоративных отношений. Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН.

Ткаченко И.Н., Злыгостев А.А. (2018). Оценка вклада стейкхолдеров в стоимость компании: пример российского банковского сектора // Управленец. Т. 9. № 4. С. 40–52. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-4-5.

Яковлев А.А., Данилов Ю.А., Симачев Ю.В. Глобальный финансовый кризис и корпоративное управление // Российский журнал менеджмента. Т. 8. № 2. С. 21–34.

Argyris C., McGregor D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. N.Y.: McGraw-Hill.

Barney J.B. (1990). The debate between traditional management theory and organizational economics: Substantive differences or intergroup conflict? *Academy of Management Review*, vol. 15, no. 3, pp. 382–393.

Benmelech E., Frydman C. (2015). Military CEOs. *Journal of Financial Economics*, vol. 117, no. 1, pp. 43–59.

Berle A., Means G. (1932). *The modern corporation and private property*. N.Y.: McMillan.

Bertrand M., Schoar A. (2003). Managing with style: The effect of managers on firm policies. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 118, no. 4, pp. 1169–1208.

Bonnier K.A., Bruner R.F. (1989). An analysis of stock price reaction to management change in distressed firms. *Journal of Accounting and Economics*, vol. 11, no. 1, pp. 95–106.

Buckley P.J., Casson M. (2010). Edith Penrose's theory of the growth of the firm and the strategic management of multinational enterprises. In: Buckley P.J., Casson M. *The Multinational Enterprise Revisited*. L.: Palgrave Macmillan. Pp. 277–300.

Burns J.M. (1978). *Leadership*. N.Y.: Harper & Row.

Byrka-Kita K., Czerwiński M., Preś-Perepeczo A. (2017). Stock market reaction to CEO appointment – preliminary results. *Journal of Management and Business Administration*, vol. 25, no. 2, pp. 23–42.

Cornelli F., Karakaş O. (2015). CEO turnover in LBOs: The role of boards. *SSRN Electronic Journal*. Available at: https://ssrn.com/abstract=2269124.

Crespí-Cladera R., Pascual-Fuster B. (2015). Executive directors' pay, networks and operating performance: The influence of ownership structure. *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 34, no. 2, pp. 175–203.

Denis D.J., Denis D.K. (1995). Performance changes following top management dismissals. *The Journal of Finance*, vol. 50, no. 4, pp. 1029–1057.

Donaldson L. (1985). *In defence of organisation theory. A reply to the critics*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Donaldson L. (1990). The ethereal hand: Organizational economics and management theory. *Academy of Management Review*, vol. 15, no. 3, pp. 369–381.

Eisenhardt K.M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 1, pp. 57–74.

Etzioni A. (1975). *Comparative analysis of complex organizations*. N.Y.: Simon and Schuster.

Fee C.E., Hadlock C.J., Huang J., Peirce J.R. (2017). Robust models of CEO turnover: New evidence on relative performance evaluation. *Review of Corporate Finance Studies*, vol. 7, no. 1, pp. 70–100.
Fidrmucova J., Fidrmuc J. (2001). Firm Performance, CEO Turnover and Managerial Labor Market in the Czech Republic. *Center for European Integration Studies (ZEI)*, vol. 466, p. 3066.
Fiordelisi F., Ricci O. (2014). Corporate culture and CEO turnover. *Journal of Corporate Finance*, vol. 28, pp. 66–82.
Freeman R.E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
Gamson W.A., Scotch N.A. (1964). Scapegoating in baseball. *American Journal of Sociology*, vol. 70, no. 1, pp. 69–72.
Gao H., Harford J., Li K. (2017). CEO turnover – performance sensitivity in private firms. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 52, no. 2, pp. 583–611.
Gibson M.S. (2003). Is corporate governance ineffective in emerging markets? *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 38, no. 1, pp. 231–250.
Goleman D. (1995). *Emotional Intelligence*. N.Y.: Bantam Books, Inc.
Hambrick D.C., Mason Ph.A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, vol. 9, no. 2, pp. 193–206.
Herzberg F.M., Mausner B.B., Snyderman B. (1959). *The motivation to work*. N.Y.: John Wiley & Sons.
Huson M.R., Malatesta P.H., Parrino R. (2004). Managerial succession and firm performance. *Journal of Financial Economics*, vol. 74, no. 2, pp. 237–275.
Jensen M.C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 14, no. 3, pp. 8–21.
Jensen M.C., Meckling W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, vol. 3, no. 4, pp. 305–360.
Jenter D., Kanaan F. (2015). CEO turnover and relative performance evaluation. *The Journal of Finance*, vol. 70, no. 5, pp. 2155–2184.
Jenter D., Lewellen K. (2017). *Performance-Induced CEO Turnover*. CEPR Discussion Paper No. DP12274.
Kaplan S.N., Klebanov M.M., Sorensen M. (2012). Which CEO characteristics and abilities matter? *The Journal of Finance*, vol. 67, no. 3, pp. 973–1007.
Kato T., Long C. (2006). CEO turnover, firm performance, and enterprise reform in China: Evidence from micro data. *Journal of Comparative Economics*, vol. 34, no. 4, pp. 796–817.
Khanna N., Poulsen A.B. (1995). Managers of financially distressed firms: Villains or scapegoats? *The Journal of Finance*, vol. 50, no. 3, pp. 919–940.
Lindrianasari J.H., Hartono J. (2011). The Relationship between Accounting Performance and CEO Turnover: Evidence from Indonesia. *Accounting&Taxation*, vol. 3, no. 2, pp. 97–107.
Lipman-Blumen J. (1997). Connective leadership: A new paradigm. *Drucker Magazine*, vol. 1, no. 1, pp. 12–19.
McClelland D.C. (1961). *The Achieving Society*. Oxford, England: Van Nostrand.
Muravyev A. (2017). Boards of directors in Russian publicly traded companies in 1998–2014: Structure, dynamics and performance effects. *Economic Systems*, vol. 41, no. 1, pp. 5–25.
Muravyev A. (2003). Turnover of senior managers in Russian privatised firms. *Comparative Economic Studies*, vol. 45, no. 2, pp. 148–172. DOI: https://doi.org/10.1057/palgrave.ces.8100008.
Mussalli G.D., Cukurova S. (2018). Appointing an Interim CEO? Not surprising if you failed the corporate governance test. *Pensions&Investments*, August 16. Available at: https://www.pionline.com/article/20180816/ONLINE/180819977/commentary-appointing-an-interim-ceo-not-surprising-if-you-failed-the-corporate-governance-test.
Penrose E. (1955). Limits to the Growth and Size of Firms. *American Economic Review*, vol. 45, no. 2, pp. 531–543.
Penrose E.T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
Pratt J.W., Zeckhauser R., Arrow K.J. (1985). *Principals and agents: The structure of business*. Cambridge, MASS: Harvard University Press.
Sargut G., McGrath R.G. (2011). Learning to live with complexity. *Harvard Business Review*, vol. 89, no. 9, pp. 68–76.
Setiawan D., Phua L.K., Chee H.K. (2013). CEO turnover and market reaction in Indonesia. *Indonesian Capital Market Review*, vol. 5, no. 2, pp. 85–94.
Shen W., Cannella A.A.Jr. (2002). Revisiting the Performance Consequences of CEO Succession: The Impacts of Successor Type, Post-succession Senior Executive Turnover, and Departing CEO Tenure. *The Academy of Management Journal*, vol. 45, no. 4, pp. 717–733.
Silverman D. (1970). *The Theory of Organisations*. L.: Heinemann.
Stacey R.D. (1995). The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal*, vol. 16, no. 6, pp. 477–495.
Williamson O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. N.Y.: Simon and Schuster.
Zhang P., Wierschem D., Mendez Mediavilla F.A. (2016). An empirical investigation on CEO turnover in IT firms and firm performance. *Journal of International Technology and Information Management*, vol. 25, no. 2, p. 5.

Информация об авторах

ОРЕХОВА Светлана Владимировна

Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики предприятий. **Уральский государственный экономический университет** (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45). E-mail: bentarask@list.ru.

КУДИН Лариса Шарифьяновна

Старший преподаватель кафедры экономики предприятий. **Уральский государственный экономический университет** (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45). E-mail: larisakudin@yandex.ru.

КУПЕРА Александра Валерьевна

Кандидат экономических наук, доцент департамента экономики. **Высшая школа экономики в Санкт-Петербурге** (194100, РФ, г. Санкт-Петербург, ул. Кантемировская, 3/1А). E-mail: avkupera@gmail.com.

УПРАВЛЕНЕЦ 2019. Том 10. № 4

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-2

Interrelation between dividend policy and corporate reputation in Russian companies

Alla V. Vavilina, Lidia N. Levanova, Irina N. Tkachenko

Abstract. The paper analyses the formation and development of dividend payment procedures in Russian companies and explores the content of corporate reputation and its components. According to the dividend signaling hypothesis, dividends, being an indicator of profitability and financial stability, act as determinants of a company's sustainable development. This affects its stock price and forges corporate reputation for investors. The authors examine the dynamics of dividends paid out by the leading Russian companies highlighting the phases of emergence and formation of dividend policy in Russia, industry-specific nature and the dominant type of dividend policy. The authors apply the classification of the types of dividend policy (conservative, moderate and aggressive) and use the methods of analysis and synthesis, econometric modeling (regression model building). The source data include the ratings and statistical evidence provided by the Russian Institute of Directors (RID) as well as statistical data retrieved from online resources. The authors conclude that, since 2001, Russian companies have been paying dividends to win investment attractiveness in the eyes of foreign investors. We suppose, therefore, that the emerging dividend policy is becoming one of the indicators of corporate reputation of Russian companies. The analysis shows no statistically significant dependence of stock prices of Russian companies on the size of dividends paid out, but there is some evidence that dividend signaling hypothesis is being implemented in the Russian economy. The study reveals that aggressive dividend policy prevailing in companies partly owned by the state is due to the specificity of rules and regulations in Russia and ambitions of other companies to improve their reputation among investors.

Keywords: corporate governance; corporate reputation; dividend policy; stock price.

JEL Classification: L14, G34, G35

Paper submitted: March 25, 2019

For citation: Vavilina A.V., Levanova L.N., Tkachenko I.N. Interrelation between dividend policy and corporate reputation in Russian companies. *Upravlenets – The Manager*, 2019, vol. 10, no. 4, pp. 14–23. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-2.

INTRODUCTION

Under modern conditions, attraction and costs of investment inherently associated with such notions as image and reputation of companies are the pressing problems in the Russian economy. Since the middle of the twentieth century, the concepts of image and reputation, that used to be personal categories, have gained an economic denotation. The evolution of corporate governance as a specific domain of management science and the formation of large corporations have expanded an entrepreneur's image and a company's business reputation to corporate ones. Consequently, the main components of investment attractiveness of modern companies are their corporate ranking and formidable corporate reputation.

The *purpose of the research i*s to establish the development level of dividend policy in Russian companies at the current stage and reveal whether dividends paid out by Russian corporations indicate their strong corporate reputation. To accomplish the stated aim, the authors tackle the following *objectives*: to analyse the dividend history of Russian companies; to discuss its specificity; to determine the stages of dividend policy formation; to examine the effect of dividend signaling hypothesis in the Russian practice; to investigate the dependence of stock price of the leading Russian companies on the size of dividends paid out; to establish the dominant type of dividend policy.

In the course of the study, the authors analyse the *hypothesis* of practical implementation of the dividend signaling theory [Brigham, Ehrhardt, 2005], which implies that rising dividend payments automatically increase the market value of Russian companies' shares which provide shareholders with additional revenue. Within the framework of dividend signaling theory, dividend payments are viewed as an information signal to the market that allows shareholders to estimate a company's prospects. Hence, dividends are one of the indicators of corporate reputation.

DIVIDEND POLICY AND CORPORATE REPUTATION: THEORETICAL APPROACHES

From the standpoint of stakeholder theory [Freeman, 1984], while operating, a corporation forms certain obligations to both their shareholders and various groups of stakeholders, such as employees, customers, suppliers, creditors, the state and society at large. Focusing on various signals coming from a company, stakeholders receive and accumulate information about the fulfillment of these obligations. According to Brammer and Pavelin [2004, p. 704], this information creates the company's reputation. Among market signals, researchers put a special emphasis on marketing indicators; among strategic signals, they stress mission, objectives, types of strategy and innovation activity; the most significant institutional signal is corporate social responsibility and crucial financial signals embrace dividend policy and financial indicators.

As a result, a company's reputation, being evaluated by numerous stakeholders, is transformed into corporate reputation. According to Boldyreva [2017, p. 30], corporate reputation is a collective judgement on the company that is formed over time in the minds of target groups based on

expert assessments of economic, social and environmental aspects of its activities.

A corporation should undoubtedly build a positive reputation for all its stakeholders, but we believe that investors and shareholders are the most important of them, since they usually invest lots of resources to set up the company and help it exist as a legal entity. The probability of attracting investment throughout the business lifecycle predetermines its sustainable development [Tkachenko, Zlygostev, 2018].

Thus, the key signals of strong goodwill for investors and stakeholders are return on investment, return on equity, dividend yield, dividend policy and dividend history.

An organization's dividend policy can be viewed as a type of managerial decisions regarding the following parameters: the share of net profit intended for paying dividends to shareholders; the choice of the dividend policy type, as well as the nature, form and frequency of dividend payments; the degree of adaptability. Dividend decisions are an integral part of the corporate governance system, since the market value of companies depends on meeting shareholders' expectations.

DIVIDEND POLICY: RESEARCH AND EXPERIENCE

Foreign studies on the cause-and-effect relationship of dividend policy in the framework of corporate governance and market development are quite diverse. Burgeoning overseas publications deal with the way how professional attributes of board members influence corporate financial policy and dividend policy, in particular. Scholars prove that firms with accounting experts sitting on their audit committees demonstrate stronger accounting conservatism and maintain lower dividend payment level, which are less sensitive to earnings volatility [Qiao, Chen, Hung, 2018]. Some researchers look at the condition under which the stockholders in a levered firm will be unaffected by the dividend policy [Galai, Wiener, 2018]. Duygun, Guney and Moin [2018] examine the factors affecting dividend policy of Indonesian firms paying special attention to agency costs and ownership structure. The study found that firms with higher conflicts of interest among managers and shareholders pay lower dividends. Conflicts between major and minor shareholders would exert little effect on dividend payments. Corporations with higher state ownership are associated with larger dividend payments. Chintrakarn, Chatjuthamard and Torn [2018] suggest that CEOs view dividends unfavorably because dividend payouts deprive them of the free cash flow they could otherwise exploit. The authors demonstrate that there is an inverse correlation between CEO power and the probability of paying dividends. Shumi Akhtar [2018] explores whether the determinants of dividend payout ratios between multinational and domestic corporations vary across Australia, U.S., Japan, U.K. and Malaysia. Syed, Zainir and Isa [2018] analyse reputational considerations of firms and factors of dividend payments and examine the extent to which the asymmetric information and agency costs theories explain dividend smoothing. Dockner, Elsinger and Gaunersdorfer [2018] argue that the incentive to collude is driven by limited liability and the dividend policy of the firm. Farooq, Shehata and Nathan [2018] state that informativeness of reported earnings, measured by earnings–return relation, is an increasing function of dividend payout ratio in the Middle East and North Africa region during the period between 2003 and 2014. According to the authors, higher dividends reduce agency conflicts. Anh Ngo et al. [2018] examine the effects of ownership structure on dividend policy, specifically the role of controlling shareholders in shaping dividend policy. The results of the study show that managers in weakly governed firms are more likely to initiate customized dividends to meet outside large shareholders' needs while simultaneously using costly external capital to finance new investment projects.

The research studies on practical implementation of signaling hypothesis of dividend policy are devoted to developed markets such as the US., the United Kingdom and Germany. The vast majority of studies highlight that an increase in dividend payments causes an increase in stock price, and vice versa – a decrease in dividend payments leads to a decrease in stock price [Bhattacharya, 1979]. However, there are some works proving the opposite to be true [Vieira, 2011]. At the same time, everyone agrees that dividend policy is a tool which a company's management uses to transmit a signal to investors. Developing markets, not to mention Russia, do not enjoy such popularity among scientists.

Analysts at the financial company Ned Davis Research have categorized organizations included in the S&P 500 index into several groups according to the dynamics of dividend payments – growing, stable, declining and zero – comparing these groups by quotations growth over a 30-year period. As a result, the average growth of the most generous companies was 11 % yearly. Issuers sticking to conservative policy grew by 7.2 %, those reducing payouts – by 3.6 % and the companies that did not pay dividends to their shareholders – by 2.4 % [Bocharova, 2011, p. 5]. The analysis clearly confirms the practical implementation of signaling effect: dividend policy influences the change in the stock price and, if the stock price in the market falls, the company's market capitalization decreases thereby damaging its reputation.

In support of Graham's statement [Graham, Zweig, Buffet, 2009] that the only reason for the company to exist is to pay dividends to its stakeholders, within the framework of implementing corporate governance best practices in the USA there is the special index of Dividend Aristocrats which encompasses companies that have increased their dividend payouts for 25 consecutive years or more. One failure to increase the payout is enough to get eliminated from the top-class list. By 2010, 43 companies from the S&P 500 index annually increased dividends over the past 25 years. These included the companies for which the special index of Dividend Aristocrats is calculated – The 3M Company, Coca-Cola, ExxonMobil, Johnson&Johnson, Kimberly-Clark, McDonald's, PepsiCo, Procter&Gamble, Wal-MartStores. The American Dividend Aristocrats are widely diversified and represent 10 different sectors of economy. The consumer sector has

УПРАВЛЕНЕЦ 2019. Том 10. № 4

the largest number of representatives. The S&P Europe 350 included 48 companies that have increased dividend payments over the past 10 years [Bocharova, 2011, p. 4].

Stability is an important characteristic of foreign companies' dividend policy. Stable dividends testify to the development of the company and broaden investors' focus instead of concentrating solely on speculative earnings from changes in the market share price. In addition, foreign companies have long been using a stimulating dividend policy which provides for paying a significant part of the company's net profit mainly in the form of quarterly dividends.

When addressing the historical aspect of the ratio between dividend yield and the gain in the market (exchange) stock price, it was noted that recently the increase in stock prices has played the major role in total return [Danilova, 2017].

Table 1 shows that in the 19th century an immense share in total return was accounted for dividends which gave 90 % of the total profitability. In the second half of the 20th century until the beginning of the 21st century, dividend yield produces approximately 30 % of earnings, and about 70 % of investors' income was due to an increase in the market stock price.

According to signaling hypothesis, a fall in dividend payouts leads to a decrease in stock prices, which, in turn, results in a decline in capital gain and total stock return. Historical changes in the ratio between the returns do not exclude the signal effect in action.

The level of dividend taxes is one of the most significant factors determining dividend policy and strategy of investors. Different countries apply different approaches to establishing income tax rates for certain categories of taxpayers. For example, in Germany and Japan, the dividend tax rate is lower than corporate tax rate, whereas in France, Canada, United Kingdom and Australia, the rates of corporate tax and dividend tax are at the same level. In some countries, e.g. the United States, dividend taxation is more burdensome for a shareholder than capital gains, but despite this, companies pay dividends.

EFFECTS OF DIVIDEND POLICY ON CORPORATE REPUTATION IN RUSSIAN COMPANIES

In the 1990s, due to the emergence of "insider capitalism" as a model of corporate governance based on ownership rights concentrated in the hands of one or more majority shareholders, Russian enterprises did not have dividend policy. This period was characterized by the dominance of non-dividend methods for generating earnings, or the so-called "schemes". The "business" in Russia was basically a combination of several companies united by a single ultimate owner. Oftentimes the majority holder directly or indirectly owned a controlling stake in a manufacturing enterprise and a 100% stake in a supply and distribution company. As a result of transfer pricing, profit was accumulated in the accounts of supply and distribution companies located in offshore zones. From the standpoint of the major owner, dividend payment was a waste of funds.

Even today, some organizations in Russia pay the so-called "hidden" dividends. To do so, the major shareholder concludes agreements with a controlled company to provide consulting and other services as part of the company's operational management. The cost of these services is either not fair or the company does not need them. From the viewpoint of foreign investors, such practice is unacceptable.

The few cases of insignificant dividend payments could not be considered as companies' dividend history, and net profit distribution was first mentioned in official documents of Russian companies in the late 1990s, primarily as one of the sections of their charters. From the perspective of the evolution of Russian companies' dividend policy, the period of 1994–1998 is referred to as "birth" [Lukasevich, 2016, p. 113].

The formation of dividend policy began in 2001, when many large corporations had a need to attract capital from financial markets. To improve their reputation in the eyes of foreign investors, companies commenced paying dividends. However, these payouts were characterized, and still are, by industry imbalances, which is illustrated in the study of 227 largest Russian companies carried out by the Analytical Credit Rating Agency (ACRA) (Fig. 1).

Table 1 – Ratio of dividend yield and gain in market stock price, % [Danilova, 2017, p. 32]
Таблица 1 – Соотношение дивидендной доходности и прироста курсовой стоимости, % [Данилова, 2017, с. 32]

Country	Period	Total return	Including	
			Dividend yield	Gain in market stock price
USA	1802–1900	5.89	5.18	0.71
	1900–1995	9.78	4.84	4.94
	1950–2005	12.1	3.8	8.3
United Kingdom	1800–1900	4.69	3.91	0.79
	1900–1995	8.86	4.94	3.92
	1950–2005	12.7	5.1	7.6
Germany	1870–1913	6.92	5.59	1.33
	1900–1995	5.8	1.91	3.91
	1950–2005	12.3	3.3	9.0

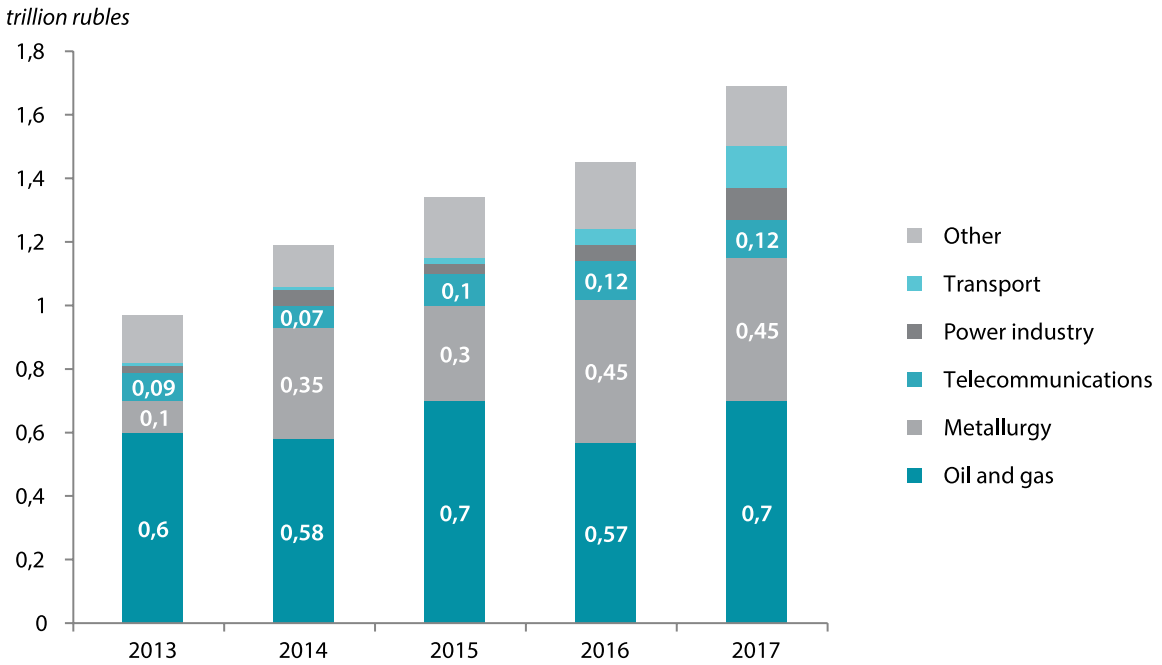


Fig. 1. Industry dinamics of dividend growth of the Russian major companies[1]
Рис. 1. Отраслевая динамика роста дивидендов российского крупного бизнеса

Oil and gas sector, metallurgy and telecommunications demonstrated the most considerable growth, since companies in these industries were the first ones that undertook IPO to enter the international financial markets, which forced them to improve the quality of corporate governance. Rights of shareholders, including their right to receive dividends, are one of the areas of corporate governance.

Over time, companies prepared the documents specifying the essence of their dividend policy. Businesses entered the "growing up" stage in 2008, when the adoption of dividend policy in the form of an independent document available to all stakeholders became the norm in business practice.

Hence, the early 2000s can be regarded as the starting point for the formation of Russian companies' dividend history, although in 2006 almost 90% of joint-stock companies refrained from paying dividends on a regular basis. In 2007–2009, major shareholders of Russian companies received 80 % of 1 trillion rubles of accrued dividends, whereas minor shareholders and the state earned less than 200 billion rubles [Bocharova, 2011, p. 6].

Having analysed 146 public companies that had implemented at least one payout of dividends and whose shares were traded on Moscow Exchange, Abramov, Radygin and Chernova [2018, p. 52] found that prior to the crisis of 2008, the largest public companies started paying quite significant dividends for that time. The amount of dividend payments in 2006 accounted for 974 billion rubles, which is comparable to the amount of dividends (1277 billion rubles) paid in 2016. The financial crisis of 2010 encouraged companies to increase the sum of regular dividend payments, which had gone into a gradual decline during 2007–2009: by 2016, the amount of dividends increased 5.3 times in comparison with 2009 when dividend payments amounted to 242 billion rubles.

[1] Growth of dividends paid by Russian major companies is curbed by negative cash flow. Available at: https://www.acra-ratings.ru/research/845.

Russian companies operate under the conditions of aggressive information environment, and when entering the market, they turn into a source of information for stakeholders. Recently, macroeconomic factors, such as oil prices and Western sanctions against the Russian Federation, have had a bearing on stock prices of Russian companies. In 2014, because of the sanctions, capitalization of the 100 largest Russian companies from the end of 2013 to the end of 2015 dropped by more than half [Santalova, 2018, p. 85].

Along with macroeconomic factors, managerial decisions of the board of directors, including those about dividend payments, also exert an effect on the company value. Within the framework of signaling theory, the parameters of a company's dividend policy serve as an information signal for shareholders while forming a corporate reputation in their eyes, which influences stock prices.

Amid economic sanctions, it is of high importance to enhance the effectiveness of investor relations management. Despite political and economic difficulties, companies try to maintain shareholder value. PAO NOVATEK is one of the sanctioned Russian enterprises that altered its dividend policy to sustain interest of investors: in 2015, dividend growth on an annualized basis amounted to 31 % (about 30 % of net profit) [Santalova, 2018, p. 87].

Thus, we can assume that leading Russian companies have lately seen dividend policy as a way to compensate for the stock price crash risk due to reasons unrelated to the company's activities and now boost dividend payments. For instance, in 2007–2016 the amount of dividends for all public companies increased from 346 to 1,277 billion rubles, or by 270 %. In addition, a number of companies pay dividends even if they suffer losses (Table 2) [Yafizova, 2017, p. 5].

Turaev [2016] has examined the signaling hypothesis through the analysis of 170 dividend announcements about dividend payments made by 50 Russian companies whose

Table 2 – Dividend payments of Russian companies in 2015–2016
Таблица 2 – Дивидендные выплаты российских компаний в 2015–2016 гг.

Company	2015		2016	
	Dividends, rubles per share	Net profit, billion rubles	Dividends, rubles per share	Net profit, billion rubles
PAO ALROSA	1.5	–16.8	2.1	224.5
PAO Severstal	73.7	–61.6	20.3	37.1

shares are listed on Moscow Exchange. Having applied an event study to test the hypothesis about the information component of dividends, the author arrived at the conclusion that the announcements of Russian companies in 2010–2014 about the reduced dividend amount resulted in the occurrence of negative excess return on their shares, whereas the announcement about increased dividends did not entail the occurrence of belated negative excess return on shares. Thus, signaling theory for most of the hypotheses put forward by Turaev was confirmed.

To test out signaling theory and exact relationships between stock prices and the amount of dividends of Russian companies, we use econometric models of linear and power regressions:

$$P = a + b \times D + \varepsilon;$$
$$P = a \times Db \times \varepsilon;$$

where P denotes the stock price in the market, rubles; D is the amount of dividends, rubles per share; a, b are the model's constants; ε denotes random element of the model reflecting the influence of other factors.

We utilize the dynamics of stock prices and the amounts of dividend payments of several Russia's leading public joint stock companies (PAOs) as the basis for statistical analysis (Table 3).

The following models were obtained for PAO Mechel (Table 4).

Based on the data from Table 4, we can conclude that both models demonstrate a positive relationship between the dynamics of dividend payouts and the stock prices of PAO Mechel in the respective years. The coefficient of determination R^2 in the power function model turned out to be slightly higher than that in the linear function model. Its value 0.36 means that only 36 % of the spread in stock prices around their average values are attributed to the dynamics of dividends, while the remaining 64 % are associated with the influence of other factors. From the standpoint of statistical significance, these coefficients were insignificant in both

Table 3 – Dividends and stock prices of the leading PAOs in Russia in 2014–2018 [1]
Таблица 3 – Дивиденды и цены акций ведущих ПАО России в 2014–2018 гг.

PAO	Indicator	2014	2015	2016	2017	2018
Mechel	Stock price, rubles	16.36	40.15	147.3	132.05	135.75
	Dividend amount, rubles per share	0.05	0.05	0.05	10.28	16.66
Aeroflot	Stock price, rubles	32.23	56.1	152.85	138.45	140
	Dividend amount, rubles per share	–	–	–	17.48	12.81
Bashneft	Stock price, rubles	1250	1988	3588.5	2274	1758.5
	Dividend amount, rubles per share	211	113	164	148.41	158.95
MTC	Stock price, rubles	169.05	210	259	276	288
	Dividend amount, rubles per share	18.6	19.56	14.01	15.6	23.4
Rostelecom	Stock price, rubles	87.01	90.55	84	63.9	74.9
	Dividend amount, rubles per share	4.85	4.05	5.92	5.39	5.05
Sberbank	Stock price, rubles	54.9	101.26	173.25	225.2	191.5
	Dividend amount, rubles per share	3.2	0.45	1.97	6	12
Gazprom	Stock price, rubles	130.31	135.09	154.55	1230.5	145.31
	Dividend amount, rubles per share	7.2	7.2	7.89	8.04	8.04
Norilsk Nickel	Stock price, rubles	8080	9150	10122	10850	11398
	Dividend amount, rubles per share	248.48	670.04	230.14	446.1	607.98
ALROSA	Stock price, rubles	63	55.94	97.43	75.06	106
	Dividend amount, rubles per share	1.47	1.47	2.09	8.93	5.24
Moscow Exchange	Stock price, rubles	59.06	91.4	125.59	108.97	123.06
	Dividend amount, rubles per share	3.87	7.11	7.68	7.96	5.47

[1] Dividends of Russian companies in 2018. Available at: https://letmoney.ru/company/dividends/russian.

Table 4 – Results of econometric modeling for PAO Mechel
Таблица 4 – Результаты эконометрического моделирования для ПАО «Мечел»

	Linear function model	Power function model
Model	$P = 6.97 + 4{,}45D$	$P = 81.3D^{0.19}$
Coefficient of determination	$R^2 = 0.32$	$R^2 = 0.36$
F-test	$F = 1.396$	$F = 1.664$
Standard error of coefficient a	$m_a = 32.99$	$m_a = 0.42$
Standard error of coefficient b	$m_b = 3.77$	$m_b = 0.15$
t-statistic	$t_a = 2.11$	$t_a = 10.5$
	$t_b = 1.18$	$t_b = 1.29$

models, since *F*-test is lower than its critical values even for a 5 % significance level. As for the coefficients, only the coefficient $b = 0.19$ in the power model turned out to be significant at a significance level of 0.1 %.

Coefficients of determination for the other companies are less than 0.1 and *F*-test takes on low values, which indicates the absence of statistical significance of the models under study. The lack of statistical significance of the models is due to the limited statistical base (data for a 5-year period), which is explained by the short dividend history of Russian companies, as well as the influence of other factors, e.g. macroeconomic ones, on stock prices.

Nevertheless, some examples of the implementation of the dividend signaling theory in the Russian economy can be given. At the conference on tariff regulation in 2017, Pavel Levinsky, the head of PAO Rosseti, proposed exempting the holding from paying dividends, which caused a considerable drop in Rosseti stock price on Moscow Exchange. Common stocks fell 4.65 % and a decline in preferred stocks was 2.1 %. A drop in IDGC[1] stocks was more dramatic [Grebennikova, Khablieva, 2017, p. 232].

On May 22, 2018, at the shareholders meeting, the Board of Directors of PAO Raspadskaya recommended not to pay dividends for 2017. As a result, Raspadskaya stock price on Moscow Exchange fell 10% in one day (from 115 rubles to 103 rubles per share). Over the next week, the company's stocks decreased to 95 rubles. Thus, the overall decline amounted to 17.4 %. In addition, after the announcement of omitted dividends for 2017 and redirecting profits to the development of the company, most of the investors withdrew from shareholders [Gvozd, 2018, p. 21].

The positive relationship between the parameters under examination for PAO Mechel [Turaev, 2016] and the given examples do not allow rejecting the hypothesis about the effect of signaling theory on Russian companies, since they show that stock prices of Russian companies respond to a certain extent to their dividend policy, especially in terms of falling stock quotes if dividend payments are reduced or omitted.

Due to the practical implementation of signaling theory, investors attitude towards a company's reputation is directly dependent on dividend payouts. The role of dividend signaling is strengthening over time. If the share of net profit spent by Russian companies on dividend payments in 2012–2013 was 22–26 %, in 2015–2017, this indicator rose to 33–34 %. According to the analysts' estimates, the total dividend payments in 2017 accounted for 1.5 trillion rubles [Tropin, 2018, p. 90]. At the same time, the majority of Russian companies pursuing an active dividend policy pay dividends either quarterly or semi-annually. This payment practice allows improving corporate governance and smoothing stock volatility.

It is noteworthy that adopting a certain type of dividend policy can also affect the formation of a company's corporate reputation. Dividend policy can be of three types: conservative, moderate and aggressive. In the case of a conservative policy, a company's management team does not view dividends as a significant factor affecting the company's performance and pays out the minimal amount of dividends on residual basis. Within the framework of a moderate approach, the amount of dividend payments is fixed. If a company's policy is aggressive, dividends are regarded as one of the major factors affecting the company value, since dividend payments are somewhat dependent on the amount of profit.

Based on this approach, it is possible to analyse companies with the highest corporate governance rating from the perspective of the Russian Institute of Directors, and companies with rather high capitalization (Table 5).

An analysis of the dividend policy provisions posted on the official websites of the companies allowed us to arrive at the following conclusions. Firstly, all companies presented in the rating have dividend policy provisions, which indicates that these organizations care about their reputation. Secondly, most of these provisions contain aspects of aggressive dividend policy, according to which dividends are considered as a tool to influence the company value. Corporations following the aggressive approach pay dividends as part of a stable dividend policy, according to which there is a certain part of net profit reserved for paying out a steady dividend every given period. For example, PAO Severstal pays at least 50 % of net profit as quarterly dividends. At that, net profit is calculated in accordance with IFRS provided that Net Debt/EBITDA ratio is 1.0 or less. If Net Debt/EBITDA ratio is higher than 1.0, the company will pay dividends in the amount of 25 % of net profit. Dividends paid out by PAO NOVATEK and PAO LUKOIL amount to 30 and 25 % of net profit respectively. Moreover, LUKOIL aims to provide annual growth of ruble-

[1] PAO Interregional Distribution Grid Company (IDGC) is a subsidiary of PAO Rosseti.

УПРАВЛЕНЕЦ 2019. Том 10. № 4

denominated dividend per share at least in line with ruble inflation calculated on the basis of the Consumer Price Index. PAO Norilsk Nickel pays dividends in the amount of 60 % EBITDA if Net Debt/EBITDA ratio is less than 1.8, and 30 % EBITDA if the ratio is higher than 2.2. As for PAO NLMK, if Net Debt to EBITDA is 1.0 or less, then the amount of dividends falls within the range of 50 % of net profit and 50 % of free cash flow; if Net Debt/EBITDA exceeds 1.0, then dividends are to be paid with the payout in the range of 30% of net profit and 30 % of free cash flow.

Table 5 – Types of dividend policy practiced in Russian companies[1]
Таблица 5 – Типы дивидендной политики российских компаний

Company	Rating	Type of policy
PAO ALROSA	8	Aggressive
PAO RusHydro	8	Aggressive
PAO Sistema	8	Conservative
PAO Sberbank	8	Conservative
PAO TransContainer	8	Conservative
PAO Aeroflot	7++	Aggressive
PAO VTB Bank	7++	Conservative
PAO Magnitogorsk Iron & Steel Works	7++	Aggressive
PAO Rosseti	7++	Aggressive
PAO Rostelecom	7++	Aggressive
PAO Federal Grid Company of Unified Energy System (FGS UES)	7++	Aggressive
PAO RUSS INVEST	7++	Aggressive
PAO IDGC of Volga	7++	Aggressive
PAO IDGC of Center	7++	Aggressive
PAO IDGC of Center and Volga Region	7++	Aggressive
PAO Gazprom	–	Conservative
PAO LUKOIL	–	Aggressive
PAO NOVATEK	–	Aggressive
PAO URALKALI	–	Conservative
PAO Rosneft	–	Aggressive
PAO MegaFon	–	Aggressive
PAO Norilsk Nickel	–	Aggressive
PAO Severstal	–	Aggressive
PAO NLMK Group	–	Aggressive

As shown in Table 5, 75 % of the companies under study employ aggressive dividend policy. This type of policy indicates that the companies care about their shareholders' right to receive dividends which increase as the companies' profit grows. We believe that implementing such a dividend policy improves a company's reputation in the eyes of their shareholders.

[1] Official website of the Russian Institute of Directors. Available at: http://rid.ru/nacionalnyj-rejting/rezultaty-nrku.

State-owned enterprises have to stick to this kind of policy due to the Resolution of the RF Government of November 12, 2012 No. 2083-r. In accordance with the Resolution, joint-stock companies (PAOs) spend at least 25 % of their net profit on dividend payments, unless otherwise provided by government acts. In 2016–2017, due to a number of legislative amendments, state-owned companies (including those operating in the sectors of infrastructure, oil and gas, and military-industrial complex) faced the challenge of transitioning to spending 50 % of their annual net profit (calculated in accordance with IFRS) on dividends. Consequently, proceeding from their provisions, such state-owned companies as PAO ALROSA, PAO Rosseti and PAO FGC UES are to spend 50 % of their net profit on dividend payouts, whereas PAO Aeroflot – only 25 %, even though the share of total dividends from the company's net profit in 2017 amounted to 52 %.

Despite this fact, PAO Gazprom and PAO Sberbank follow conservative dividend policy proceeding from the necessity to finance large investment projects and keep financial indicators stable. The other companies adhering to an aggressive policy are clearly aimed at using the dividend payment tool to build a positive corporate reputation among their shareholders.

CONCLUSION

We suppose that dividend policy, having gone through the stages of emergence and formation, is now in the maturity phase for those companies that consider dividend payments as an effective tool for forging their corporate reputation, as well as a factor in setting stock prices within the framework of the dividend signaling hypothesis. The analysis of a number of examples and studies allows us to conclude that the reaction of the market to negative news about dividend payouts is immediate and straightforward.

As for the dependence of stock prices on the amount of dividend payments, which turned out to be statistically insignificant due to a small sample, the result does not exclude the presence of signaling hypothesis for Russian companies. According to Chirkova and Sukhanova [2013, p. 38], the practice of publishing financial forecasts in Russia became widespread only in 2010, and solely a small part of companies issue press releases that allow studying the market reaction. With the development of the dividend history and more extensive publication of the amount of dividend payments by issuers, such studies can be continued, expanded and deepened. Such research works will undoubtedly be of scientific interest, since there is a lack of them regarding emerging markets. This is especially true of the Russian market, where there are mainly mature companies, and due to their life phase, shareholders expect to receive dividends.

Legislation amendments have undoubtedly contributed to the development of Russian enterprises' dividend policy. The legal framework in this area is constantly being improved to gradually be in line with world standards and practice of developed countries. In 2014–2016, significant amendments to the Russian legislation were made. These changes were

aimed at protecting shareholders' rights and defined the basis and terms for announcing and paying dividends, as well as established the rights of holders of common and preferred stocks. However, this is still a company's decision what type of dividend policy (conservative, moderate or aggressive) to adhere to. The fact that most companies increase dividend payments as their profit grows testifies to their tendency to satisfy shareholders' demands and improve their corporate reputation. ■

References

Abramov A., Radygin A., Chernova M. (2018). Nekotorye tendentsii v dividendnoy politike publichnykh kompaniy [Some trends in dividend policy of public companies]. *Ekonomicheskoe razvitie Rossii – Economic Development of Russia*, vol. 25, no. 5, pp. 50–57.

Boldyreva N.V. (2017). Upravlenie imidzhem i reputatsiey v sovremennykh usloviyakh razvitiya biznesa [Managing image and reputation in modern business environment]. *Aktual'nye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk – Topical Problems of the Humanities and Natural Sciences*, no. 5, pp. 29–35.

Bocharova I.Yu. (2011). Dividendnaya politika v sisteme korporativnogo upravleniya kompaniey [Dividend policy in the system of corporate governance]. *Korporativnye finansy – Corporate Finance*, no. 47, pp. 2–9.

Brigham E.F., Ehrhardt M.C. (2005). *Financial management. Theory and practice* (Russ. ed.: Brigham E.F., Ehrhardt M.C. Finansovyy menedzhment. St. Petersburg: Piter Publ.).

Gvozd P.A. (2018). Dividendnaya politika i ee vliyanie na stoimost' kompanii – realii rossiyskogo investora [Dividend policy and its impact on the value of a company – the realities of the Russian investor]. *Vestnik nauki – Bulletin of Science*, no. 3, pp. 20–21.

Grebennikova V.A., Khablieva T.V. (2017). Zhiznennyy tsikl kompanii i ego vliyanie na dividendnuyu politiku [Lifecycle of a company and its impact on dividend policy]. *Mezhdunarodnyy zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk – International Journal of the Humanities and Natural Sciences*, no. 12, pp. 229–232.

Graham B., Zweig J., Buffet W. (2009). *The intelligent investor* (Russ. ed.: Graham B., Zweig J., Buffet W. Razumnyy investor. Moscow: Williyams).

Danilova O.V. (2017). Analiz dividendnoy dokhodnosti aktsiy rossiyskikh emitentov [Analysis of dividend yield on shares of Russian issuers]. *Finansovyy vestnik – Bulletin of Finance*, no. 2, pp. 30–35.

Lukasevich I.Ya. (2016). Osobennosti dividendnoy politiki rossiyskikh predpriyatiy v postkrizisnyy period [Special features of dividend policy of Russian enterprises in the post-crisis period]. *Menedzhment i biznes-administrirovanie – Management and Business Administration*, no. 4, pp. 112–120.

Santalova M. (2018). Upravlenie otnosheniyami s investorami v usloviyakh ekonomicheskikh sanktsiy [Investor relations management under economic sanctions]. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya – World Economy and International Relations*, no. 4, pp. 84–90.

Tkachenko I.N., Zlygostev A.A. (2018). Otsenka vklada steykkholderov v stoimost' kompanii: primer rossiyskogo bankovskogo sektora [Assessing stakeholders' contribution to enterprise value: the case of the Russian banking sector]. *Upravlenets – The Manager*, vol. 9, no. 4, pp. 40–52. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-4-5.

Tropin A.I. (2018). Dividendnaya politika kompaniy rossiyskogo rynka [Dividend policy of companies in the Russian market]. *Sovremennoe obshchestvo i vlast' – Contemporary Society and Government*, no. 2, pp. 87–91.

Turaev Kh.R. (2016). Vliyanie informatsii o vyplate dividendov na investitsionnuyu privlekatel'nost' i potentsial'nykh investorov [The effect of information on dividend payments on investment attractiveness and potential investors]. *Rossiyskoe predprinimatel'stvo – Russian Journal of Entrepreneurship*, vol. 17, no. 13, pp. 1505–1528.

Chirkova E.V., Sukhanova M.S (2013). Vliyanie prognozov finansovykh rezul'tatov publichnoy kompanii na rynochnuyu stoimost' i volatil'nost' ee aktsiy na rossiyskom fondovom rynke [Influence of forecasts of financial results of a public company on the market value and volatility of its shares in the Russian stock market]. *Korporativnye finansy – Corporate Finance*, no. 4, pp. 37–49.

Yafizova A.I. (2017). Sovremennye tendentsii razvitiya dividendnoy politiki rossiyskikh kompaniy [Current trends in the development of dividend policy of Russian companies]. *Voprosy studencheskoy nauki – Issues of Student Science*, no. 7, pp. 4–7.

Akhtar S. (2018). Dividend policies across multinational and domestic corporations – an international study. *Accounting and Finance*, vol. 58, pp. 669–695.

Bhattacharya S. (1979). Imperfect information, dividend policy, and "The bird in the hand" fallacy. *The Bell Journal of Economics*, vol. 10, no. 1, pp. 259–270.

Brammer S., Pavelin S. (2004). Building a good reputation. *European Management Journal*, vol. 22(6), pp. 704–713.

Chintrakarn P., Chatjuthamard P., Tong S. (2018). How do powerful CEOs view dividends and stock repurchases? Evidence from the CEO pay slice (CPS). *International Review of Economics and Finance*, vol. 58, pp. 49–64.

Dockner E.J., Elsinger H., Gaunersdorfer A. (2018). The Strategic Role of Dividends and Debt in Markets with Imperfect Competition. *Dynamic Games and Applications*, vol. 8, pp. 601–619. DOI: https://doi.org/10.1007/s13235-018-0246-x.

Duygun M., Guney Y., Moin A. (2018). Dividend policy of Indonesian listed firms: The role of families and the state. *Economic Modelling*, vol. 75, pp. 336–354.

Farooq O., Shehata N., Nathan S. (2018). Dividend Policy and Informativeness of Reported Earnings: Evidence from the MENA Region. *International Review of Finance*, vol. 18, no. 1, pp. 113–121.

Freeman E.R. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston.

Galai D., Wiener Z. (2018). Dividend policy relevance in a levered firm – The binomial case. *Economics Letters*, vol. 172, pp. 78–80.

Ngo A., Duong H., Nguyen T., Nguyen L. (2018). The effects of ownership structure on dividend policy: Evidence from seasoned equity offerings (SEOs). *Global Finance Journal*. June. DOI: https://doi.org/10.1016/j.gfj.2018.06.002.

Qiao Z., Chen K.Y., Hung S. (2018). Professionals inside the board room: accounting expertise of directors and dividend policy. *Applied Economics*, vol. 50, no. 56, pp. 6100–6111.

Syed K.B.S., Zainir F.B., Isa M. (2018). Does reputation matter in the dividend smoothing policy of emerging market firms? Empirical evidence from India. *Borsa Istanbul Review*, vol. 18, no. 3, pp. 191–204.

Vieira E.S. (2011). Firm-Specific Factors and the Market Reaction to Dividend Change Announcements: Evidence from Europe. *Marmara Journal of European Studies*, vol. 19, no. 1, pp. 1–25.

Information about the authors

Alla V. VAVILINA

Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Management Dept. **RUDN University, Economic Faculty** (6 Miklukho-Maklaya St., Moscow, 117198, Russia). E-mail: vavilina-av@rudn.ru.

Lidiya N. LEVANOVA

Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Management and Marketing Dept. **Saratov State University, Economic Faculty** (83 Astrakhanskaya St., Saratov, 410012, Russia). E-mail: levanovaln1@mail.ru.

Irina N. TKACHENKO

Dr. Sc. (Econ.), Professor, Head of Corporate Economics and Business Administration Dept. **Ural State University of Economics** (62/45 8 Marta/Narodnoy Voli St., Ekaterinburg, 620144, Russia). E-mail: tkachenko@usue.ru.

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-2

Взаимосвязь дивидендной политики и корпоративной репутации в российских компаниях

А.В. Вавилина, Л.Н. Леванова, И.Н. Ткаченко

Аннотация. В статье анализируется становление и развитие процедуры выплаты дивидендов в российских компаниях. Рассматривается содержание корпоративной репутации и ее составляющих. Будучи индикатором прибыльности и финансовой стабильности, дивиденды согласно сигнальной теории выполняют роль детерминанты устойчивого развития компании. Это отражается на цене ее акций и формирует корпоративную репутацию для инвесторов. Исследуется динамика выплат дивидендов ведущими российскими компаниями, выделяются этапы зарождения и формирования дивидендной политики в России, отраслевая специфика и господствующий тип дивидендной политики. Применена классификация типов дивидендной политики: консервативная, умеренная, агрессивная. В работе использовались методы анализа и синтеза, эконометрического моделирования – построения регрессионных моделей. В качестве исходного материала для анализа послужили статистические данные и результаты рейтингов российского института директоров (РИД); статистика интернет-сайтов. Результаты исследования показывают, что российские компании начиная с 2001 г. выплачивают дивиденды с целью формирования инвестиционной привлекательности для иностранных инвесторов. Данное обстоятельство позволяет предположить, что зарождающаяся дивидендная политика становится одним из индикаторов корпоративной репутации российских компаний. Не обнаружена статистически значимая зависимость цен акций отечественных компаний от размеров выплачиваемых дивидендов, но выявлены отдельные доказательства реализации сигнальной теории в экономике России. Определено, что агрессивная дивидендная политика, господствующая в компаниях с государственным участием, обусловлена спецификой нормативно-правовой базы страны и стремлением остальных компаний повысить свою репутацию в глазах инвесторов.

Ключевые слова: корпоративное управление; корпоративная репутация; дивидендная политика; цена акций корпорации.

JEL Classification: L14, G34, G35

Дата поступления статьи: 25 марта 2019 г.

Ссылка для цитирования: Вавилина А.В., Леванова Л.Н., Ткаченко И.Н. Взаимосвязь дивидендной политики и корпоративной репутации в российских компаниях // Управленец. 2019. Т. 10. № 4. С. 14–23. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-2.

Источники

Абрамов А., Радыгин А., Чернова М. (2018). Некоторые тенденции в дивидендной политике публичных компаний // Экономическое развитие России. Т. 25. № 5. С. 50–57.

Болдырева Н.В. (2017). Управление имиджем и репутацией в современных условиях развития бизнеса // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. № 5. С. 29–35.

Бочарова И.Ю. (2011). Дивидендная политика в системе корпоративного управления компанией // Корпоративные финансы. № 47. С. 2–9.

Бригхэм Ю., Эрхардт М. Финансовый менеджмент (2005) / пер. с англ. под ред. Е.А. Дорофеева. 10-е изд. СПб.: Питер.

Гвоздь П.А. (2018). Дивидендная политика и ее влияние на стоимость компании – реалии российского инвестора // Вестник науки. № 3. С. 20–21.

Гребенникова В.А., Хаблиева Т.В. (2017). Жизненный цикл компании и его влияние на дивидендную политику // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. № 12. С. 229–232.

Грэхем Б., Цвейг Дж., Баффет У. (2009). Разумный инвестор / пер. с англ. М.: Вильямс.

Данилова О.В. (2017). Анализ дивидендной доходности акций российских эмитентов // Финансовый вестник. № 2. С. 30–35

Лукасевич И.Я. (2016). Особенности дивидендной политики российских предприятий в посткризисный период // Менеджмент и бизнес-администрирование. № 4. С. 112–120.

Санталова М. (2018). Управление отношениями с инвесторами в условиях экономических санкций // Мировая экономика и международные отношения. № 4. С. 84–90.

Ткаченко И.Н., Злыгостев А.А. (2018). Оценка вклада стейкхолдеров в стоимость компании: пример российского банковского сектора // Управленец. Т. 9. № 4. С. 40–52. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-4-5.

Тропин А.И. (2018). Дивидендная политика компаний российского рынка // Современное общество и власть. № 2. С. 87–91.

Тураев Х.Р. (2016). Влияние информации о выплате дивидендов на инвестиционную привлекательность и потенциальных инвесторов // Российское предпринимательство. Т. 17. № 13. С. 1505–1528.

Чиркова Е.В., Суханова М.С. (2013). Влияние прогнозов финансовых результатов публичной компании на рыночную стоимость и волатильность ее акций на российском фондовом рынке // Корпоративные финансы. № 4. С. 37–49.

Яфизова А.И. (2017) Современные тенденции развития дивидендной политики российских компаний // Вопросы студенческой науки. № 7. С. 4–7.

Akhtar S. (2018). Dividend policies across multinational and domestic corporations – an international study. *Accounting and Finance*, vol. 58, pp. 669–695.

Bhattacharya S. (1979). Imperfect information, dividend policy, and "The bird in the hand" fallacy. *The Bell Journal of Economics*, vol. 10, no. 1, pp. 259–270.

Brammer S., Pavelin S. (2004). Building a good reputation. *European Management Journal*, vol. 22(6), pp. 704–713.

Chintrakarn P., Chatjuthamard P., Tong S. (2018). How do powerful CEOs view dividends and stock repurchases? Evidence from the CEO pay slice (CPS). *International Review of Economics and Finance*, vol. 58, pp. 49–64.

Dockner E.J., Elsinger H., Gaunersdorfer A. (2018). The Strategic Role of Dividends and Debt in Markets with Imperfect Competition. *Dynamic Games and Applications*, vol. 8, pp. 601–619. Available at: https://doi.org/10.1007/s13235-018-0246-x.

Duygun M., Guney Y., Moin A. (2018). Dividend policy of Indonesian listed firms: The role of families and the state. *Economic Modelling*, vol. 75, pp. 336–354.

Farooq O., Shehata N., Nathan S. (2018). Dividend Policy and Informativeness of Reported Earnings: Evidence from the MENA Region. *International Review of Finance*, vol. 18, no. 1, pp. 113–121.

Freeman E.R. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston.

Galai D., Wiener Z. (2018). Dividend policy relevance in a levered firm – The binomial case. *Economics Letters*, vol. 172, pp. 78–80.

Ngo A., Duong H., Nguyen T., Nguyen L. (2018). The effects of ownership structure on dividend policy: Evidence from seasoned equity offerings (SEOs). *Global Finance Journal*. June. DOI: https://doi.org/10.1016/j.gfj.2018.06.002.

Qiao Z., Chen K.Y., Hung S. (2018). Professionals inside the board room: accounting expertise of directors and dividend policy. *Applied Economics*, vol. 50, no. 56, pp. 6100–6111.

Syed K.B.S., Zainir F.B., Isa M. (2018). Does reputation matter in the dividend smoothing policy of emerging market firms? Empirical evidence from India. *Borsa Istanbul Review*, vol. 18, no. 3, pp. 191–204.

Vieira E.S. (2011). Firm-Specific Factors and the Market Reaction to Dividend Change Announcements: Evidence from Europe. *Marmara Journal of European Studies*, vol. 19, no. 1, pp. 1–25.

Информация об авторах

ВАВИЛИНА Алла Владимировна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента. **Российский университет дружбы народов, Экономический факультет** (117198, РФ, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6). E-mail: vavilina-av@rudn.ru.

ЛЕВАНОВА Лидия Николаевна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга. **Саратовский национальный исследовательский государственный университет им. Н.Г. Чернышевского, Экономический факультет** (410012, РФ, г. Саратов, ул. Астраханская, 83). E-mail: levanovaln1@mail.ru.

ТКАЧЕНКО Ирина Николаевна

Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой корпоративной экономики и управления бизнесом. **Уральский государственный экономический университет** (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45). E-mail: tkachenko@usue.ru.

УПРАВЛЕНЕЦ 2019. Том 10. № 4

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-3

Выставочный двусторонний рынок: идентификационные признаки и управление созданием стоимости

К.В. Симонов

Аннотация. Статья посвящена исследованию двустороннего сетевого рынка на многосторонней платформе выставочной компании. Рассмотрены технология формирования рынка, его специфические признаки, концепция управления созданием стоимости на нем и условия ее реализации. Методология исследования основана на теории двусторонних рынков Дж. Роше и Дж. Тироля, а также теориях отраслевых рынков и предпринимательства, общей теории управления, логистики и теории систем. В ходе работы использовались методы анализа, декомпозиции, синтеза, абстрагирования, обобщения, дедукции и аксиоматический метод. В результате для бизнес-модели организатора торгово-промышленных выставок разработаны авторские версии основного бизнес-процесса и процессной модели управляемой трансформации ресурсов платформы и ее сторон в услуги организатора. Установлено наличие у выставочного двустороннего рынка идентификационных признаков, позволяющих отнести его к категории рынков «Роше – Тироля». Обоснована концепция управления созданием стоимости, где целевой функцией является численность экспонентов и посетителей, а инструментом инициации управляющего воздействия – структура цены услуг организатора. Детализированы системные и процессные особенности логистического сопровождения деятельности организатора. Полученные результаты образуют основу теории выставочных двусторонних сетевых рынков и способствуют повышению уровня научной поддержки экспобизнеса.

Ключевые слова: выставка; дискретная последовательность; платформа; трансакция; сетевые эффекты; логистическая система.

JEL Classification: D47, M21, L10

Дата поступления статьи: 10 января 2019 г.

Ссылка для цитирования: Симонов К.В. Выставочный двусторонний рынок: идентификационные признаки и управление созданием стоимости // Управленец. 2019. Т. 10. № 4. С. 24–37. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-3.

ВВЕДЕНИЕ

Торгово-промышленные выставки форматов B2B и B2C являются действенным средством продвижения новшеств, а также чутким индикатором состояния и катализатором развития экономики.

Организация выставок – это сфера интересов экспобизнеса: подготовка и проведение выставок служат технологической основой, на которой строится управление созданием стоимости. Часть последней становится прибылью экспобизнеса, который, содействуя прогрессу экономики, и сам должен развиваться. Для этого накопленный бизнесом опыт должен изучаться, анализироваться и обобщаться, после чего в виде продукта, обогащенного результатами исследований с использованием новейших теорий, он направляется экспобизнесу, чтобы служить научной поддержкой его практики.

Проведение выставки инициирует выставочная компания (организатор). Обязательными участниками выступают предприятия-экспоненты (поставщики) и целевые посетители (потребители). Сообщив о проведении выставки, организатор приступает к формированию групп поставщиков и потребителей и готовит выставочную площадку. Затем он сводит на данной площадке обе группы для делового общения и совершения сделок купли-продажи.

В результате экспоненты и посетители образуют на выставке сетевой двусторонний микрорынок, где в процессе рыночных взаимодействий создается стоимость. Выставочная компания способствует максимизации стоимости, рассчитывая на то, что это позволит получить большую прибыль.

Впервые термин «двусторонние рынки» использовали Д. Гейл и Л. Шепли [1962], положившие начало одноименной теории. Он относится к рынкам, где нет торговли как таковой, а агенты сторон при обменах не пользуются ценовым эквивалентом в качестве критерия их целесообразности. Для решения практически важных задач разработаны алгоритмы, позволяющие без посредников и денег составлять двусторонние комбинации связей типа «один / один», «один / много» и «много / много» для агентов рынка. Вклад в это Л. Шепли и Э. Рота [Железова и др., 2013; Roth, 1982; Roth, 2003; Shapley, Scarf, 1974] в 2012 г. отмечен Нобелевской премией.

Дж. Роше и Дж. Тироль [2003] описали незамеченную до них разновидность сетевых рынков, которые они тоже назвали двусторонними. Сторонами на этих рынках, как и на тех, о которых говорилось выше, являются две различных группы экономических агентов. Отличие в том, что формирование и сведение этих групп вместе для совершения экономических обменов с использованием денег выполняет фирма-посредник или многосторонняя платформа [Hagiu, Wright, 2015]. Инструментом, помогающим ей привлекать и закреплять агентов на сторонах рынка, служит двусторонний положительный перекрестный сетевой эффект, для активации которого следует использовать асимметричную структуру цены услуг платформы [Rochet, Tirole, 2006].

Таковы основные положения теории платформенных[1] двусторонних рынков Роше и Тироля.

Теория появилась позже рынков, которым она обязана своим появлением. Казалось бы, проблема исчерпана. Однако теория дала старт исследованиям, направленным на расширение сферы ее приложения, накопление, систематизацию и научное обобщение ответов на вопросы, касающиеся проектирования нового и трансформации уже существующего бизнеса.

Двусторонние рынки становятся все более заметными и востребованными в экономике. В связи с этим представляется целесообразным и актуальным использование разработок теории двусторонних рынков в выставочном бизнесе для пополнения базы научной поддержки его практики.

Цель статьи состоит в том, чтобы показать, как на дискретной последовательности тематически идентичных краткосрочных выставочно-рыночных сессий может быть сформирован двусторонний сетевой рынок, обладающий идентификационными признаками двусторонних рынков Роше и Тироля, и как инструментарий теории двусторонних рынков может быть использован для разработки концепции управления созданием стоимости в сети выставочного рынка посредством воздействия на ее наполнение экспонентами и целевыми посетителями.

В рамках исследования решались следующие *задачи*:

- разработать и классифицировать бизнес-модель выставочной компании;
- алгоритмизировать формирование выставочного двустороннего сетевого рынка с учетом того, как в его сети создается стоимость;
- выполнить идентификационный анализ признаков двусторонних рынков Роше и Тироля и выставочного двустороннего сетевого рынка, созданного и поддерживаемого выставочной компанией как многосторонней платформой;
- систематизировать особенности воздействия сетевых эффектов на наполнение сторон рынка с учетом роли ценовой стратегии как инструмента управления созданием стоимости в сети рынка посредством активации двустороннего положительного перекрестного сетевого эффекта;
- используя логистический подход, рассмотреть системную и процессную специфику экспобизнеса.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Процедура идентификации выстраивалась исходя из гипотезы, что выставочный двусторонний сетевой рынок может быть отнесен к категории двусторонних рынков Роше и Тироля. Но перед исследованием необходимых для его идентификации признаков был проведен анализ того, какое обсуждение получила теория платформенных двусторонних рынков с момента опубликования работ ее основоположников.

В ряде трудов темой обсуждения стали вопросы применения фирмами-платформами асимметричной структуры цены их услуг для управления численностью агентов на сторонах рынка, равно как и результаты исследования роли и значения внешних эффектов при потреблении этих услуг [Armstrong, 2006; Evans, Schmalensee, 2007; Hagiu, 2006; Rysman, 2009; Weyl, 2010]. Вместе с тем пока не появилось базирующееся на необходимых и достаточных признаках важное для антимонопольного регулирования бизнеса фирм-платформ общепринятое определение двустороннего рынка, хотя попытки его сформулировать были [Evans, Schmalensee, 2013; Evans, Schmalensee, 2007; Luchetta, 2013; Roson, 2005].

Мнения ученых о признаках идентификации тоже расходятся. Примером может служить результат тестирования рынков 11 платформ [Auer, Petit, 2015] по трем наборам признаков двусторонних рынков [Evans, Schmalensee, 2013; Rochet, Tirole, 2006; Rysman, 2009]: признакам всех трех наборов отвечали рынки только семи платформ. Причем наиболее строгими оказались требования к признакам у Роше и Тироля (семь рынков), в то время как два других набора позволяют считать двусторонними по 10 рынков.

Большинство исследователей понимают двусторонний рынок как рынок, где фирма-посредник продает продукты или услуги двух разных типов двум различным группам агентов и где при этом увеличение объема продаж одной группе стимулирует спрос другой группы, и наоборот. Фирма-посредник на двустороннем рынке служит платформой, обеспечивающей прямое взаимодействие между этими группами агентов.

Двусторонний положительный перекрестный сетевой эффект является ключевым определяющим признаком двустороннего рынка в трактовке Роше и Тироля. Смягчение этого признака путем замены его, например, на односторонний сетевой эффект не имеет смысла в рассматриваемом здесь случае выставочного двустороннего рынка. Поэтому для идентификации последнего был принят наиболее строгий вариант признаков – тот, которым наделили двусторонние рынки основоположники теории.

Состоянию теории и некоторых аспектов функционирования платформенных двусторонних рынков посвящены аналитические обзоры [Баландина, Баскакова, 2016; Коваленко, 2016; Шаститко, Паршина, 2016; Яблонский, 2013]. В них:

- отмечается, что агенты сторон двусторонних рынков получают высокую ценность наряду со снижением трансакционных издержек;
- обсуждается комплекс концептуальных вопросов, в том числе вопрос о признаках, которые могли бы стать идентификационными для платформенных двусторонних рынков.

[1] Дополнение обычно употребляемого термина «двусторонний рынок» (two-sided market) словом «платформенный» сделано для того, чтобы обособить рассматриваемые рынки от «бесплатформенных» двусторонних рынков Гейла и Шепли.

Во многих работах рассматриваются примеры действующих двусторонних рынков и соответствующих платформ, но ни дискретные последовательности торгово-промышленных выставок, ни двусторонние рынки, ни выставочные компании, ни экспобизнес не обсуждаются.

Наглядность выставочного двустороннего рынка помогает лучше понять экономическую природу платформенных двусторонних рынков. Это обстоятельство представляется достаточным мотивом, чтобы, опираясь на теорию платформенных двусторонних рынков и формальную логику, теории отраслевых рынков и предпринимательства, теории дизайна и социологии рынков, общую теорию управления, теорию логистики, общую теорию систем и методы анализа, декомпозиции, синтеза, абстрагирования и обобщения, исследовать выставочные двусторонние рынки и специфику организации краткосрочных торгово-промышленных выставок как трансакционных платформ для экспонентов и целевых посетителей.

Логическая канва при разработке концепции управления созданием стоимости на выставочном двустороннем рынке выстраивается следующим образом.

Поскольку бизнес-целью выставочной компании является получение прибыли, главная ее задача – это организация двустороннего рынка, где сторонами будут группы экспонентов и посетителей и в сети которого будет создаваться стоимость (ценность), часть которой станет прибылью компании. Отсюда производственная функция последней – найти решение. Задача решается путем оказания посреднических услуг группам экономических агентов, нуждающихся во взаимовыгодных обменах. Услуги эти имеют осязаемую и неосязаемую составляющие. Подготовленная выставочная трансакционная площадка – это осязаемая составляющая. В ее производстве участвуют стороны платформы, а управляет процессом (планирует, координирует, анализирует, регулирует и т. д.) компания-организатор единолично. Эта составляющая необходима, но не достаточна. Для управления созданием стоимости организатор должен еще генерировать и управляющие воздействия с целью наполнения сторон рынка агентами. Эти воздействия занимают центральное место в неосязаемой составляющей услуг и производятся выставочной компанией самостоятельно.

Дальнейшее развитие концепции управления созданием стоимости базировалось на аксиоматическом методе и логической дедукции. Посылки представляли собой упорядоченные согласно логическому следованию умозаключения. Формировались три группы посылок для решения следующих задач:

- во-первых, выявить целевую функцию – критерий качества управления;
- во-вторых, определить экономический инструмент для воздействия на целевую функцию;
- в-третьих, установить условия, при которых можно управлять созданием стоимости, и описать технологию, с помощью которой эти условия могут быть выполнены; т. е. выяснить, как сформировать на выставке двусторонний сетевой рынок.

Для решения первой задачи посылки формулируются так:

- стоимость, которую получает на выставочном двустороннем рынке каждый из экономических агентов, а следовательно, и суммарная стоимость, созданная на нем, не поддаются измерению, целенаправленно управлять можно только тем, что измеряется;
- создаваемая стоимость положительно зависит от количества взаимовыгодных обменов, совершаемых на рынке, но оно не измеряется;
- количество обменов положительно зависит от плотности потока деловых контактов между экспонентами и посетителями, но она не измеряется;
- плотность потока контактов положительно зависит от численности групп экспонентов и посетителей на сторонах рынка;
- численность групп экспонентов и посетителей точно измеряется даже в режиме реального времени.

Следствие: для целей управления созданием стоимости целевой функцией может служить численность групп экспонентов и посетителей на сторонах рынка.

Для решения второй задачи посылки таковы:

- наполняемость сторон рынка зависит от эффективности маркетинговых методов и силы действия внешних сетевых эффектов потребления экспонентами и посетителями услуг организатора;
- усиления воздействия на число положительных сетевых эффектов можно достичь с помощью асимметричной структуры цены услуг организатора, когда он за счет группы агентов на одной стороне рынка субсидирует доступ другой группе на вторую его сторону.

Следствие: численностью групп экспонентов и посетителей на сторонах выставочного рынка можно управлять с помощью асимметричной структуры цены услуг организатора.

Таким образом, в основу концепции управления созданием стоимости может быть положено следующее: целевой функцией служит численность групп экспонентов и посетителей, а инструментом управления – структура цены услуг организатора.

Аналогичный подход использовался и при решении третьей задачи. Рассмотрим технологию формирования выставочного двустороннего сетевого рынка.

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ВЫСТАВОЧНОЙ КОМПАНИИ И ВЫСТАВОЧНЫЙ ДВУСТОРОННИЙ РЫНОК

Бизнес-модель выставочной компании должна обеспечивать возможность организации выставки, где свои бизнес-задачи смогут решать группы экспонентов и посетителей, образующих сетевую рыночную структуру. Кроме того, она должна позволять самому организатору получать прибыль путем интернализации части стоимости, создаваемой в сети при рыночных операциях.

Бизнес-процессы. Стержнем бизнес-модели может служить основной бизнес-процесс (рис. 1). Последовательность его этапов охватывает все стадии выставочного цикла, когда экономические ресурсы преобразуются в необходимые экспонентам и посетителям услуги.

Этапы 1–15 образуют стадию производства осязаемой составляющей услуг – материальной основы производства и реализации неосязаемой составляющей:

- оповещение предприятий-производителей о месте и сроках проведения выставки и условиях участия в ней (1);
- поступление заявок на участие от потенциальных экспонентов (2);
- обработка заявок, согласование документации и заключение договоров; списки предпочтений (3);
- платежи экспонентов (4);
- разработка эскизных проектов экспостендов и экспозиции (5);
- отбор подрядчиков и поставщиков, согласование заданий и графиков работ, заключение договоров с подрядчиками, арендодателями и поставщиками (6);
- разработка рабочих проектов застройки и художественного оформления всего экспозиционного пространства, включая экспостенды (7);
- интенсификация работы с посетителями, рассылка приглашений целевым посетителям на участие в выставке, реклама (8);
- закупка (аренда) средств для выставки (оборудование, средства рекламы и т. п.) (9);
- установка стендов и застройка выставочного пространства в целом, сдача-приемка работ (10);
- разработка программы параллельных мероприятий (11);
- выпуск каталога и рекламно-информационных материалов (12);
- заезд экспонентов, доставка экспонатов (13);
- устранение замечаний, инструктаж временного персонала (14);
- размещение экспонатов на стендах (15).

Этапы 16 (проведение выставки, обслуживание двустороннего рынка) и 17 (завершение работы выставки, уход посетителей) – это стадия выставочной сессии, когда взаимодействия экспонентов и посетителей (сторон) приводят к совершению трансакций и созданию стоимости. Поскольку ею обусловлено существование экспобизнеса, организатор сосредоточивается на содействии установлению деловых контактов между сторонами.

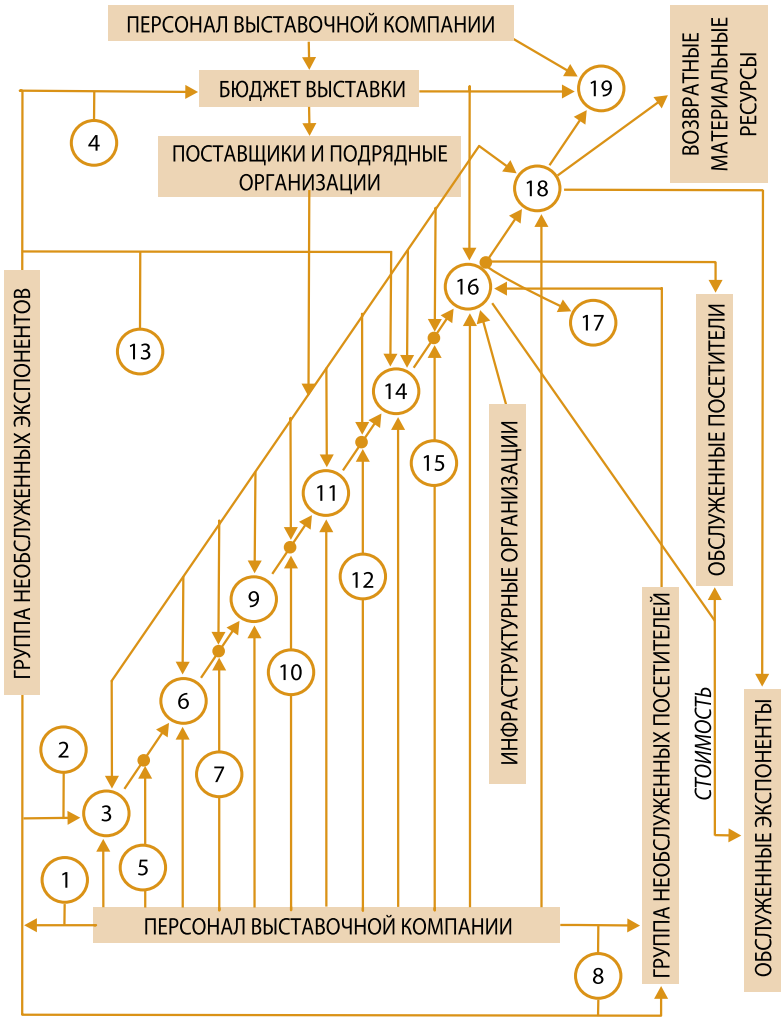


Рис. 1. Основной бизнес-процесс преобразования экономических ресурсов в выставочные услуги
Fig. 1. The main business process of economic resources transformation into exhibition services

Завершающими выступают этапы 18 (отъезд экспонентов, вывоз экспонатов, оборудования и демонтированных конструкций – возвратных материальных ресурсов) и 19 (подведение итогов, формирование сигналов обратной связи).

Существенно дополняет базис бизнес-модели процессная модель (рис. 2). Она построена с учетом функциональных логистических циклов и представляет управляемые выставочной компанией в соответствии с концепцией логистической интеграции процессы, а также траектории потоков ресурсов и взаимосвязи вовлеченных в процессы предприятий.

Выставочная многосторонняя платформа. Совокупность бизнес-процессов и цепочек поставок, дополненная структурой логистического управления (рис. 1 и 2), дает концепцию бизнес-модели выставочной компании. Она позволяет последней сформировать экспозицию, обустроить выставочную площадку, а также решить задачу привлечения на нее многочисленных групп экспонентов и посетителей. Такую бизнес-модель, обеспечивающую пользователям посреднические услуги, которые позволяют им сойтись на одной площадке и заключить сделки купли-продажи, относят к категории бизнес-моделей «многосторонние платформы».

Компанию, использующую модель многосторонней платформы, равно как и трансакционную площадку, обычно тоже называют многосторонней платформой[1]. Сторонами платформы являются множество экспонентов и посетителей, арендодатели, аутсорсеры, подрядчики и поставщики.

На выставке экспоненты и посетители общаются и совершают сделки. Кроме того, в ходе ознакомления с экспозицией и ведения переговоров они получают дополнительную ценность, какую нигде больше, да еще за то короткое время, что отведено для выставочной сессии, получить невозможно. Она слагается из коммерческой и технической информации, а также возможности познакомиться и установить контакты с представителями промышленных и торговых предприятий, предпринимательских кругов и экспертного сообщества, госорганов и общественных организаций. На выставке клиентам организатора предоставляются преимущества, которые стимулируют их стать пользователями многосторонней платформы.

Выставка в целом представляет трансакционную платформу, в подготовке которой участвуют все стороны многосторонней платформы. Причем выставочная компания как провайдер услуг, устроитель и спонсор выставки связана с ней экономически, организационно и юридически.

[1] В теории платформенной экономики терминология еще не вполне устоялась.

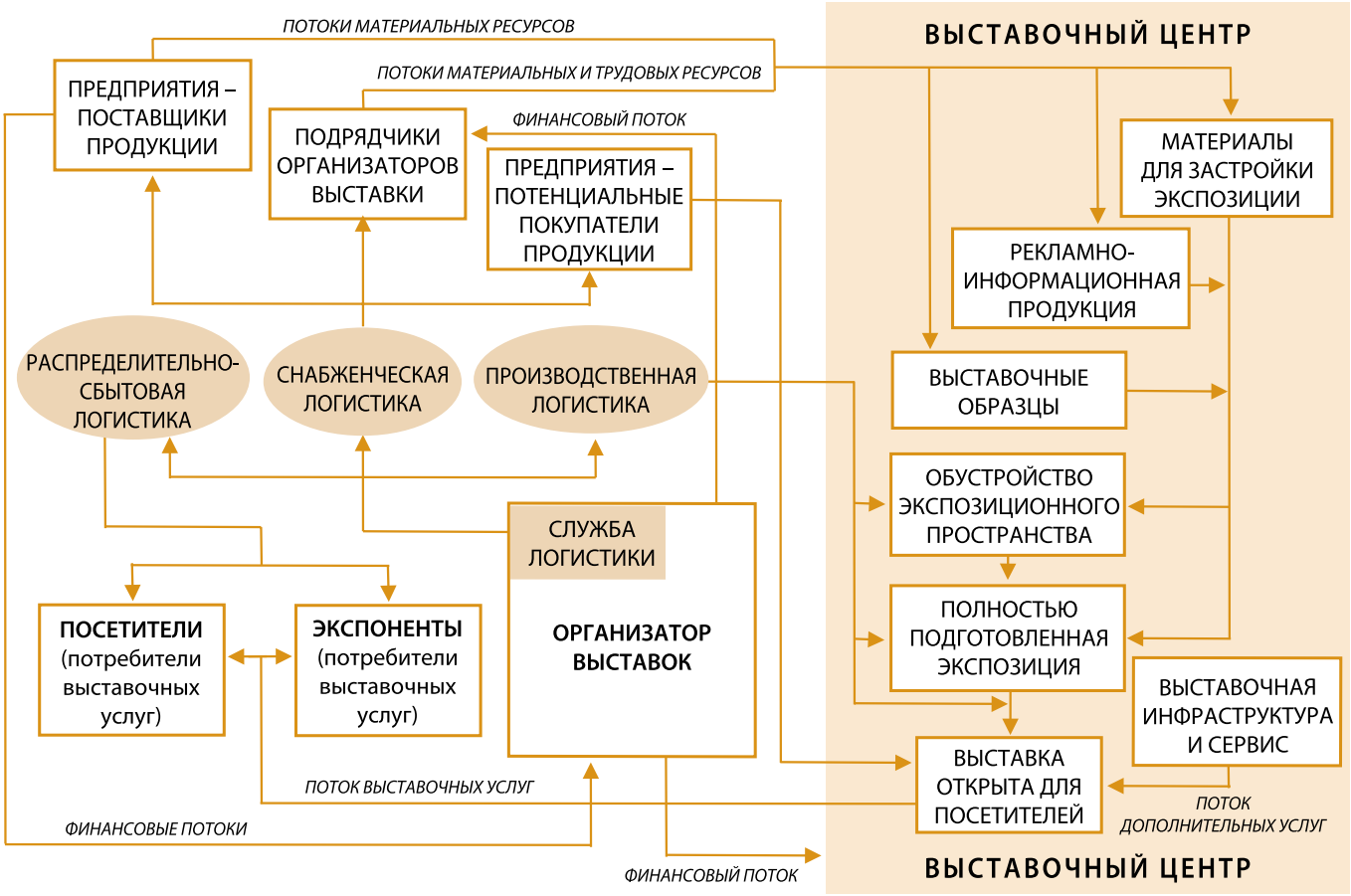


Рис. 2. Процессная модель (принципиальная схема) логистического управления созданием и потреблением выставочных услуг

Fig. 2. The process model (the concept) of logistics management through creating and consuming exhibition services

Выставочный двусторонний рынок. На выставочных сессиях при поддержке организатора действуют только экспоненты и посетители: изучают образцы продукции, устанавливают бизнес-контакты, подписывают протоколы и другие документы по результатам переговоров и заключают сделки. Чем больше экспонентов и посетителей участвует в этом, тем разветвленнее и обширнее рыночная сеть, тем в большей мере оказываются уравновешенными спрос и предложение, тем выше вероятность найти наиболее выгодные варианты сделок и, следовательно, тем ценнее такой рынок и услуги организатора для пользователей. Завязывать и развивать рыночные отношения и совершать трансакции представители формирующихся по признаку общности тематических интересов групп экспонентов и посетителей могут на всех последовательных сессиях одинаковой тематики. В промежутках между ними взаимодействия агентов продолжаются в развитие коммерческих переговоров, начатых на завершившейся сессии, совершаются сделки, заключаются договоры на поставку.

В результате из двусторонних сетевых микрорынков, действующих на дискретной последовательности тематически идентичных выставочных сессий, формируется квазинепрерывный двусторонний сетевой рынок, обязанный своим возникновением организатору и его платформенной бизнес-модели. Чтобы классифицировать этот рынок, потребовалось исследовать его на соответствие определяющим признакам платформенных двусторонних рынков.

СЕРТИФИКАЦИЯ ВЫСТАВОЧНОГО ДВУСТОРОННЕГО РЫНКА

Представляется достаточным при идентификации платформенных двусторонних рынков ограничиться признаками, которыми их наделили основоположники теории таких рынков.

Краткая формулировка признаков. Предельно кратко признаки платформенных двусторонних рынков можно сформулировать так:

- сторонами рынка должны быть различные многочисленные группы взаимодействующих напрямую агентов;
- возникновение и существование двустороннего рынка возможно только при посредничестве многосторонней платформы;
- должен иметь место двусторонний положительный перекрестный сетевой эффект, проявляющийся так: на обслуживающей две группы агентов платформе рост числа агентов одной группы, которым оказываются услуги, открывающие им доступ на одну сторону рынка, стимулирует рост спроса со стороны агентов второй группы на услуги, позволяющие им пополнить другую сторону рынка; или совсем лаконично: рост численности агентов на одной стороне рынка вызывает рост численности агентов на другой его стороне, и наоборот.

Стороны выставочного рынка. Первый признак относится к множествам агентов на сторонах рынка. На выставочном рынке их две – группа экспонентов и группа посетителей.

Экспоненты на выставке демонстрируют образцы своей продукции и стараются реализовать ее. Каждый получает от организатора в субаренду на время выставочной сессии место в экспозиции и стенд для размещения экспонатов и рабочих мест персонала.

Экспоненты по договорам с выставочной компанией вкладывают в выставку финансовые средства, информационные, материальные и трудовые ресурсы (в виде: платы за услуги; сведений об их предприятиях и продукции для рекламных и информационных материалов; экспонатов и персонала), т. е. они являются инвесторами, поставщиками и партнерами организатора при производстве выставочных услуг, с одной стороны, и в то же время их потребителями – с другой.

Посетители привлекаются на выставку, чтобы они ознакомились с экспозицией и образцами продукции, провзаимодействовали с экспонентами на предмет ее закупки, а также для получения различной информации, изучения рынка и консультаций. Целевые посетители участвуют в производстве и потреблении услуг. Они решающим образом влияют на успешность выставочного мероприятия, так как от их активности зависят численность и качественный состав группы экспонентов и результаты выставочной сессии.

Выставочная компания не заключает договоры с посетителями. Они по доброй воле приходят на готовую их обслуживать выставку, напрямую общаются с экспонентами и закупают продукцию. Рынок возникает только с приходом посетителей.

Группы экспонентов и посетителей образуют две стороны выставочного сетевого рынка (рис. 3). Используя их интерес к сотрудничеству, компания-посредник сводит их на нем. Но цели и роли у них различны: экспоненты – это поставщики, а посетители – потребители. Соответственно разнятся содержание и объем пакетов нужных им услуг.

Таким образом, выставочный двусторонний рынок обладает первым определяющим признаком платформенного двустороннего рынка.

Роль выставочной компании. Как отмечалось, выставочная компания – это многосторонняя платформа. Она из раза в раз заботится о привлечении к участию в кратковременных выставочных сессиях достаточного размера групп экспонентов и посетителей и формирует из них стороны сетевого рынка, на котором они совершают рыночные операции.

На фоне общего обслуживания всех агентов, оперирующих на выставочном рынке, каждый из них получает от платформы в период подготовки и проведения выставки, а также в послевыставочный период ориентированные на его потребности индивидуальные услуги. В соответствии с таким подходом для каждой сессии готовится трансакционная платформа, чем обеспечиваются условия для достойного позиционирования сторон – экспо-

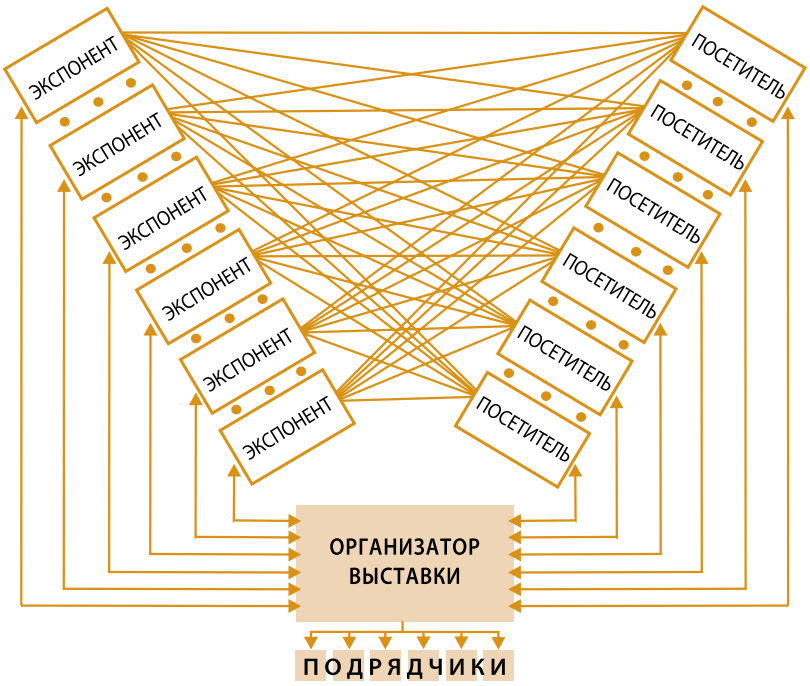


Рис. 3. Выставочный двусторонний рынок
Fig. 3. Two-sided exhibition market

нентов как поставщиков продукции и посетителей как ее потребителей, а также для функционирования двустороннего рынка на последовательности тематически одинаковых выставочных сессий.

Поскольку выставочный двусторонний рынок создается и обслуживается многосторонней платформой в течение всего срока жизни выставки и прекращает свое существование вместе с ней, второй определяющий признак присущ такому двустороннему рынку.

Положительный перекрестный сетевой эффект. Существенное свойство выставки состоит в следующем: чем многочисленнее группа экспонентов и чем более интересные конечным потребителям предприятия с хорошо зарекомендовавшей себя на рынке продукцией входят в ее состав, тем более привлекательны выставка, двусторонний рынок на ней и посреднические услуги платформы для посетителей и тем больше их приходит на выставку. Так спрос реагирует на предложение.

Аналогичен отклик экспонентов на рост численности и активности посетителей: чем популярнее выставка и рынок на ней у посетителей, тем на большую пользу от участия в рынке рассчитывают экспоненты, из-за чего их спрос на услуги платформы вырастает, группа экспонентов пополняется, повышается ее качественный уровень. Таков ответ предложения на спрос.

Таким образом, реакция и на стороне посетителей, и на стороне экспонентов на положительные количественные и качественные изменения в перекрестных группах положительная. Так проявляется двусторонний положительный перекрестный сетевой эффект, используя который платформа может наращивать количество и повышать качество пользователей ее услугами на обеих сторонах выставочного рынка и таким путем добиваться увеличения числа и финансовой значимости сделок.

Активация эффекта может обеспечиваться асимметричной структурой цены услуг платформы: экспоненты платят за все, субсидируя целевых посетителей, которые получают бесплатный доступ на выставочный рынок. Данный способ операторы рынка выставочных услуг[1] нашли эмпирически и стали использовать задолго до того, как он был теоретически обоснован.

Заметным этот эффект становится, когда на сторонах платформы уже есть значительное (пороговое, или критическое) количество агентов. Поэтому при выводе на рынок новой платформы, когда на ее сторонах еще нет агентов и до тех пор, пока их количество будет меньше порогового, приходится прибегать к более сложным процедурам для преодоления барьера входа на рынок. В их числе субсидирование платформой пошагового наращивания числа агентов поочередно на одной и другой сторонах платформы до момента, когда наберет силу и подхватит процесс наполнения сторон двусторонний положительный перекрестный сетевой эффект. В этот момент завершится бесприбыльный для спонсора период функционирования платформы.

Полезно также отметить, что в цену услуг закладывается основанная на ранее накопленном репутационном потенциале прибыль. Она неявно учитывает ожидаемую дополнительную стоимость, которая будет создана в сети выставочного рынка благодаря двустороннему положительному перекрестному сетевому эффекту. Иного способа интернализовывать эту дополнительную стоимость у экспобизнеса нет.

[1] Под выставочными услугами подразумеваются услуги по обеспечению экспонентам и посетителям возможности иметь на выставке между собой прямые деловые контакты в достаточном количестве и на приемлемом уровне экономической результативности.

Итак, поскольку у выставочного двустороннего рынка имеются все три определяющих признака, его следует отнести к категории платформенных двусторонних рынков.

СЕТЕВЫЕ ВНЕШНИЕ ЭФФЕКТЫ НА ВЫСТАВОЧНОМ ДВУСТОРОННЕМ РЫНКЕ

Сетевые внешние эффекты потребления, как известно, бывают косвенные (перекрестные) и прямые (односторонние), положительные или отрицательные. Все они в определенных условиях проявляются на выставочном платформенном двустороннем рынке.

Двусторонний положительный перекрестный сетевой эффект позволяет платформе управлять наращиванием численности экспонентов и посетителей на сторонах рынка. Действие эффекта, спровоцированное установлением асимметричной цены услуг для пользователей платформы, затухает с приближением к предельным параметрам выставки и охватываемого ею отраслевого тематического сегмента. Ограничениями для него служат:

- размеры выставочной площадки и парциальные площади для стендов экспонентов и для перемещения между стендами посетителей;
- продолжительность выставочных сессий и межсессионных интервалов;
- количество потенциальных экспонентов и посетителей, которыми с учетом конкурентной обстановки на данном сегменте рынка выставочных услуг можно пополнять стороны выставочного двустороннего рынка.

В случае сбоя в управлении наполнением групп экспонентов и посетителей может сложиться ситуация, когда сформированная группа экспонентов для данной выставочной площадки окажется избыточно многочисленной и займет слишком большую площадь. Это вызовет переполнение, заторы на оставшейся территории, недостаточной для коридоров, где посетители могли бы свободно перемещаться. Вследствие потерь времени и неудобств, мешающих им удовлетворить потребности, посетители не получат пользы, на которую они рассчитывали. Таким образом, увеличение числа экспонентов уменьшает пользу на стороне посетителей, группа которых сокращается. Негативное воздействие роста численности одной группы агентов-пользователей платформы на другую группу, отличную от первой, но пользующуюся услугами той же платформы, является проявлением отрицательного перекрестного эффекта.

Дальше ситуация может развиваться по сценарию, обусловленному положительной обратной связью и неудовлетворенностью одной из сторон: спад численности агентов на этой стороне рынка вызовет отток агентов с другой стороны, вследствие чего продолжится уход агентов с первой стороны и в ответ на это будет еще снижаться численность на второй и т. д. Нужны меры, чтобы предотвратить такое развитие событий и устранить угрозу прекращения существования данного выставочного двустороннего рынка.

Кривая на рис. 4 позволяет пояснить, как действуют перекрестные сетевые эффекты. Участок [*O, C*] отвечает состояниям до включения положительного перекрестного эффекта, [*C, A*] – участок, где он уже действует. Точка *A* соответствует максимальным возможностям данной площадки. Смещение вправо от *B* ведет к переполнению на стороне посетителей и их оттоку, т. е. после максимума начинает действовать отрицательный перекрестный сетевой эффект, и уходить в эту часть не следует.

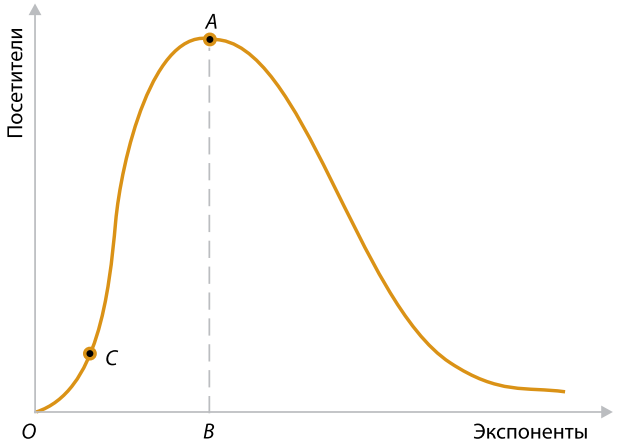


Рис. 4. Зависимость числа посетителей от числа экспонентов на двустороннем выставочном рынке
Fig. 4. The dependence of visitor numbers on exhibitor numbers in the two-sided exhibition market

Кроме перекрестных сетевых эффектов на рассматриваемом выставочном рынке будут иметь место и прямые сетевые эффекты. Положительные направлены так же, как положительный перекрестный, что способствует притоку экспонентов и посетителей на стороны рынка. Они действуют согласно формуле «спрос стимулирует спрос».

Отрицательные прямые эффекты связаны с переполнением на сторонах рынка. Эффект включится на той стороне, где превышается характерное для данного рынка количество агентов, отвечающее равновесному его состоянию. При этом на стороне экспонентов обостряется соперничество за экспозиционную площадь и место в экспозиции, а среди посетителей – за доступ к экспонентам. И в том, и в другом случае переполнения для агентов, стремящихся на соответствующие стороны рынка, это означает уменьшение пользы от потребления услуг платформы.

Отрицательные прямые сетевые эффекты действуют навстречу положительным сетевым эффектам, сдерживая нарушающий равновесие рынка рост численности агентов на его сторонах.

ЛОГИСТИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ

Выставочную компанию можно рассматривать как логистического посредника – провайдера услуг. Она в интересах своего бизнеса периодически сводит группы экспонентов и посетителей, чтобы они вступали в рыночные взаимодействия. В результате этого создается стоимость, часть которой компания старается интернализовать. Что-

бы достичь своей бизнес-цели, посреднику следует выполнять условия, которые по аналогии с правилами логистики 7 rights можно сформулировать так:

- каждая выставочная сессия должна проводиться в заранее обозначенном месте и строго в объявленные сроки;
- на сессию должны быть привлечены многочисленные группы экспонентов и посетителей;
- каждому экспоненту и посетителю, кроме услуг общего пользования, должен предоставляться индивидуальный пакет услуг, необходимых ему для участия в выставочном двустороннем рынке;
- услуги должны оказываться как на сессиях, так и в промежутках между ними;
- цена услуг должна быть приемлемой и для организатора, и для посетителей.

Логистические системы. Выставочная компания как спонсор и провайдер многосторонней платформы, создавая и обслуживая выставочный двусторонний рынок, должна управлять своими и предоставляемыми сторонами ресурсами. Логистический подход предполагает управление потоковой трансформацией ресурсов скоординированно действующих предприятий. В данном случае такими предприятиями являются стороны платформы, а координатором – выставочная компания. Из этих предприятий как звеньев организатором как фокусной компанией должна быть сформирована платформенная логистическая система. В ней упорядочиваются производственные связи, траектории ресурсных потоков и бизнес-процессы, обеспечивающие поставку на выставочную площадку компонентов и ее обустройство. Такая логистическая система может служить организационно-технологической основой при управлении проектом создания сетевого двустороннего рынка на дискретной последовательности выставочных сессий.

Все предприятия группы экспонентов тоже формируют логистические системы. В каждой из них кроме фокусного предприятия-экспонента и его поставщиков оказывается кто-то из контрагентов (посетителей) и его конечных потребителей, а также выставочная компания. Последняя входит в эти многочисленные системы как звено, оставаясь фокусной компанией в платформенной логистической системе, которая пересекается с системами, где главенствуют экспоненты. На этих пересечениях находится выставочный сетевой рынок, где оперируют экспоненты и посетители, обслуживаемые компанией – провайдером услуг (рис. 5).

Формализовав намерения участвовать в выставке, экспоненты делегируют организатору часть своих фокусных полномочий, сохраняя за собой возможность влиять на его управленческие решения. Находясь под воздействием многочисленных экспонентов, выставочная компания, тем не менее, должна самостоятельно управлять потоками ресурсов, координировать и регулировать работу всех сторон платформы, включая экспонентов. При этом выставочная компания несет всю ответственность за подготовку и проведение выставки. Качество ее пользователи оценят по полученным результатам на выставочном двустороннем рынке.

Распределение. Рынок посреднических услуг выставочных компаний – это рынок покупателя. Потенциальными пользователями их услуг являются экспоненты и посетители.

На подготовительной стадии каждой выставочно-рыночной сессии компания заключает договоры с потенциальными экспонентами, чтобы сформировать из них сторону поставщиков двустороннего рынка. Первичному привлечению экспонентов способствуют: оптимистичная транслируемая им уверенность в успехе миссии, рекламная кампания, гибкое ценовое предложение, чуткое отношение персонала организатора, а также консультирование и обучение эффективному использованию выставочного рынка.

Проще привлекать на сторону поставщиков, повторно участвующих в выставке экспонентов. Их приверженность выставке поддерживается специальными программами, удерживающими прежде всего наиболее значимый контингент целевых посетителей путем поощрения их лояльности (скидками с цены участия, приоритетным правом выбора места в экспозиции и т. п.).

Целевые посетители могут иметь бесплатный доступ на торгово-промышленные выставки. Поскольку экспоненты ценят посетителей выше, чем последние ценят их, экспонентам имеет смысл оплачивать комплектование второй стороны рынка потенциальными покупателями их продукции – посетителями. Когда этого хватает для вступления в действие двустороннего положительного перекрестного сетевого эффекта, он во взаимодействии с другими внешними эффектами выведет рынок в равновесный режим, соответствующий объему реализации услуг, определяемому размером выставочной площадки и длительностью выставочно-рыночных сессий.

Когда, несмотря на принятые выставочной компанией меры, число посетителей остается недостаточным, ей приходится прибегать к таким исключительным средствам привлечения посетителей, как частичная или даже полная оплата наиболее ценным посетителям дорожных расходов и проживания в период выставочно-рыночных сессий.

Регулирование. Дискретность выставочного двустороннего рынка сказывается на управлении производством и оказанием услуг. Прежде всего это касается оперативного регулирования. Его возможности ограниченны, так как об успешности или неуспешности выставочной сессии можно судить только после ее завершения и подведения хотя бы предварительных итогов, т. е. когда уже нельзя повлиять на ее показатели (рис. 6). Адекватность корректирующих мер и регулирующих воздействий можно будет оценить только после следующей сессии.

Организатор не вмешивается в суть операций между экспонентами и посетителями. Поэтому он не располагает информацией о количестве взаимодействий и их фи-

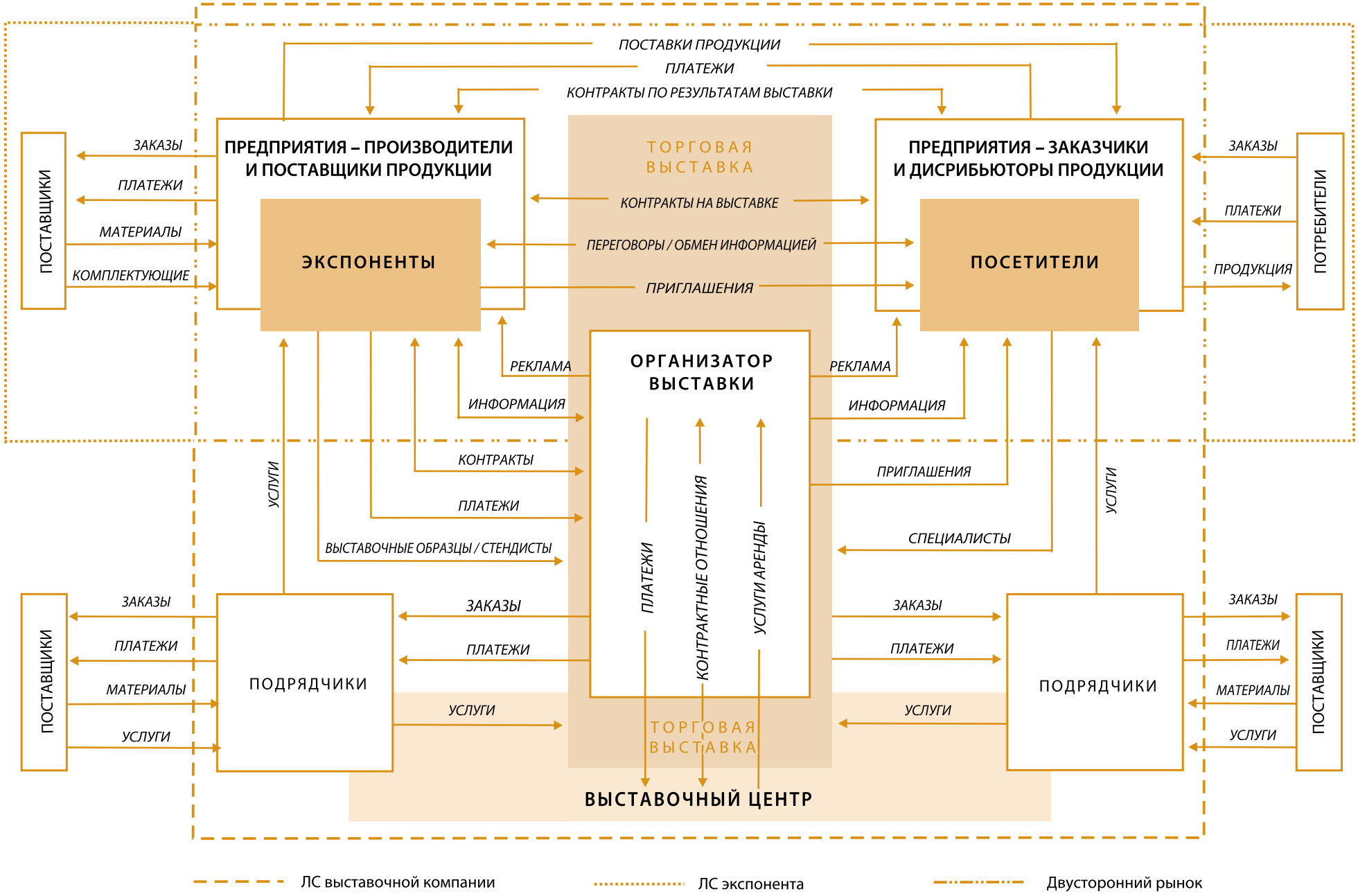


Рис. 5. Логистическая сеть (ЛС) бизнес-взаимодействий на многосторонней платформе торгово-промышленной выставки
Fig. 5. Logistic network of business interactions on the multi-sided platform of a trade and industrial fair

УПРАВЛЕНЕЦ 2019. Том 10. № 4

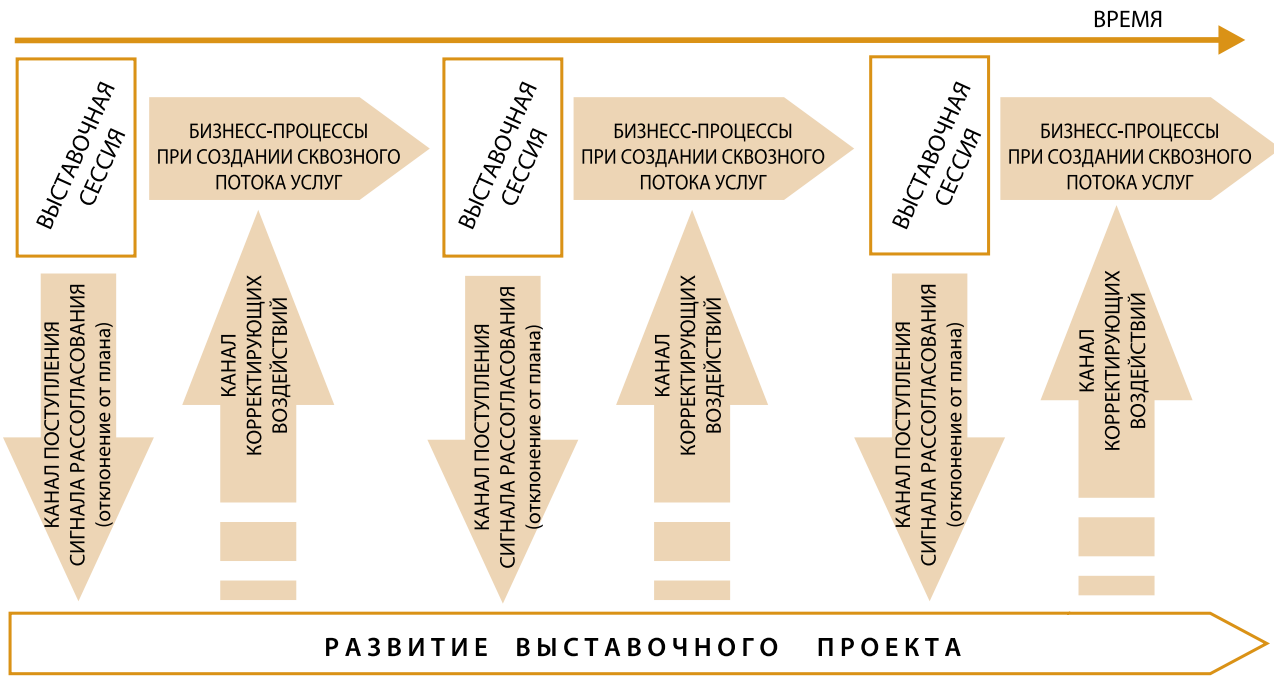


Рис. 6. Управление бизнес-процессами на дискретной последовательности выставочных сессий
Fig. 6. Business process management in a discrete sequence of trade fair sessions

нансовой значимости. Подобные сведения нельзя получить ни путем анкетирования, ни путем опросов. Нужно также иметь в виду, что в промежутках между сессиями ранее начатые взаимодействия продолжаются и приводят к сделкам за пределами сессий. Так что в качестве показателей остается использовать данные о численности экспонентов и посетителей.

На последовательности выставочных сессий наблюдается еще одно проявление последействия. Оно касается лояльности пользователей, которая может служить индикатором качества предшествующей сессии. Высокий уровень лояльности на данной сессии указывает на высокий уровень качества предыдущей, и наоборот: падение уровня лояльности говорит о недостаточно высоком качестве прошлой сессии.

Управление. Выставочная компания как провайдер многосторонней платформы обычно управляет процессами создания и обслуживания сразу ряда выставочных двусторонних рынков (рис. 7). При этом ее управление распространяется на:

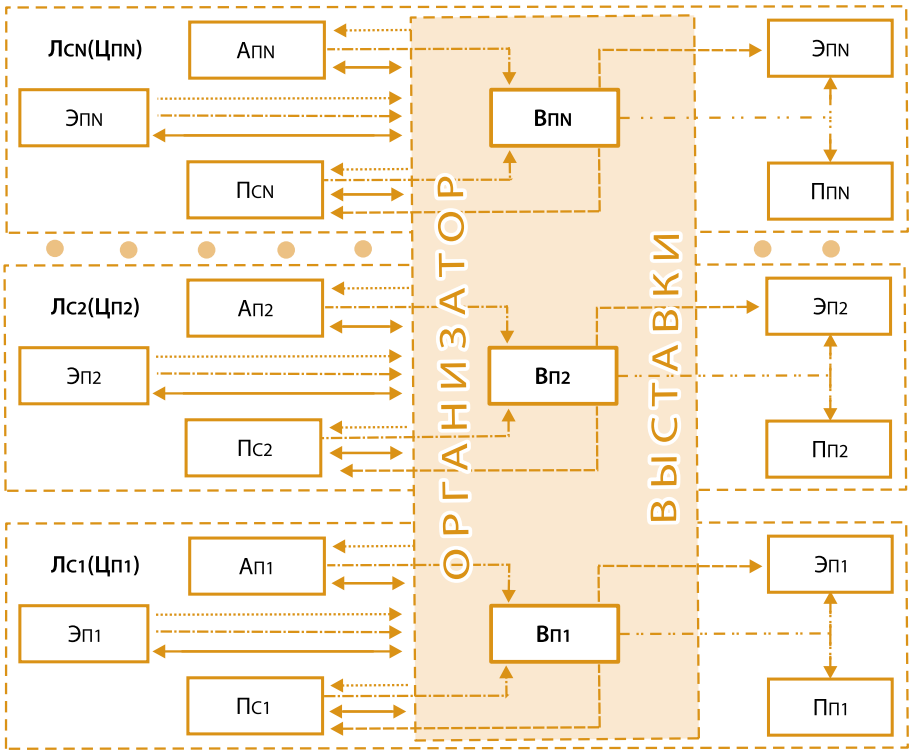
- предприятия цепей поставок в нескольких платформенных логистических системах, где компания является фокусной; количество таких систем равно числу пребывающих на различных этапах готовности одновременно продвигаемых выставочных проектов;
- предприятия-экспоненты, фокусные в своих логистических системах; количество каналов связи с ними зависит от численности групп экспонентов и числа параллельно реализуемых проектов;
- предприятия, направляющие на выставки целевых посетителей; число каналов связи с ними зависит от их численности и количества одновременно находящихся в работе проектов.

Группы экспонентов и посетителей на сторонах выставочных платформ могут насчитывать многие сотни и даже тысячи агентов. Производственный потенциал, структура и методы управления организатора должны соответствовать объему и сложности задач.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итоги проведенного исследования таковы:

- для бизнес-модели автономной выставочной компании как разработчика выставочных проектов и организатора их реализации в виде последовательных тематически идентичных краткосрочных выставочно-рыночных сессий формата B2B и B2C предложен основной бизнес-процесс, а также процессная модель и принципиальная схема управления созданием и оказанием посреднических услуг группам экспонентов и посетителей выставок; бизнес-модель классифицирована как многосторонняя платформа;
- представлен выставочный двусторонний рынок, в сети которого в процессе взаимовыгодных обменов между экспонентами и посетителями создается стоимость; показано, как рынок возникает и существует на дискретной последовательности выставок благодаря посредничеству организатора и его платформенной бизнес-модели;
- выявлены и подробно описаны положительные и отрицательные, перекрестные и прямые внешние сетевые эффекты, действующие на выставочном двустороннем сетевом рынке;
- проведен идентификационный анализ, позволивший отнести выставочный квазинепрерывный двусторонний сетевой рынок к категории платформенных двусторонних рынков;
- с применением метода логической дедукции обосновано, что для управления созданием стоимости на выставочном двустороннем сетевом рынке целевой



N – число проектов

Эп1 – Эпn – экспоненты, участвующие соответственно в выставочных проектах Вп1– Впn

Пп1 – Ппn – посетители выставочных мероприятий, реализуемых по проектам Вп1 – Впn

Лс1 – Лсn – логистические системы, где фокусной компанией является организатор выставки

Цп1 – Цпn – цепи поставки, где фокусной компанией является организатор выставки

Ап1 – Апn – арендодатели в проектах Вп1 – Впn

Пс1 – Псn – подрядчики и субподрядчики организатора в проектах Вп1 – Впn

границы логистических систем

Потоки:

финансовый материальный информационный

выставочных услуг возвратный материальный

Рис. 7. Сфера логистической деятельности организатора выставок
Fig. 7. The area of logistic activities of a trade fair organizer

функцией может служить численность экспонентов и посетителей на сторонах рынка, а инструментом управляющего воздействия – структура цены услуг организатора;

- показано, как с помощью логистического подхода можно детализировать производственные связи, траектории потоков ресурсов и схему управления производством посреднических услуг на дискретной последовательности выставочных сессий.

Совокупность полученных результатов делает определенный вклад в теорию выставочных рынков.

Вместе с тем важен и такой вывод: на примере проведенного исследования можно убедиться, что теория платформенных двусторонних рынков помогает находить новые направления развития теории выставочного предпринимательства и пополнять научную базу поддержки экспобизнеса. Особую роль в этой сфере могут сыграть, например, многофакторный анализ сетевых эффектов по данным полевых исследований, а также методика оценки и контроля качества выставочных посреднических услуг.

Представляется также, что развитию теории выставочных двусторонних рынков будет способствовать введение в научный словарь по данной теме следующих терминов: платформенный двусторонний рынок; выставочный двусторонний сетевой рынок; квазинепрерывный выставочный двусторонний рынок; выставочно-рыночная сессия. ■

Источники

Баландина М.С., Баскакова И.В. (2016). Двусторонние рынки: определение понятия, ключевые характеристики и инструменты оценки // Известия Уральского государственного экономического университета. № 2(64). С. 12–20.

Железова Е., Измалков С., Сонин К., Хованская И. (2013). Теория и практика двусторонних рынков // Вопросы экономики. № 1. С. 4–26.

Коваленко А.И. (2016). Проблематика исследований многосторонних платформ // Современная конкуренция. Т. 10. № 3(57). С. 64–90.

Шаститко А.Е., Паршина Е.Н. (2016). Рынки с двусторонними сетевыми эффектами: спецификация предметной области // Современная конкуренция. Т. 10. № 1(55). С. 5–18.

Яблонский С.А. (2013). Многосторонние платформы и рынки: основные подходы, концепции и практики // Российский журнал менеджмента. Т. 11. № 4. С. 57–78.

Armstrong M. (2006). Competition in two-sided markets. *RAND Journal of Economics*, vol. 37, no. 3, pp. 668–691.

Auer D., Petit N. (2015). Two-Sided Markets and the Challenge of Turning Economic Theory into Antitrust Policy. *The Antitrust Bulletin*, vol. 60, pp. 426–461. URL: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0003603X15607155.

Evans D.S., Schmalensee R. (2013). The Antitrust Analysis of Multi-Sided Platform Businesses. In: Blair R., Sokol D. (eds.). *Oxford Handbook on International Antitrust Economics*. Oxford University Press; University of Chicago Institute for Law & Economics Olin Research Paper, no. 623. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2185373.

Evans D.S., Schmalensee R. (2007). The Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platforms. *Competition Policy International*, vol. 3, no. 1, pp. 151–179. URL: https://www.law.berkeley.edu/wp-content/uploads/2015/04/EvansSchmalensee-The-Industrial-Organization-of-Markets-with-Two-Sided-Platforms-2007.pdf.

Gale D., Shapley L.S. (1962). College Admissions and the Stability of Marriage. *American Mathematical Monthly*, vol. 69, no. 1, pp. 9–15.

Hagiu A. (2006). Pricing and Commitment by Two-Sided Platforms. *RAND Journal of Economics*, vol. 37, no. 3, pp. 720–737.

Hagiu A., Wright J. (2015). *Multi-Sided Platforms*. Harvard Business School Working Paper, no. 15-037.

Luchetta G. (2013). Is the Google platform a two-sided market? *Mercato Concorrenza Regole*, vol. 15, no. 1, pp. 83–118.

Rochet J.C., Tirole J.M.P. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of European Economic Association*, vol. 1, no. 4, pp. 990–1029.

Rochet J.C., Tirole J.M.P. (2006). Two-sided markets: A progress report. *RAND Journal of Economics*, no. 37(3), pp. 645–667. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1756-2171.2006.tb00036.x.

Roson R. (2005). Two-Sided Markets: A Tentative Survey. *Review of Network Economics*, no. 4(2), pp. 142–160. DOI: 10.2202/1446-9022.1070.

Roth A.E. (1982). The Economics of Matching: Stability and Incentives. *Mathematics of Operations Research*, vol. 7, no. 4, pp. 617–628.

Roth A.E. (2003). The Economist as Engineer: Game Theory, Experimentation and Computation as Tools for Design Economics. *Econometrica*, vol. 70, no. 4, pp. 1341–1378.

Rysman M. (2009). The Economics of Two-Sided Markets. *Journal of Economic Perspectives*, vol. 23, no.3, pp. 125–143.

Shapley L., Scarf H. (1974). On Cores and Indivisibility. *Journal of Mathematical Economics*, vol. 1, no. 1, pp. 23–37.

Weyl G. (2010). A price theory of multi-sided markets. *American Economic Review*, no. 100, pp. 1642–1672.

Информация об авторе

СИМОНОВ Кирилл Вячеславович

Кандидат экономических наук, доцент. **Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Экономический факультет** (119991, РФ, г. Москва, Ленинские горы, 1/46). E-mail: kirill.simonov.msu@yandex.ru.

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-3

The two-sided trade fair market: Identifying attributes and value creation management

Kirill V. SIMONOV

Abstract. The paper examines a two-sided market on a multi-sided platform of an exhibition company and looks at the technology of market formation, its specific features, the concept of value creation management and conditions for its implementation. Methodologically the research rests on Rochet-Tirole's theory of two-sided markets, as well as industrial organization theory, entrepreneurship theory, general management theory, logistics theory and general systems theory. The author uses the methods of analysis, decomposition, synthesis, abstraction, generalization, deduction and axiomatic method. For the trade fair organizer, the article presents the author's versions of the main business process and the process model of managed transformation of a platform's resources and its parties into

the organizer's intermediary services. The study proves that a two-sided trade fair market exhibits some identifying attributes that allow categorizing it as a Rochet-Tirole market. It substantiates the concept of value creation management, where the number of exhibitors and visitors is the target function, and the price structure of the organizer's services is the tool for initiating control actions. The research details the system- and process-related specificity of the logistic support for the organizer's activity. The findings provide the basis for the theory of two-sided trade fair market and should encourage the scientific support level for the exhibition business.

Keywords: trade fair; discrete sequence; platform; transaction; network effects; logistic system.

JEL Classification: D47, M21, L10

Paper submitted: January 10, 2019

For citation: Simonov K.V. (2019). The two-sided trade fair market: Identifying attributes and value creation management. *Upravlenets – The Manager*, vol. 10, no. 4, pp. 24–37. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-3.

References

Balandina M.S., Baskakova I.V. (2016). Dvustoronnie rynki: opredelenie ponyatiya, klyuchevye kharakteristiki i instrumenty otsenki [Two-sided markets: Definition, key elements and instruments for assessment]. *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta – Journal of the Ural State University of Economics*, no. 2(64), pp. 12–20.

Zhelezova E., Izmalkov S., Sonin K., Khovanskaya I. (2013). Teoriya i praktika dvustoronnikh rynkov [Two-sided markets: Theory and practice]. *Voprosy ekonomiki – Issues of Economics*, no. 1, pp. 4–26.

Kovalenko A.I. (2016). Problematika issledovaniy mnogostoronnikh platform [Problems in studying multi-sided platforms]. *Sovremennaya konkurentsiya – Modern Competition*, vol. 10, no. 3(57), pp. 64–90.

Shastitko A.E., Parshina E.N. (2016). Rynki s dvustoronnimi setevymi effektami: spetsifikatsiya predmetnoy oblasti [Two-sided markets: The subject matter specification]. *Sovremennaya konkurentsiya – Modern Competition*, vol. 10, vol. 1(55), pp. 5–18.

Yablonskiy S.A. (2013). Mnogostoronnie platformy i rynki: osnovnye podkhody, kontseptsii i praktiki [Multi-sided platforms and markets: Key approaches, concepts and practices]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, vol. 11, no. 4, pp. 57–78.

Armstrong M. (2006). Competition in two-sided markets. *RAND Journal of Economics*, vol. 37, no. 3, pp. 668–691.

Auer D., Petit N. (2015). Two-Sided Markets and the Challenge of Turning Economic Theory into Antitrust Policy. *The Antitrust Bulletin*, vol. 60, pp. 426–461. Available at: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0003603X15607155.

Evans D.S., Schmalensee R. (2013). The Antitrust Analysis of Multi-Sided Platform Businesses. In: Blair R., Sokol D. (eds.). *Oxford Handbook on International Antitrust Economics*. Oxford University Press; University of Chicago Institute for Law & Economics Olin Research Paper, no. 623. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2185373.

Evans D.S., Schmalensee R. (2007). The Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platforms. *Competition Policy International*, vol. 3, no. 1, pp. 151–179. Available at: https://www.law.berkeley.edu/wp-content/uploads/2015/04/EvansSchmalensee-The-Industrial-Organization-of-Markets-with-Two-Sided-Platforms-2007.pdf.

Gale D., Shapley L.S. (1962). College Admissions and the Stability of Marriage. *American Mathematical Monthly*, vol. 69, no. 1, pp. 9–15.

Hagiu A. (2006). Pricing and Commitment by Two-Sided Platforms. *RAND Journal of Economics*, vol. 37, no. 3, pp. 720–737.

Hagiu A., Wright J. (2015). *Multi-Sided Platforms*. Harvard Business School Working Paper, no. 15-037.

Luchetta G. (2013). Is the Google platform a two-sided market? *Mercato Concorrenza Regole*, vol. 15, no. 1, pp. 83–118.

Rochet J.C., Tirole J.M.P. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of European Economic Association*, vol. 1, no. 4, pp. 990–1029.

Rochet J.C., Tirole J.M.P. (2006). Two-sided markets: A progress report. *RAND Journal of Economics*, no. 37(3), pp. 645–667. Available at: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1756-2171.2006.tb00036.x.

Roson R. (2005). Two-Sided Markets: A Tentative Survey. *Review of Network Economics*, no. 4(2), pp. 142–160. DOI: 10.2202/1446-9022.1070.

Roth A.E. (1982). The Economics of Matching: Stability and Incentives. *Mathematics of Operations Research*, vol. 7, no. 4, pp. 617–628.

Roth A.E. (2003). The Economist as Engineer: Game Theory, Experimentation and Computation as Tools for Design Economics. *Econometrica*, vol. 70, no. 4, pp. 1341–1378.

Rysman M. (2009). The Economics of Two-Sided Markets. *Journal of Economic Perspectives*, vol. 23, no.3, pp. 125–143.

Shapley L., Scarf H. (1974). On Cores and Indivisibility. *Journal of Mathematical Economics*, vol. 1, no. 1, pp. 23–37.

Weyl G. (2010). A price theory of multi-sided markets. *American Economic Review*, no. 100, pp. 1642–1672.

Information about the author

Kirill V. SIMONOV

Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor. **Lomonosov Moscow State University, Faculty of Economics** (1/46 Leninskiye Gory, Moscow, 119991, Russia). E-mail: kirill.simonov.msu@yandex.ru.

УПРАВЛЕНЕЦ 2019. Том 10. № 4

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-4

Региональные проблемы управления инфраструктурой связи в цифровой экономике

А.Г. Грязнова, В.С. Антонюк, Е.Л. Корниенко

Аннотация. Статья посвящена исследованию региональных проблем государственного управления инфраструктурой связи. В условиях цифровой индустрии она выступает важнейшим фактором ускорения социально-экономического развития России и ее регионов, способствует укреплению целостности экономического пространства РФ. Методологической базой выступают исследования проблем управления развитием инфраструктуры связи, информационно-коммуникационных технологий, цифровой экономики в РФ в целом и в территориальном разрезе в частности. В работе использованы методы анализа и синтеза, математической статистики, экономического позиционирования регионов. Результаты исследования продемонстрировали состояние отрасли связи в субъектах РФ: уровень насыщенности и применения основных фондов, что позволило судить об их избытке или недостатке; доступность услуг связи; развитие информационно-коммуникационных технологий в отрасли. Проведено позиционирование субъектов РФ по показателям: насыщенность основных фондов отрасли связи и их применение – обеспеченность отрасли связи информационно-коммуникационными технологиями – доступность связи. Определены направления по совершенствованию управления данной сферой в конкретном регионе. В результате выявлены ограничения, сдерживающие развитие инфраструктуры связи: территориальное цифровое неравенство; слабая доступность услуг связи для удаленных территорий; невысокий уровень научно-технического прогресса, недостаточное внедрение интернет-услуг. Предложены инструменты государственного управления по их нейтрализации. Результаты исследования могут быть использованы для разработки эффективной системы государственного управления инфраструктурой связи на региональном уровне в условиях цифровой трансформации.

Ключевые слова: инфраструктура связи; цифровое неравенство; позиционирование регионов; управленческие решения.

JEL Classification: R12, L86, P47

Дата поступления статьи: 20 марта 2019 г.

Ссылка для цитирования: Грязнова А.Г., Антонюк В.С., Корниенко Е.Л. Региональные проблемы управления инфраструктурой связи в цифровой экономике // Управленец. 2019. Т. 10. № 4. С. 38–50. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-4.

ВВЕДЕНИЕ

Одним из драйверов социально-экономического развития России в современных условиях выступает становление цифровой экономики, важнейшим фокусом которой согласно Национальной программе «Цифровая экономика в Российской Федерации» является развитие основных элементов инфраструктуры связи, обеспечивающей организационно-технические условия для передачи различного рода информации на всей территории страны[1].

Выбор сферы связи в качестве предмета анализа обусловлен также тем, что в условиях современной цифровой революции она преобразуется в новую сетевую структуру, при которой происходит конвергенция электросвязи, информационных технологий и ряда почтовых услуг. Кроме того, общепризнанно, что она является одним из ресурсов, составляющих национальное богатство страны. Согласно мнению академика В.А. Трапезникова, «связь должна развиваться пропорционально квадрату производительных сил страны». Ряд экономистов в качестве информационно-экономического закона определяют зависимость между объемом производственной информации, произведенной в стране за год, и ВНП. При этом, как показывает опыт других стран, «пропускная способность комплекса связи для передачи этой информации должна опережать рост ВНП» [Рокшина, 2008].

Вместе с тем существует значительный цифровой разрыв в уровне информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в развитых и развивающихся странах. Так, Д. Воейков [2011] отмечает: «Прибыль мирового рынка ИКТ распределяется следующим образом: 1/3 приходится на Европу, более 1/3 – на Америку и Японию, на оставшиеся страны – всего 24,1 %». Другие авторы константируют: «Доля Интернета в ВВП России составляет лишь 1,6 %, что в восемь раз меньше, чем у Швеции» [Чачин, 2012].

В настоящее время в РФ имеется ряд ограничений для развития инфраструктуры связи: относительно высокий денежный порог доступа к информационным технологиям для государства, частного сектора и граждан, высокие цены интернет-провайдеров, значительные территориальные диспропорции в ее развитии и пр. Новые вызовы и угрозы, стоящие перед сферой связи, обусловили выбор в качестве *цели исследования* изучение особенностей развития инфраструктуры связи в территориальном разрезе в условиях цифровизации экономики для разработки рекомендаций по совершенствованию государственного управления ею в РФ и ее субъектах. Поставленная цель предопределила необходимость решения следующих *задач*:

- обосновать теоретические основы государственного управления инфраструктурой связи в территориальном разрезе;
- разработать методику позиционирования регионов по состоянию инфраструктуры связи;

[1]Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24 декабря 2018 г. № 16).

• позиционировать субъекты РФ по состоянию инфраструктуры связи и вывести их типологию;

• предложить перспективные направления развития государственного управления инфраструктурой связи в условиях цифровой трансформации РФ.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ИНФРАСТРУКТУРОЙ СВЯЗИ В ТЕРРИТОРИАЛЬНОМ РАЗРЕЗЕ

Общественное воспроизводство представляет собой процесс непрерывной циркуляции ресурсов, в том числе информации, которая пронизывает все его этапы: производство, обмен, распределение и потребление. Неслучайно американский ученый Дж. Дью отмечал: «Общество не только продолжает существовать в результате передачи сообщений, коммуникаций, но и, можно сказать, оно существует в самих передачах коммуникаций» [Czitron, 1982]. Другой западный экономист Д. Белл писал: «Исторически любое общество связано тремя инфраструктурами: транспортной; энергетической; коммуникационной (от обычной почты до спутниковой связи)» [Bell, 1989]. Согласно У. Дж. Мартину [1989, с. 15], «телекоммуникации определяют эффективность многих других секторов экономики (банковского дела, пассажирских и грузовых перевозок), вследствие чего информация превращается в товар и возникает международный информационный рынок». Позже появился термин «цифровая экономика», который был введен американским информатиком Н. Негропонте [1995], а затем дополнен в исследованиях других экономистов [Carlsson, 2004].

В настоящее время в зарубежной экономической науке уделяется значительное внимание управленческим аспектам развития сферы связи, ИКТ, цифровой экономики. Среди наиболее значимых следует выделить:

1) доказательство положительного воздействия технологических инноваций на рынок мобильной связи в развитых странах (за период с 1981 по 2014 г.) [Eui-Bang, 2017], а также того, что отрасль связи сама стимулирует переход технологических инноваций от первого к четвертому поколению;

2) воздействие ИКТ (мобильный и стационарный телефоны, широкополосный и беспроводной Интернет) на экономическое развитие в развивающихся странах [Njoh, 2017], например в районах Африки (южнее Сахары) [Траоре, 2016] и Индии [Bhattacharya, Sharma, 2007];

3) изучение новых видов Интернета, например «космического Интернета» [Bacsardi et al., 2017] и «киберокеана» [Dellios, Papanikas, Polemi, 2015];

4) исследование цифрового разрыва, который впервые рассматривался на саммите G-8 в 2000 г. на Окинаве, где была принята Хартия Глобального информационного общества[1], основной принцип которой – доступность информационных технологий для всех граждан мира. В современных условиях активно анализируется цифровое неравенство в обслуживании городских и сельских территорий, особенно относительно широкополосного принятия [Norris, 2001; Corrocher, Ordanini, 2002; Antonelli, 2003; Williams et al., 2016; Guillen, Suarez, 2005]. Некоторые авторы утверждают, что в 2015 г. у 21 % домашних хозяйств в США не было Интернета [Connolly, Lee, Tan, 2017]. Другие экономисты [Kim, Orazem, 2017] рассматривают федеральные и государственные инструменты управления, примененные для ликвидации цифрового неравенства в США (Национальный широкополосный план 2010 г., Сельская пилотная программа сети гигабита, содержащаяся в Законе о сельском хозяйстве 2014 г. и нацеленная на обеспечение ультрабыстродействующим интернет-сервисом сельских районов и пр.).

Российские ученые также весьма активно изучают широкий спектр проблем управления развитием отрасли связи, цифровой инфраструктуры, ИКТ в регионах России, а именно:

• анализируют информационное неравенство регионов РФ [Зубарев, 2017; Дронов, Махрова, Печников, 2016];

• исследуют многообразные виды экономической, социальной и информационной инфраструктуры в субъектах РФ и определяют эффективные меры управления ими [Антонюк и др., 2015];

• раскрывают воздействие ИКТ-инфраструктуры на эффективность региональной экономики в регионах Севера РФ в 2010–2015 гг. [Куратова, 2016];

• выявляют причины цифрового разрыва в российских регионах и предлагают управленческие инструменты по преодолению цифрового неравенства [Дятлов, Лобанов, 2017];

• изучают оперативный мониторинг как механизм управления готовностью регионов к информационному обществу [Кузьмина, Попов, Кузьмин, 2012], производят оценку уровня развития сетевой экономики в субъектах Российской Федерации[2].

В научной литературе общепризнанно, что *инфраструктура связи* – это отрасль хозяйства, обеспечивающая прием и передачу информации. Обычно ее подразделяют на три вида: почтовая (прием, перевозка и доставка почтовых отправлений); электрическая связь (телефонная, видеотелефонная, телеграфная и космическая, радио и телевизионное вещание, электронная почта) и компьютерная сеть Интернет.

Экономической природе отрасли связи присущ ряд особенностей, которые во многом зависят от пространственной специфики России, что актуализирует *исследование государственного управления ею в территориальном аспекте*.

[1] Окинавская хартия Глобального информационного общества (принята главами государств и правительств «Группы восьми» 22 июля 2000 г.).

[2] В 2016 г. утвержден Порядок оценки уровня развития информационного общества в субъектах РФ. См.: Методика оценки уровня развития информационного общества в субъектах Российской Федерации. URL: http://minsvyaz.ru/uploaded/files/metodika-otsenki-urovnya-razvitiya-informatsionnogo-obschestva-v-subektah-rf-proekt.pdf.

УПРАВЛЕНЕЦ 2019. Том 10. № 4

Во-первых, создаваемый отраслью связи продукт не имеет вещественной формы, а существует в виде процесса передачи информации и сообщений от отправителя получателю. При этом скорость передачи информации при электрической связи и сети Интернет многократно увеличивается, что позволяет охватить значительную по площади территорию в кратчайший период, в силу чего актуализируются требования к оперативному принятию управленческих решений.

Во-вторых, потребление услуг связи совпадает с их производством с позиции оплаты, однако не совпадает во времени и пространстве. Следовательно, управление отраслью должно предполагать максимальное территориальное приближение отрасли к потребителям за счет повышения плотности предприятий коллективного и индивидуального пользования.

В-третьих, для отрасли связи характерна существенная неравномерность спроса на ее услуги в разное время суток, что еще более усиливается по причине значительной протяженности страны с запада на восток, которая составляет 11 часовых поясов. Весьма серьезные перепады нагрузки на производственные фонды и трудовые ресурсы во времени и в пространстве определяют цикличность в развитии отрасли, а следовательно, предъявляют повышенные требования к организации управления ею.

В-четвертых, связь как отрасль, производящая общественное благо, приводит к появлению эффекта перелива, т. е. основной эффект от ее функционирования наблюдается за ее пределами. Так, по некоторым оценкам до 90–95 % всего эффекта от использования услуг связи проявляется вне отрасли, у потребителей, а остальные 5–10 % – у производителей услуг в виде прибыли операторов [Голубицкая, 2006, с. 17].

Таким образом, инфраструктурная природа отрасли связи обусловливает всеобщий характер потребления ее услуг и универсальность взаимосвязей со всеми регионами, что требует поиска инструментов государственного управления данной сферой. Однако как любая инфраструктура сфера связи зависит от численности и плотности населения, размеров территории, общего состояния экономики региона и других факторов. Поэтому особое значение приобретает разработка методики позиционирования регионов по состоянию отрасли связи.

МЕТОДИКА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ РЕГИОНОВ ПО СОСТОЯНИЮ ИНФРАСТРУКТУРЫ СВЯЗИ

Государственное управление инфраструктурой связи должно исходить из оценки ее состояния в каждом субъекте РФ, в силу чего предлагается следующий алгоритм исследования.

На первом этапе следует рассмотреть пространственные пропорции развития отрасли связи с позиции трех критериев:

- степень соответствия развития основных фондов отрасли связи уровню развития производительных сил региона;
- доступность услуг связи региона;
- структурные пропорции развития подотраслей связи в регионе.

Первый критерий предполагает соотнесение коэффициента насыщенности и коэффициента применения основных фондов связи.

Коэффициент насыщенности основных фондов связи ($К^{ОФсвязь}_{насыщ}$) подсчитывается как соотношение удельного веса стоимости основных фондов отрасли связи региона ($ОФ^{связь}_{рег}$) в общей стоимости основных фондов региона ($ОФ^{всего}_{рег}$) и удельного веса стоимости основных фондов связи страны ($ОФ^{связь}_{всего}$) в общей стоимости основных фондов страны ($ОФ_{всего}$):

$$К^{ОФсвязь}_{насыщ} = \frac{ОФ^{связь}_{рег} \big/ ОФ^{всего}_{рег}}{ОФ^{связь}_{всего} \big/ ОФ_{всего}}. \quad (1)$$

Коэффициент применения основных фондов связи ($К^{ОФсвязи}_{примен}$) определяется как отношение удельного веса всей стоимости основных фондов региона ($ОФ_{рег}$) в общей стоимости основных фондов страны к удельному весу стоимости основных фондов связи данного региона в общей стоимости основных фондов связи:

$$К^{ОФсвязь}_{примен} = \frac{ОФ_{рег} \big/ ОФ_{всего}}{ОФ^{связь}_{рег} \big/ ОФ^{связь}_{всего}}. \quad (2)$$

В зависимости от соотношения коэффициентов можно вывести следующие взаимосвязи. Прежде всего если показатели равны, то основные фонды комплекса связи в регионе развиты пропорционально развитию его производительных сил. В случае, когда коэффициент насыщенности меньше коэффициента применения, уровень развития основных фондов связи недостаточен для того, чтобы удовлетворить потребности региона в средствах телекоммуникаций. И наконец, если коэффициент насыщенности больше коэффициента применения, значит, в отрасли связи присутствует относительный избыток основных фондов по отношению к основным фондам региона в целом, поэтому они недостаточно полно используются [Голубицкая, 2006, с. 54].

Вторым экономическим критерием, характеризующим региональные пропорции отрасли связи с точки зрения соотношения доходов и тарифов, является доступность услуг связи по субъектам РФ, которую в зависимости от вида услуг целесообразно рассматривать с двух позиций:

- доступность абонентской линии независимо от ее типа (среднемесячный доход в субъекте РФ, деленный на тариф на предоставление в постоянное пользование абонентской линии независимо от ее типа, в месяц);
- доступность сети Интернет (отношение среднемесячного дохода в регионе к абонентской плате за доступ к сети Интернет, в месяц).

Третий критерий – изменение структурных пропорций в подотраслях связи под влиянием цифровой трансформации.

Расчет показателей позволяет определить вариацию доступности связи по регионам РФ и уровень их цифрового неравенства.

На втором этапе следует рассмотреть комплекс показателей, отражающих трансформационные изменения, которые произошли в инфраструктуре связи под влиянием развития ИК-технологий, и объединенных в группы: 1) показатели, характеризующие уровень развития почтовой связи; 2) показатели, отражающие степень развития электрической связи; 3) показатели, определяющие уровень развития сети Интернет. В свою очередь, в каждую подгруппу входит своя система показателей.

По указанным показателям ИКТ-инфраструктуры в сфере услуг связи следует определить коэффициент их вариации, что позволит судить о динамике степени однородности информационного пространства РФ.

Далее для каждого субъекта РФ рассчитывается интегральный показатель обеспеченности отрасли связи ИК-технологиями:

$$\text{ИКТ}_i = \sqrt[n]{\text{И}_1 \times \text{И}_2 \times \text{И}_3 \times \ldots \times \text{И}_n}, \quad (3)$$

где ИКТ_i – интегральный показатель инфраструктурной обеспеченности отрасли связи ИК-технологиями; $\text{И}_{1\ldots n}$ – показатели ИКТ-инфраструктуры в отрасли связи.

Следует иметь в виду, что все выбранные показатели для анализа интегрального показателя выражены в долях единицы, не могут быть выше 1,0 и в идеале должны стремиться к 1,00. Поэтому максимально возможное значение интегрального показателя равно 1,0.

На третьем этапе осуществляется позиционирование субъектов РФ в системе координат: насыщенность основных фондов отрасли связи, их применение – доступность услуг связи – обеспеченность отрасли связи ИК-технологиями.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Предлагаемая методика позиционирования регионов по состоянию отрасли связи была апробирована на примере 74 субъектов РФ, основные итоги апробации представлены[1] в приложении.

Группировка регионов по критерию *соотношения коэффициента насыщенности и коэффициента применения* основных фондов отрасли связи показала, что в основном регионы России распределяются в две группы:

1) субъекты РФ, где комплекс связи развит пропорционально развитию их производительных сил (34 региона);

2) субъекты РФ, где присутствует относительный избыток основных фондов сферы связи по отношению к основным фондам региона в целом (29 регионов).

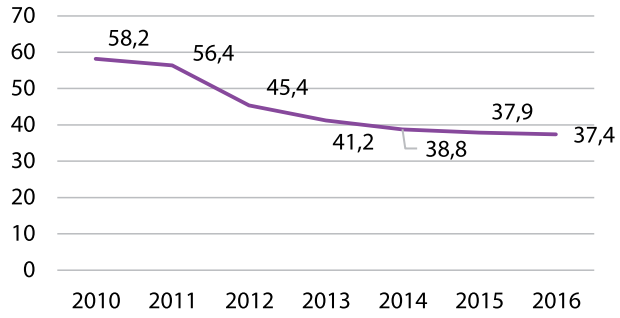
Доступность услуг связи выступает вторым важнейшим показателем территориальных пропорций, по которому происходит уменьшение дифференциации регионов, о чем свидетельствует значительное падение коэффициентов вариации показателей с 2010 по 2016 г. (рис. 1). Вместе с тем показатель отличается существенным разбросом своей величины по территории страны: максимальное его значение (г. Севастополь – 293,4) превышает минимальное (Республика Мордовия – 101,1) в 2016 г. в 2,9 раза. Кроме того, 60,8 % исследуемых регионов находятся в зоне, где доступность услуг связи ниже средней по стране (45 регионов).

Экономическое пространство Российской Федерации по показателю «доступность абонентской линии независимо от ее типа» по территории страны представлено на рис. 2.

Анализ структурных пропорций развития отдельных подотраслей связи продемонстрировал тот факт, что аб-

[1] Не анализировались следующие субъекты РФ (из-за отсутствия некоторых данных для расчета интегрального показателя ИКТ): Республика Алтай, Республика Калмыкия, Республика Адыгея, Ненецкий автономный округ, Чеченская Республика, Кабардино-Балкарская Республика, Оренбургская область, Республика Северная Осетия – Алания, Республика Дагестан, Магаданская область, Карачаево-Черкесская Республика.

а) коэффициент вариации показателя «доступность абонентской линии независимо от ее типа, в месяц»



а) коэффициент вариации показателя «доступность Интернета, в месяц»

Рис. 1. Коэффициенты вариации показателей доступности услуг связи с 2010 по 2016 г., %[2]
Fig. 1. Coefficients of variation of the availability of communication services for the period 2010–2016, %

[2] Составлено по: Мониторинг развития информационного общества в Российской Федерации / Росстат. М., 2017. ; Регионы России. Социально-экономические показатели: стат. сб. / Росстат. М., 2010–2017.

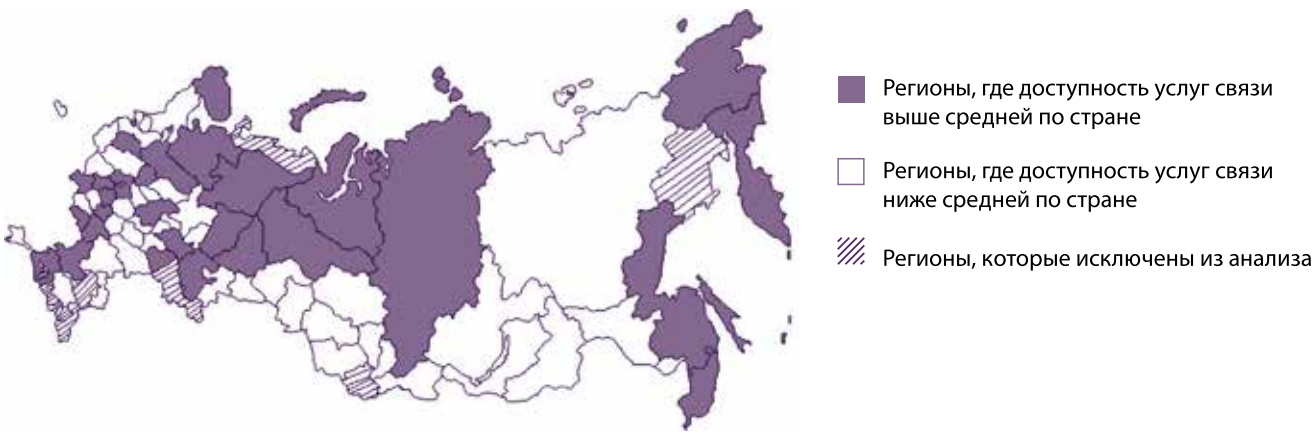


Рис. 2. Ранжирование экономического пространства России по показателю «доступность абонентской линии независимо от ее типа, в месяц» в 2016 г.[1]
Fig. 2. The economic space of Russia according to the indicator "Accessibility of a subscriber line regardless of its type, per month" in 2016

солютно во всех регионах наблюдается тенденция к замене услуг фиксированной телефонной связи услугами подвижной радиотелефонной связи. При этом наибольшая степень замены телефонной фиксированной связи (включая таксофоны) на сотовую связь на 100 чел. с 2010 по 2016 г. наблюдается в Иркутской области (коэффициент координации услуг связи возрос за этот период в 3,2 раза), а наименьшая наблюдалась в Костромской области (1,1 раза).

Весьма интересно сравнение отечественных и зарубежных тенденций структурных пропорций, которые показывают, что:

- число телефонных аппаратов телефонной сети общего пользования в России находится примерно на среднемировом уровне – 26,8 телефонных аппаратов на 100 чел. (для сравнения: максимальное значение этого показателя – во Франции, Германии и Швейцарии (соответственно 60,0; 56,9 и 53,6 телефонных аппаратов на 100 чел., минимальное – в Индии – 2,1))[2];
- число абонентов сотовой мобильной связи в России составляет 190,8 абонентов на 100 чел., что намного превышает самое высокое значение данного показателя в ряде стран: Казахстане, Италии и Польше (165,4; 154,3 и 148,9 абонентов на 100 чел. соответственно)[3].

Далее исследовалась сфера связи с позиций обеспеченности ее ИК-технологиями и однородности их развития в экономическом пространстве России с 2010 по 2016 г. (см. таблицу).

[1] Составлено авторами по официальным данным ФСГС РФ и на основе расчетов, представленных в приложении.
[2] Транспорт и связь в России – 2016 г.: стат. сб. / Росстат. М., 2016.
[3] Там же.

Коэффициенты вариации показателей обеспеченности отрасли связи ИК-технологиями за 2010–2016 гг.[4]
Coefficients of variation of indicators reflecting the communications industry's sufficiency with ICT for the period 2010–2016

Показатель	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1-я группа – показатели, характеризующие уровень развития почтовой связи							
1. Объем услуг почтовой связи в расчете на 1-го жителя	60,8	66,8	68,3	66,4	72,9	67,7	71,4
2-я группа – показатели, характеризующие степень развития электрической связи							
Телефонная плотность фиксированной связи (включая таксофоны) на 100 чел. населения (расчет по данным Минкомсвязи России на конец года) (единиц)	25,1	25,4	25,6	26,8	29,1	32,2	30,7
Проникновение подвижной радиотелефонной (сотовой) связи на 100 чел. населения (расчет по данным Минкомсвязи России на конец года) (единиц)	22,1	21,2	21,5	22,3	21,9	25,9	30,5
Доля населения, имеющего возможность принимать 5–8 программ наземного эфирного аналогового телевещания (данные Минкомсвязи России на конец года; в % от общей численности населения)	43,8	39,1	41,3	41,2	38,7	34,5	36,0
Доля населения, имеющего возможность принимать одну телевизионную программу кабельного телевещания (данные Минкомсвязи России на конец года; в % от общей численности населения)	139,3	124,7	113,9	70,4	70,2	59,6	63,3
Уровень цифровизации местной телефонной сети (расчет по данным Минкомсвязи России, на конец года)	14,6	13,6	12,8	10,9	14,4	8,8	10,3
Доля организаций, использовавших электронную почту, в общем числе обследованных организаций	11,1	9,9	8,8	7,2	7,0	8,3	7,2

[4] Составлено по: Мониторинг развития информационного общества в Российской Федерации / Росстат. М., 2017.

Окончание таблицы
Table concluded

Показатель	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Доля домохозяйств, имеющих телефон, только мобильный телефон	48,4	37,7	38,5	34,2	33,1	11,3	26,4
Доля домохозяйств, имеющих телефон, как фиксированный, так и мобильный	24,6	21,7	24,1	23,2	30,0	23,9	35,3
Число мобильных телефонов на 100 домохозяйств	9,2	9,8	9,2	9,3	8,8	8,7	8,6
Число персональных компьютеров на 100 домашних хозяйств	29,9	25,2	19,1	21,3	21,8	22,2	21,7
3-я группа – показатели, характеризующие уровень развития сети Интернет							
Доля организаций, использующих доступ к сети Интернет со скоростью не менее 2 Мбит/с, в общем числе организаций	46,5	42,1	28,2	24,8	23,7	23,7	20,3
Доля организаций, использующих системы электронного документооборота, в общем числе обследованных организаций	11,2	9,7	8,8	14,7	10,0	10,9	11,2
Удельный вес домашних хозяйств, имеющих доступ к сети Интернет с домашнего компьютера, в общем числе домашних хозяйств	33,5	24,8	21,8	20,2	12,1	12,2	10,8
Доля домашних хозяйств, имеющих широкополосный доступ к сети Интернет, в общем числе домашних хозяйств	–	–	–	–	18,1	14,7	11,4
Доля населения, использующего сеть Интернет для получения государственных и муниципальных услуг в общей численности обследованного населения	–	–	–	–	77,6	57,9	52,9
Доля населения, использующего сеть Интернет для получения государственных и муниципальных услуг в общей численности населения, получившего государственные и муниципальные услуги	–	–	–	–	47,4	36,3	29,3
Доля населения, использующего сеть Интернет для заказа товаров и (или) услуг, в общей численности населения	–	–	–	–	44,5	45,8	34,6

Как видно из таблицы, информационное пространство РФ становится однородным по большинству показателей ИКТ, кроме таких, как: почтовая связь в расчете на одного жителя; телефонная плотность фиксированной связи (включая таксофоны); проникновение подвижной радиотелефонной (сотовой) связи; доля домохозяйств, имеющих телефон, как фиксированный, так и мобильный – по данным показателям существенно возросла дифференциация субъектов РФ.

Для каждого региона произведен расчет интегрального показателя обеспеченности отрасли связи ИКТ-инфраструктурой (см. приложение).

На финальном этапе осуществлено позиционирование регионов на основе их комплексной характеристики в 2016 г. в системе координат: насыщенность основных фондов отрасли связи, их применение – обеспеченность отрасли ИК-технологиями – доступность услуг связи.

Полученные результаты представлены на рис. 3, где осуществлено позиционирование региона в системе координат: по оси X показано соотношение коэффициента насыщенности и коэффициента применения основных фондов отрасли связи; по оси У – Значение интегрального показателя ИКТ в отрасли связи. Величина диаметра кругов отображает степень доступности абонентской линии независимо от ее типа.

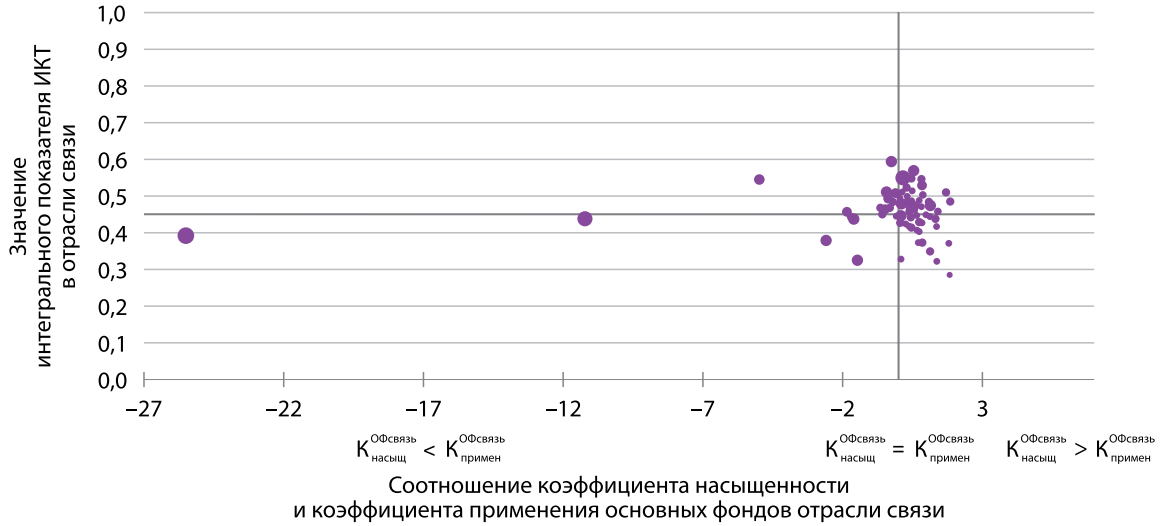


Рис. 3. Позиционирование субъектов РФ: комплексная оценка в 2016 г.[1]
Fig. 3. Positioning of the RF subjects: an integrated assessment in 2016

[1] Составлено авторами на основе официальных данных ФСГС РФ и расчетов, представленных в приложении.

Позиционирование регионов по состоянию инфраструктуры связи позволяет выделить следующие типы регионов.

Первая группа – регионы, где существует высокий уровень ИК-технологий в отрасли связи. Среди них в первую очередь следует выделить те, где отрасль связи развита пропорционально развитию производительных сил региона. К ним относятся:

- регионы-лидеры – те субъекты РФ, для которых характерна высокая доступность услуг связи: Республика Татарстан, г. Москва, Тульская область, Воронежская область, Свердловская область, Камчатский край, Липецкая область, Республика Башкортостан, Вологодская область, Пермский край, Калужская область, Приморский край;
- регионы, где доступность услуг связи ниже, чем в среднем по России: Тюменская область без АО, Челябинская область, Чувашская Республика, Курская область, Пензенская область, Удмуртская Республика, Ивановская область, Волгоградская область, Республика Мордовия, Смоленская область, Томская область, Тамбовская область.

Отметим группу регионов, у которых при высоком уровне интегрального ИКТ основные фонды отрасли связи отстают от потребностей региона в средствах коммуникаций. Это регионы, где доступность услуг связи выше среднероссийского значения: Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, Белгородская область, Республика Коми.

И наконец, имеются регионы, где в отрасли связи при высоком развитии ИКТ отмечается недостаточно полное использование основных фондов связи по отношению к основным фондам региона в целом, а именно:

- регионы, где доступность услуг связи выше среднероссийского значения: г. Санкт-Петербург, Ярославская область, Нижегородская область, Ростовская область, Хабаровский край, Краснодарский край;
- регионы, где доступность услуг связи ниже среднероссийского значения: Новгородская область, Кировская область, Владимирская область, Новосибирская область, Калининградская область, Ульяновская область, Рязанская область, Омская область.

Вторая группа – регионы, где уровень развития ИК-технологий в сфере связи ниже среднероссийского значения. Среди них в первую очередь следует выделить регионы, где комплекс связи развит пропорционально развитию производительных сил региона:

- регионы, в которых доступность услуг связи выше, чем в среднем по России: Московская область, Красноярский край, Брянская область;
- регионы, где доступность услуг связи ниже, чем в среднем: Кемеровская область, Ставропольский край, Тверская область, Курганская область, Республика Карелия, Республика Саха (Якутия), Республика Тыва.

Следует отметить группу регионов, у которых отмечается низкий уровень интегрального ИКТ, а также территориальная непропорциональность между развитием отрасли связи и экономикой страны в целом:

- субъекты РФ, где доступность услуг связи выше среднего: Ямало-Ненецкий АО, Мурманская область, г. Севастополь, Сахалинская область, Чукотский автономный округ;
- регионы, где доступность услуг связи ниже среднероссийского значения: Астраханская область, Ленинградская область, Республика Крым.

И наконец, выделим регионы, где в отрасли связи при низком уровне развития ИКТ наблюдается недостаточно полное использование основных фондов отрасли связи по отношению к основным фондам региона в целом. Они в свою очередь делятся на:

- субъекты РФ, где доступность услуг связи выше среднего: Самарская область, Архангельская область без АО;
- субъекты РФ, где доступность услуг связи ниже среднего: Орловская область, Республика Марий Эл, Костромская область, Иркутская область, Алтайский край, Саратовская область, Забайкальский край, Республика Бурятия, Республика Хакасия, Псковская область, Амурская область, Еврейская автономная область, Республика Ингушетия. Необходимо отметить, что указанные регионы являются аутсайдерами в сфере развития инфраструктуры связи, поскольку ее имеющиеся мощности используются недостаточно полно, ИКТ-инфраструктура и доступность услуг – ниже среднероссийского значения.

Таким образом, анализ современных тенденций развития сферы связи в РФ свидетельствует о наличии серьезных диспропорций, ограничивающих ее дальнейшие преобразования, что вызывает необходимость принятия конкретных государственных управленческих решений. Например:

1) существуют территориальное цифровое неравенство и ценовая дискриминация в предоставлении услуг связи вследствие монополизации рынка крупными операторами и необоснованного увеличения стоимости услуг, в силу чего управленческие решения в отрасли должны быть направлены на привлечение альтернативных операторов, в частности, из предприятий среднего и малого бизнеса;

2) отмечается невысокая доступность услуг связи для жителей удаленных районов вследствие отсутствия необходимой транспортной инфраструктуры, что требует разработки комплекса управленческих мер, направленных на техническое совершенствование инфраструктуры отрасли, установки необходимого оборудования для расширения покрытия радиотелефонной сети; развития дорожной сети; составления маршрутов и транспортных карт для отдаленных населенных пунктов;

3) требуется повысить уровень научно-технического прогресса в сфере связи, в силу чего органы государственного управления должны быть ориентированы на поиск инвесторов для развития собственных научно-технических изысканий;

4) предстоит совершенствование предоставления услуг связи в традиционных подотраслях, в частности в сфере почтовой связи, для чего руководством данной сферы планируется:

• развитие перспективных проектов инфраструктуры связи, например внедрение проекта «Почта Банк», который представлен сегодня более чем 12 тыс. окон в отделениях «Почта России» на всей территории РФ;

• увеличение доли дистанционной торговли в общем объеме розничных продаж (для сравнения: в РФ на электронную коммерцию через «Почту России» приходится лишь около 4 % всего рынка товаров, однако во многих странах этот сектор рынка составляет от 12 до 15 %), что может быть обеспечено при значительном возрастании пропускной способности средств связи и телекоммуникаций, превосходящей существующий интернет-ресурс[1].

Помимо указанных общих направлений совершенствования государственного управления инфраструктурой связи в РФ существуют специфические управленческие меры по их прорывному внедрению и для отдельно взятого региона, которые позволят субъекту РФ создать собственную подпрограмму ускоренного развития цифровой инфраструктуры, что будет способствовать укреплению единого экономического пространства России в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование особенностей инфраструктуры связи в региональном разрезе в условиях цифровой трансформации РФ продемонстрировало, что за годы реформирования российской экономики отрасль связи претерпела революционные изменения, пережила серьезную демонополизацию и становление конкурентной среды, внедрение новейшей техники и цифровых технологий.

Установлено, что экономической природе инфраструктуры связи присущ ряд особенностей, которые актуализируют ее государственное управление в территориальном разрезе: существенная протяженность страны с запада на восток; значительная неравномерность спроса на услуги связи в течение суток; серьезные перепады нагрузки на производственные фонды и трудовые ресурсы отрасли, которые вызывают ее цикличность; большой по величине эффект перелива.

Разработана авторская методика позиционирования регионов по состоянию инфраструктуры связи, основанная на анализе степени соответствия развития ее основных фондов уровню развития производительных сил региона; доступности услуг связи; уровню развития ИК-технологий.

Проведено позиционирование субъектов РФ по состоянию инфраструктуры связи, дана их типология.

Предложены перспективные направления совершенствования государственного управления отраслью связи в условиях цифровой трансформации для РФ в целом. Вместе с тем указано, что учет особенностей позиционирования регионов позволит органам власти федерального и регионального уровней определить приоритетные цели и направления развития инфраструктуры связи в каждом субъекте РФ в условиях цифровой революции, а значит, подобрать соответствующий им комплекс инструментов управленческого воздействия. ■

[1] Никифоров Н. Роль инфраструктуры связи в условиях цифровой экономики будет только расти. URL: http://minsvyaz.ru/ru/events/37475/.

Источники

Антонюк В.С., Данилова И.В., Мительман С.А., Буликеева А.Ж. (2015). Управление социальной инфраструктурой регионов в системе инструментов повышения качества жизни населения регионов // Экономика региона. № 3(43). С. 53–66.

Воейков Д. (2011). Модернизация идет. Но катастрофически медленно // PC Week. № 11. 26 апр. URL:https://www.itweek.ru/gover/article/detail.php?ID=130957.

Голубицкая Е.А. (2006). Экономика связи. М.: ИРИАС.

Дронов В.Н., Махрова О.Н., Печников А.С. (2016). Информационное неравенство районов Рязанской области // Народонаселение. № 4. С. 104–112.

Дятлов С.А., Лобанов О.С. (2017). Конвергенция информационных пространств как фактор снижения цифрового неравенства в Евразийском экономическом союзе // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. № 2(50). С.15–25.

Зубарев А.Е. (2017). Цифровая экономика как форма проявления закономерностей развития новой экономики // Вестник ТОГУ. № 4(47). С. 177–184.

Кузьмина Н.Н., Попов Н.А., Кузьмин Д.И. (2012). Оперативный мониторинг готовности регионов к информационному обществу // Проблемы современной экономики. № 1. С. 295–298.

Куратова Л.А. (2016). Влияние информационно-коммуникационных технологий на эффективность экономики северных регионов России // Север и рынок: формирование экономического порядка. Институт экономических проблем им. Г.П. Лузина Кольского научного центра РАН. № 4(51). С. 150–161.

Мартин У. Дж. (1989). Информационное общество. Проблемы и иллюзии. М.: ИНИОН.

Прядильщиков В.В. (2015). Методические подходы к оценке уровня развития сетевой экономики в регионах Российской Федерации // Современные проблемы науки и образования. № 1. DOI: 10.17513/spno.121-19105. URL:https://science-education.ru/ru/article/view?id=19105.

Рокшина И.Г. (2008). Показатели оценки уровня развития рынка телекоммуникационных услуг // Управление в социальных и экономических системах: материалы XVII Междунар. науч.-практ. конф. (2–6 июня 2008 г.). Минск. С. 71–72.

Траоре Б. (2016). Проблемы и перспективы цифровой экономики в Африке южнее Сахары // Научный журнал КубГАУ. № 117(03). С. 1–25.

Чачин П. (2012). Как уменьшить цифровой разрыв? // PC Week. № 31. 30 нояб. URL:https://www.itweek.ru/infrastructure/article/detail.php?ID=143778.

Antonelli C. (2003). The digital divide: Understanding the economics of new information and communication technology in the global economy. *Information Economics and Policy*, no. 15, pp. 173–199. DOI: 10.1016/S0167- 6245(02)00093-8.

Bacsardi L., Birkeland R., Hornig A., Shar M., Morrison B., Tsodikovich Y. (2017). Present and the Future of Space Internet: The Space Generation Perspective. *New Space*, vol. 5, no. 4, pp. 257–267. DOI: 10.1089/space.2017.0018.

Bell D. (1989). The Third technological revolution and its possible socioeconomic consequences. *Dissent*, vol. 36, no. 2, pp. 164–176.

Bhattacharya I., Sharma K. (2007). India in the knowledge economy – an electronic paradigm. *International Journal of Educational Management*, vol. 21, no. 6, pp. 543–568. DOI: 10.1108/09513540710780055.

Carlsson B. (2004). The Digital Economy: What is new and what is not? *Structural Change and Economic Dynamics*, no. 15, pp. 245–264. DOI:10.1016/j.strueco.2004.02.001.

Connolly M., Lee C., Tan R. (2017). The Digital Divide and Other Economic Considerations for Network Neutrality. *Review of Industrial Organization*, vol. 50, no. 4, pp. 537–554. DOI: 10.1007/s11151-016-9554-8.

Corrocher N., Ordanini A. (2002). Measuring the digital divide: A framework for the analysis of cross-country differences. *Journal of Information Technology*, no. 17, pp. 9–19. DOI: 10.1080/02683960210132061.

Czitron D. (1982). *Media and American Mind*. The University of North Carolina Press.

Dellios K., Papanikas D., Polemi D. (2015). Cyber Ocean: A roadmap to maritime cloud. *Business Innovation and Research*, vol. 9, no. 4, pp. 415–436. DOI: 10.1504/IJBIR.2015.070175.

Eui-Bang L. (2017). The effect of technology innovation on mobile communication and mobile products. *Industrial Management & Data Systems*, vol. 117, no. 8, pp. 1707–1719. DOI: 10.1108/IMDS-10-2016-0425.

Guillen M.F., Suarez S.L. (2005). Explaining the Global Digital Divide: Economic, Political and Sociological Drivers of Cross-National Internet Use. *Social Forces*, vol. 84, no. 2, pp. 681–708. DOI.org/10.1353/sof.2006.0015.

Kim Y., Orazem P.F. (2017). Broadband internet and new firm location decisions in rural areas. *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 99, no. 1, pp. 285–302. DOI: 10.1093/ajae/aaw082.

Negroponte N. (1995). *Being Digital*. N.Y.: Alfred A. Knopf.

Njoh A.J. (2017). The relationship between modern Information and Communications Technologies (ICTs) and development in Africa. *Utilities Policy*, vol. 50, pp. 83–90. DOI.org/10.1016/j.jup.2017.10.005.

Norris P. (2001). Digital Divide: Civic Engagement, Information Poverty, and the Internet Worldwide. Cambridge: Cambridge University Press.

Williams F., Philip L., Farrington J., Fairhurst G. (2016). "Digital by Default" and the "hard to reach": Exploring solutions to digital exclusion in remote rural areas. *Local Economy*, vol. 31, no. 7, pp. 757–777. DOI: 10.1177/0269094216670938.

Информация об авторах

ГРЯЗНОВА Алла Георгиевна

Заслуженный деятель науки РФ, доктор экономических наук, профессор, президент. **Финансовый университет при Правительстве РФ** (125993, РФ, г. Москва, Ленинградский пр., 49). E-mail: prezident-fa@mail.ru.

АНТОНЮК Валентина Сергеевна

Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической теории, региональной экономики, государственного и муниципального управления. **Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)** (454080, РФ, г. Челябинск, пр. Ленина, 76). E-mail: antvs@list.ru.

КОРНИЕНКО Елена Леонидовна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории, региональной экономики, государственного и муниципального управления. **Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)** (454080, РФ, г. Челябинск, пр. Ленина, 76). E-mail: el.l.kornienko@mail.ru.

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-4

Regional problems in managing communications infrastructure in the digital economy

Alla G. GRYAZNOVA, Valentina S. ANTONYUK, Elena L. KORNIENKO

Abstract. The research delves into the regional problems of public administration of communications infrastructure. In the context of the digital industry, it serves as the crucial factor in accelerating the socio-economic development of Russia and its regions and promotes the integrity of the Russian Federation's economic space. The methodological basis includes the studies of Russian and foreign scholars on problems in managing communications infrastructure, information and communications technologies, the RF digital economy in general and its regions in particular. The authors apply the methods of analysis and synthesis, mathematical statistics and economic positioning of regions. The research results demonstrate the state of the industry in Russian regions: abundance and application of fixed assets, which allows assessing if they are in a plentiful or limited supply; availability of communication services; development of information and communications technologies in the industry. The authors perform the positioning of the RF subjects in the coordination system: abundance of fixed assets in the communication industry, their application – availability of information and communications technologies in the communication industry – availability of communication. This makes it possible to establish the targets for improving the system's management in a particular region. The paper identifies the restrictions hampering the development of communications infrastructure: territorial digital inequality; poor availability of communication services for remote territories; low level of scientific and technical progress, insufficient introduction of Internet services. The research proposes the public administration tools to neutralize these restrictions. The results can be used to develop an effective public system of communications infrastructure management at regional level amid digital transformation.

Keywords: communications infrastructure; digital inequality; regional positioning; managerial decision.

JEL Classification: R12, L86, P47

Paper submitted: March 20, 2019

For citation: Gryaznova A.G., Antonyuk V.S., Kornienko E.L. (2019). Regional problems in managing communications infrastructure in the digital economy. *Upravlenets – The Manager*, vol. 10, no. 4, pp. 38–50. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-4.

References

Antonyuk V.S., Danilova I.V., Mitelman S.A., Bulikeeva A.Zh. (2015). Upravlenie sotsial'noy infrastrukturoy regionov v sisteme instrumentov povysheniya kachestva zhizni naseleniya regionov [Management of the social infrastructure of the regions in the system of tools to improve the quality of life of the population of the regions]. *Ekonomika regiona – Economy of Regions*, no. 3(43), pp. 53–66.

Voeykov D. (2011). Modernizatsiya idet. No katastroficheski medlenno [Modernization is underway. But catastrophically slow]. *PC Week*, no. 11. April 26. Available at: https://www.itweek.ru/gover/article/detail.php?ID=130957.

Golubitskaya E.A. (2006). *Ekonomika svyazi* [Economics of communications]. Moscow: IRIAS.

Dronov V.N., Makhrova O.N., Pechnikov A.S. (2016). Informatsionnoe neravenstvo rayonov Ryazanskoy oblasti [Information inequality of the regions of Ryazan oblast]. *Narodonaselenie – Population*, no. 4, pp. 104–112.

Dyatlov S.A., Lobanov O.S. (2017). Konvergentsiya informatsionnykh prostranstv kak faktor snizheniya tsifrovogo neravenstva v Evraziyskom ekonomicheskom soyuze [The convergence of information spaces as a factor in reducing digital inequality in the Eurasian Economic Union]. *Regional'naya ekonomika i upravlenie – Regional Economics and Management*, no. 2(50), pp.15–25.

Zubarev A.E. (2017). Tsifrovaya ekonomika kak forma proyavleniya zakonomernostey razvitiya novoy ekonomiki [Digital economy as a form of manifestation of regularities in the new economy development]. *Vestnik TOGU – Bulletin of Pacific National University*, no. 4(47), pp. 177–184.

Kuzmina N.N., Popov N.A., Kuzmin D.I. (2012). Operativnyy monitoring gotovnosti regionov k informatsionnomu obshchestvu [Operational monitoring of regions' readiness for the information society]. *Problemy sovremennoy ekonomiki – Problems of Modern Economics*, no. 1, pp. 295–298.

Kuratova L.A. (2016). Vliyanie informatsionno-kommunikatsionnykh tekhnologiy na effektivnost' ekonomiki severnykh regionov Rossii [The influence of information and communications technologies on the efficiency of the economy of the northern regions of Russia]. *Sever i rynok: formirovanie ekonomicheskogo poryadka – The North and the Market: Forming the Economic Order*, no. 4(51), pp. 150–161.

Martin W.J. (1989). *The Global Information Society* (Russ. ed.: Martin W.J. (1989). Informatsionnoe obshchestvo. Problemy i illyuzii. Moscow: INION).

Pryadilshchikov V.V. (2015). Metodicheskie podkhody k otsenke urovnya razvitiya setevoy ekonomiki v regionakh Rossiyskoy Federatsii [Methodological approaches to assessing the level of developed economies in the region power of the Russian Federation]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya – Modern Problems of Science and Education*, no. 1. DOI: 10.17513/spno.121-19105.

Rokshina I.G. (2008). [Indicators for assessing the level of development of the telecommunications services market]. *Upravlenie v sotsial'nykh i ekonomicheskikh sistemakh: materialy XVII Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* (2-6 iyunya 2008 g.) [Management in social and economic systems. Proc. of the 17th Int. sci.-pract. conf. (June 2–6, 2008)]. Minsk. Pp. 71–72.

Traore B. (2016). Problemy i perspektivy tsifrovoy ekonomiki v Afrike yuzhnee Sakhary [Problems and prospects of the digital economy in Sub-Saharan Africa]. *Nauchnyy zhurnal KubGAU – Scientific Journal of KubSAU*, no. 117(03), pp. 1–25.

Chachin P. (2012). Kak umen'shit' tsifrovoy razryv? [How to reduce the digital divide?]. *PC Week*, no. 31. Available at: https://www.itweek.ru/ infrastructure/article/detail.php?ID=143778.

Antonelli C. (2003). The digital divide: Understanding the economics of new information and communication technology in the global economy. *Information Economics and Policy*, no. 15, pp. 173–199. DOI: 10.1016/S0167- 6245(02)00093-8.

Bacsardi L., Birkeland R., Hornig A., Shar M., Morrison B., Tsodikovich Y. (2017). Present and the Future of Space Internet: The Space Generation Perspective. *New Space*, vol. 5, no. 4, pp. 257–267. DOI: 10.1089/space.2017.0018.

Bell D. (1989). The Third technological revolution and its possible socioeconomic consequences. *Dissent*, vol. 36, no. 2, pp. 164–176.

Bhattacharya I., Sharma K. (2007). India in the knowledge economy – an electronic paradigm. *International Journal of Educational Management*, vol. 21, no. 6, pp. 543–568. DOI: 10.1108/09513540710780055.

Carlsson B. (2004). The Digital Economy: What is new and what is not? *Structural Change and Economic Dynamics*, no. 15, pp. 245–264. DOI:10.1016/j.strueco.2004.02.001.

Connolly M., Lee C., Tan R. (2017). The Digital Divide and Other Economic Considerations for Network Neutrality. *Review of Industrial Organization*, vol. 50, no. 4, pp. 537–554. DOI: 10.1007/s11151-016-9554-8.

Corrocher N., Ordanini A. (2002). Measuring the digital divide: A framework for the analysis of cross-country differences. *Journal of Information Technology*, no. 17, pp. 9–19. DOI: 10.1080/02683960210132061.

Czitron D. (1982). *Media and American Mind*. The University of North Carolina Press.

Dellios K., Papanikas D., Polemi D. (2015). Cyber Ocean: A roadmap to maritime cloud. *Business Innovation and Research*, vol. 9, no. 4, pp. 415–436. DOI: 10.1504/IJBIR.2015.070175.

Eui-Bang L. (2017). The effect of technology innovation on mobile communication and mobile products. *Industrial Management & Data Systems*, vol. 117, no. 8, pp. 1707–1719. DOI: 10.1108/IMDS-10-2016-0425.

Guillen M.F., Suarez S.L. (2005). Explaining the Global Digital Divide: Economic, Political and Sociological Drivers of Cross-National Internet Use. *Social Forces*, vol. 84, no. 2, pp. 681–708. DOI.org/10.1353/sof.2006.0015.

Kim Y., Orazem P.F. (2017). Broadband internet and new firm location decisions in rural areas. *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 99, no. 1, pp. 285–302. DOI: 10.1093/ajae/aaw082.

Negroponte N. (1995). *Being Digital*. N.Y.: Alfred A. Knopf.

Njoh A.J. (2017). The relationship between modern Information and Communications Technologies (ICTs) and development in Africa. *Utilities Policy*, vol. 50, pp. 83–90. DOI.org/10.1016/j.jup.2017.10.005.

Norris P. (2001). *Digital Divide: Civic Engagement, Information Poverty, and the Internet Worldwide*. Cambridge: Cambridge University Press.

Williams F., Philip L., Farrington J., Fairhurst G. (2016). "Digital by Default" and the "hard to reach": Exploring solutions to digital exclusion in remote rural areas. *Local Economy*, vol. 31, no. 7, pp. 757–777. DOI: 10.1177/0269094216670938.

Information about the authors

Alla G. GRYAZNOVA

Honored Scientist of the Russian Federation, Dr. Sc. (Econ.), Professor, President. **Financial University under the Government of the Russian Federation** (49 Leningradsky Ave., Moscow, 125993, Russia). E-mail: prezident-fa@mail.ru.

Valentina S. ANTONYUK

Dr. Sc. (Econ.), Professor, Head of Economic Theory, Regional Economics, Public and Municipal Administration Dept. **South Ural State University (National Research University)** (76 Lenina Ave., Chelyabinsk, 454080, Russia). E-mail: antvs@list.ru.

Elena L. KORNIENKO

Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Economic Theory, Regional Economics, Public and Municipal Administration Dept. **South Ural State University (National Research University)** (76 Lenina Ave., Chelyabinsk, 454080, Russia). E-mail: el.l.kornienko@mail.ru.

Приложение/Appendix

*Показатели состояния отрасли связи субъектов РФ в 2016 г.**

Indicators of the state of the communications industry in the RF subjects in 2016

Субъект РФ	$К^{ОФсвязь}_{насыщ}$	$К^{ОФсвязи}_{примен}$	$К^{ОФсвязь}_{насыщ} - К^{ОФсвязи}_{примен}$	Интегральный показатель обеспеченности отрасли связи ИК-технологиями	Доступность абонентской линии независимо от ее типа
Алтайский край	1,90	0,53	1,37	0,417	114,4
Амурская область	1,71	0,58	1,13	0,349	143,5
Архангельская область без АО	1,44	0,70	0,74	0,429	163,4
Астраханская область	0,75	1,33	–0,58	0,450	132,3
Белгородская область	0,76	1,31	–0,55	0,464	164,3
Брянская область	1,26	0,80	0,46	0,414	163,2
Владимирская область	1,44	0,70	0,74	0,488	127,0
Волгоградская область	1,18	0,85	0,34	0,476	120,6
Вологодская область	0,91	1,10	–0,20	0,484	147,8
Воронежская область	1,15	0,87	0,29	0,523	157,7
г. Москва	1,09	0,92	0,18	0,548	288,8
г. Санкт-Петербург	1,31	0,76	0,55	0,569	200,8
г. Севастополь	0,04	25,54	–25,50	0,392	293,4

Продолжение приложения
Appendix continued

Субъект РФ	$К^{ОФсвязь}_{насыщ}$	$К^{ОФсвязи}_{примен}$	$К^{ОФсвязь}_{насыщ} - К^{ОФсвязи}_{примен}$	Интегральный показатель обеспеченности отрасли связи ИК-технологиями	Доступность абонентской линии независимо от ее типа
Еврейская автономная область	1,90	0,53	1,37	0,322	121,6
Забайкальский край	1,44	0,70	0,74	0,403	121,5
Ивановская область	1,26	0,79	0,47	0,487	131,6
Иркутская область	1,50	0,67	0,84	0,427	120,4
Калининградская область	1,33	0,75	0,58	0,473	140,0
Калужская область	1,03	0,97	0,06	0,475	158,8
Камчатский край	0,95	1,06	–0,11	0,508	174,7
Кемеровская область	0,96	1,04	–0,08	0,445	114,8
Кировская область	1,53	0,66	0,87	0,503	132,0
Костромская область	1,85	0,54	1,31	0,438	139,4
Краснодарский край	1,30	0,77	0,52	0,469	188,4
Красноярский край	1,03	0,97	0,06	0,427	155,7
Курганская область	1,14	0,88	0,26	0,423	113,6
Курская область	1,13	0,89	0,24	0,508	137,4
Ленинградская область	0,46	2,17	–1,70	0,443	146,4
Липецкая область	0,83	1,20	–0,37	0,493	158,1
Московская область	1,04	0,96	0,08	0,445	203,0
Мурманская область	0,48	2,08	–1,60	0,437	198,6
Нижегородская область	1,50	0,67	0,84	0,529	167,8
Новгородская область	2,16	0,46	1,70	0,510	136,5
Новосибирская область	2,28	0,44	1,85	0,485	141,1
Омская область	1,93	0,52	1,41	0,458	140,3
Орловская область	1,61	0,62	0,98	0,449	129,1
Пензенская область	1,16	0,86	0,31	0,499	122,3
Пермский край	1,12	0,89	0,23	0,481	157,8
Приморский край	0,79	1,27	–0,48	0,464	166,4
Псковская область	2,24	0,45	1,80	0,371	119,4
Республика Башкортостан	1,00	1,00	–0,01	0,490	165,4
Республика Бурятия	1,51	0,66	0,85	0,373	139,8
Республика Ингушетия	2,27	0,44	1,83	0,285	107,1
Республика Карелия	1,20	0,83	0,37	0,418	135,5
Республика Коми	0,44	2,28	–1,85	0,457	165,9
Республика Крым	0,18	5,62	–5,44	0,236	н/д
Республика Марий Эл	1,71	0,59	1,12	0,444	106,7
Республика Мордовия	1,17	0,86	0,31	0,471	101,1
Республика Саха (Якутия)	1,05	0,95	0,09	0,328	123,6
Республика Татарстан	0,88	1,14	–0,26	0,595	181,2
Республика Тыва	1,08	0,92	0,16	0,283	н/д
Республика Хакасия	1,46	0,69	0,77	0,373	111,5
Ростовская область	1,67	0,60	1,08	0,482	149,5
Рязанская область	1,30	0,77	0,53	0,464	135,3
Самарская область	1,37	0,73	0,65	0,447	148,9
Саратовская область	1,38	0,72	0,66	0,407	107,8
Сахалинская область	0,34	2,93	–2,59	0,379	198,4
Свердловская область	0,81	1,24	–0,43	0,511	195,3
Смоленская область	1,22	0,82	0,40	0,468	128,8
Ставропольский край	1,25	0,80	0,44	0,442	129,0
Тамбовская область	1,23	0,81	0,42	0,460	145,4

Окончание приложения
Appendix concluded

Субъект РФ	$К^{ОФсвязь}_{насыщ}$	$К^{ОФсвязи}_{примен}$	$К^{ОФсвязь}_{насыщ} - К^{ОФсвязи}_{примен}$	Интегральный показатель обеспеченности отрасли связи ИК-технологиями	Доступность абонентской линии независимо от ее типа
Тверская область	1,07	0,94	0,13	0,424	125,7
Томская область	0,85	1,18	–0,32	0,467	135,1
Тульская область	1,26	0,80	0,46	0,548	152,3
Тюменская область без АО	1,05	0,95	0,10	0,558	142,9
Удмуртская Республика	0,96	1,04	–0,09	0,494	135,7
Ульяновская область	1,49	0,67	0,82	0,471	128,5
Хабаровский край	1,72	0,58	1,14	0,474	185,5
Ханты-Мансийский АО	0,19	5,17	–4,98	0,545	187,9
Челябинская область	1,28	0,78	0,49	0,514	130,4
Чувашская Республика	1,05	0,95	0,11	0,514	102,1
Чукотский АО	0,51	1,98	–1,47	0,325	202,9
Ямало-Ненецкий АО	0,09	11,31	–11,22	0,438	259,6
Ярославская область	1,49	0,67	0,82	0,546	154,6

Примечание: *Стоимость основных фондов отрасли связи субъектов РФ за 2016 г. была получена методом аппроксимации на основе данных за период 2010–2015 гг.

Источник: Регионы России. Социально-экономические показатели: стат. сб. / Росстат. М.: 2010–2017; Транспорт и связь в России – 2016 г.: стат. сб. / Росстат. М., 2010–2017.

UPRAVLENETS/THE MANAGER 2019. Vol. 10. No. 4

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-5

Determinants of financial sustainability of microfinance institutions in Pakistan

Farah Naz, Sarah Salim, Ramiz ur Rehman, Muhammad Ishfaq Ahmad, Rizwan Ali

Abstract. Since Pakistan achieved independence, poverty has become one of the most important issues in the country, which can be reduced with the help of microfinance sector. Pakistani microfinance institutions (MFIs) are facing a decline in profitability which makes it difficult for them to survive. The current study aims to investigate the determinants affecting the financial performance, i.e. profitability and sustainability of microfinance institutions in Pakistan, as well as to establish if attaining profitability and sustainability becomes a conflicting goal in serving the poorer strata. The paper utilizes an unbalanced panel data set of 29 MFIs for the period 2008–2014 obtained from MIX Market. The study uses fixed effect and random effect with later accounting for endogeneity through instrumental variables technique i-e 2SLS and 3SLS. The results reveal that MFIs' size, cost efficiency, portfolio at risk, average loan size and yield on loan portfolio are the main factors influencing the financial performance of MFIs in Pakistan. No sign of mission drift has been found rather serving to the poor is seen to be an increment for financial performance. The study provides guidance to MFIs' managers in determining the factors that could affect their financial performance and reaching foremost objectives of any MFI. Managers can get an idea how to achieve both goals simultaneously. To the authors knowledge, this is the first study concentrated specifically on Pakistan in determining performance and outreach factors to date considering the simultaneous causation adopting two-stage least square (2SLS) and three-stage least square (3SLS) estimation strategy.

Keywords: public administration; sustainability; profitability; outreach; microfinance; microfinance institution; Pakistan.

JEL Classification: G20, G21, G29

Paper submitted: March 29, 2019

For citation: Naz F., Salim S., Rehman R. ur, Ahmad M.I., Ali R. Determinants of financial stability of microfinance institutions in Pakistan. *Upravlenets – The Manager*, 2019, vol. 10, no. 4, pp. 51–64. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-5.

INTRODUCTION

The importance of microfinance institutions (MFIs) has been acknowledged since they became part of the financial system in developing countries. Countries having larger MFIs experience lower poverty levels [Abdulai, Tewari, 2016]. MFIs serve as a tool of economic development aimed to benefit people with low income. Ledgerwood [1999] argues that the goal of MFIs, as development organizations, is to provide financial services to unserved or underserved individuals or markets for meeting development objectives, such as poverty reduction, job creation, women empowerment, as well as helping the existing companies to diversify their activities and developing new businesses. Microfinance is needed to improve the human development index of a country, since approximately one billion people globally live with per capita income of one dollar [Morduch, 2000]. Such institutions mostly work with the borrowers seeking comparatively small loans. However, most traditional conventional bankers believe it to be quite risky. The microfinance market is viewed to be beyond the need to support small projects as well as individual borrowers, although the market has achieved a considerable growth in recent years. Therefore, the initial goal of MFIs outreach is not fully achieved.

MFIs are a special kind of institutions having both non-profit/social and profit nature. Lützenkirchen, Weistroffer and Speyer [2012] presented a new "socio-commercial" methodology for crossing the threshold of sustainable growth, according to which microfinance has to manage a steadiness amongst social and commercial goals. For this purpose, fundamentals of all procedures are replaced with client-centered requirements. This promotes to the concept of the commercial nature of microfinancing and the supporters of a profit-oriented approach affirm that self-sustainability can be accomplished with earnings and help to enlarge its loan portfolio, which ultimately benefits more people. It is also claimed that non-profit MFIs are unable to endure any short of subsidization and thus prove to be less efficient [Morduch, 2000]. On the other hand, Hudon and Traca [2011] found that subsidized MFIs have shown a rise in productivity to a certain threshold. Oliveira Leite, Santos Mendes and Sacramento [2019] scrutinized profit-oriented MFIs in terms of differences in sustainability and revenue determination. To compare globally, the MFIs productivity is studied in relation to capital structure, outreach, cost and its effect. Meyer [2019] reorganized the rational association amongst the financial performance and social outreach to separate out the constituents of the financial return measure and actually tried to figure out the multidimensional direction of the relation concerning financial growth measures.

Financial sustainability is the ability of MFIs to keep on achieving their objectives without constant donor support [Dunford, 2003]. MFIs with truncated financial performance or generating loss are characterized as financially unsustainable. Moreover, profit-generating MFIs, covering its operational expenses with subsidies and funds, are also not considered as financially sustainable [Hossain, Khan, 2016].

Operational self-sufficiency (OSS) and financial self-sufficiency (FSS) are two ways found in the literature aimed at determining the financial sustainability of MFIs. Daher and Le Saout [2015] define operational sustainability as the capacity of MFIs to cover the operational cost independently from

generated income without donor support. However, MFIs are seen as financially self-sufficient, if they are capable of covering operational as well as financing costs or subsidies valued at market prices from the income generated. Profitability holds great importance for MFIs that demand financial sustainability and self-sufficiency in the future [Tucker, Miles, 2004]. Sustainability covers operational expenses even if financial aids and subsidies are no longer provided [Nyamsogoro, 2010]. It encourages MFIs to earn maximum profits to meet expenses in the absence of subsidies [Tucker, Miles, 2004; Mahmood, Rauf, 2012]. Unsustainable MFIs are unable to support the poor in the long run, as they will no longer be into existence because of their unsustainability [Ahmad, 2011].

In Pakistan, there is a substantial growth in the number of microfinance banks (MFBs) due to their unconventional offering mechanism and outreach in distant and remote regions. This lending model inclines towards maturity with a rapid growth in rural advances, enhances customer base and improves profitability. A wide-ranging flow of funds has been seen across different organizations operating in agriculture and livestock sectors, whereas enhanced growth in deposits served as indispensable funds. This fact is evident from a 300 % rise since 2013 in contrast to an increase in the number of commercial banks amounting to 74 % only. In addition, MFBs have observed a 45 % growth in balance sheet size in 2017 which is predominantly determined by an upsurge in advances, realizing PKR 133.0 billion (52 % in 2017). This is driven by the increased average loan size (14 %) and broadened customer base (33 %). Additionally, the development of rural loans is faster as compared to urban ones. In 2013–2017, an average yearly increase in rural loans equaled 61.19 % in contrast to 44.15 % average in urban loans[1].

Poverty has been an important issue in Pakistan since it gained independence. This is a developing country where many people live below the poverty line. However, this situation can be improved with the help of microfinance sector [Hartarska, Nadolnyak, 2007]. Therefore, the sustainability of MFIs in Pakistan is of considerable importance and there is a need to determine the factors that affect the financial viability of MFIs. Although the studies on financial sustainability of MFIs have been conducted worldwide, the results obtained for other countries are inapplicable for Pakistan due to its cultural, economic and other differences. The *goal of the research* is to establish the factors that affect the financial sustainability and profitability of MFIs in Pakistan and to figure out if sustainability and outreach influence each other. Pakistani microfinance institutions should be fully aware of their financial sustainability, as it holds significant importance in the country's economic development. For this reason, the scale of microfinance services needs to be augmented towards the users. An empirical analysis attempts to gauge whether particular developments can be explicitly credited to microfinance amenities and, as a result, puts an emphasis on the enquiry if microfinance facilities provide an aid in poverty alleviation and improve the living standards of masses [Ledgerwood, 1999; Khandker, 2005; Islam, 2009]. The archival data for 29 microfinance institutions of Pakistan for the period of 2008–2014 are used for the analysis.

The present study contributes to determining the factors that empirically influence the financial sustainability and depth of outreach in Pakistan. Firstly, we address the issue about measuring outreach and sustainability providing for the nature of for-profit and non-profit organizations. Secondly, simultaneous equation models (SEMs) are used to properly observe the notion of trade-off, because it helps in identifying the causation between sustainability and outreach. These factors can enable MFIs managers to develop and adopt appropriate strategies. Since Pakistan is a developing country where many people live below the poverty line, providing finance to the poor but productive population will help MFIs in achieving their poverty reduction objective. The study is helpful to not only managers, but also other stakeholders, including the general public, government, and other financial institutions.

Microfinance refers to the provision of loans, leasing, savings, insurance, and several other financial services to needy and poor people, as they are unable to derive these benefits from traditional banks. Since traditional banks provide financial services to the wealthy, the main concern of microfinance institutions is to meet the financial and productive needs of poor society members. It is well-recognized that microfinancing is the most appropriate way to increase the earning capacity of poor people and to empower them. Various scholars provide different definitions of microfinance institutions, but the essence of all of them is similar. MFIs are a special kind of institutions having both the social and profit nature.

LITERATURE REVIEW AND HYPOTHESES

The findings of numerous MFIs studies conducted so far remain contradictory and depend on the circumstances and environment of different countries, which results in mixed conclusions.

Sustainability. Operational self-sufficiency (OSS) is widely used as a tool for measuring financial sustainability [Nurmakhanova, Kretzschmar, Fedhila, 2015; Ayayi, Sene, 2010]. The current study uses return on assets (ROA) and OSS to measure financial performance. It evaluates how efficiently MFIs use assets to earn profits, measured as profit after taxes/total assets. The study also includes the measure of depth of outreach to determine if profit-seeking MFIs deviate from their outreach objective specially to poorer borrowers.

Depth of Outreach. Depth of outreach refers to an average loan size (ALS) given to poor borrowers. Smaller loan size represents poor customers served by MFIs richer households, because it permits the types of economies of scale that have to be provided [Navajas et al., 2000]. Average loan size has turn out to be the most extensively used measure that might rank sustainability at the cost of their mission of outreach maximization and poverty alleviation. Furthermore, MFIs promote small average loan sizes as a significant indicator af-

[1] State Bank of Pakistan. Financial Stability Review 2017. Available at: http://www.sbp.org.pk/FSR/2017/index.htm.

fecting outreach for emphasizing their core mission. In this section, the hypotheses are built based on the theoretical grounds as well as on the empirical evidence found in the literature.

Cost efficiency is measured as operating expenses/loan portfolio (OELP). A decrease in the ratio trend indicates improved efficiency of MFIs. Accordingly, OELP assumes to have a negative effect on profitability and sustainability. Armendáriz and Szafarz [2011] studied the problems of microfinance organizations that expected to maximize the level of outreach to the poorest population who remained financially sustainable. The findings revealed that trade-offs between sustainability, outreach or financial leverage were shaped by delegation cost and endogenous monitoring that arose in agency relationships based on moral hazards among loan staff, borrowers, equity owners as well as outside investors. Thus, higher interest (yield on loan portfolio) must be charged by sustainable MFOs, targeting poorer borrowers must be less leveraged along with high staff cost per loan. Daher and Le Saout [2015], Ayayi and Sene [2010] find that the increased operating expenses decrease sustainability. Hermes, Lensink and Meesters [2011] anticipated statistically significant and robust association amongst operating expenses and relative loan size. However, that is declining for greater loan sizes as predicted in the literature.

H1: OELP is negativity associated with the operational self-sufficiency (OSS) and ROA.

Average Loan Size. Average loan size (ALS) is the amount of loan given to poor borrowers. While risk associated with each customer rises, it is possible that MFIs decrease the average loan size [Kar, 2012]. Previous studies suggest that as administrative cost does not decline with a decrease in size of loan, it decreases the profitability of firms. However, if smaller size loan, in turn, provides better repayment rate, then we can expect a positive relationship between the two. Gonzalez [2007] and Mersland and Strøm [2010] found a negative insignificant relationship. Abdullah and Quayes [2016] examined the effect of commercialization on sustainability and outreach of microfinance institutions. A direct relationship is established between commercialization and financial sustainability, as sustainability increases with the increase in commercialization; however, it decreases the outreach of MFIs. Pedrini et al. [2016] revealed that mission drift has a positive effect on the performance of MFIs in terms of their profitability, however, reducing outreach mission. Millson [2013] identified that when MFIs show more financial interest i-e (operational sustainability and return on asset), they depart from their mission of serving the poorer strata of the population. Kipesha [2013] suggested that the cost of small and unsecured loan could still be covered without increasing the size of loan or monitoring costs. Mia and Rana [2018] found that gross loan portfolio had a positive significant effect on sustainability for both lower and high disclosure. Average loan size remained insignificant for lower disclosure, however, showed a negative effect on sustainability for higher disclosure. Bogan, Johnson and Mhlanga [2007] established that depth of outreach measured through average loan balance positively affected the performance of MFIs measured through OSS and ROA, thus rejecting the view of the existence of trade-off between outreach and profitability. Abate, Borzaga and Getnet [2013] confirmed the trade-off existence between two goals of microfinance institutions indicating that the MFIs must forego the sustainability in order to reach the poor population. It was further highlighted that there would be the ongoing need for subsidies to meet the outreach goal. Later, Quayes [2015] systematically reviewed the performance of microfinance institutions. Churchill [2019] stated that adequate disclosure improved the financial performance; on the other hand, better financial performance resulted in adequate financial disclosure. In addition, loan loss provision and expense ratio are linked with reduced financial performance while capital/asset ratio is positively associated with performance. Bogan, Johnson and Mhlanga [2007] concluded that MFIs may continue to extend microcredit facilities to the poorer borrowers without further relying on donor support. Hermes, Lensink and Meesters [2011] argued that size and loan intensity (ALS) were significantly and positively associated with financial sustainability

H2: ALS is expected to have a significant impact on the operational self-sufficiency (OSS) and ROA.

Percentage of Female Borrowers. Percentage of female borrowers in MFIs is expected to have a positive impact on profitability and sustainability of MFI, since serving women is associated with higher repayment rates [Quayes, 2012]. In Indian self-help groups (SHG), female percentage of borrowers has a positive effect on the repayment performance [Ayele, 2015]. A similar pattern of the high repayment performance of female customers has been observed by Abdullah and Quayes [2016]. The higher repayment increases the sustainability and profitability of microfinance institutions. Whereas Mersland and Strøm [2010] found an insignificant relationship, the share of female borrowers cannot be neglected as it is an important social indicator [Feroze, 2011]. Aterido, Beck and Iacovone [2013] stated that women borrowings resulted in the improved financial performance (measured through yield on gross loan portfolio). However, the results did not confirm the efficiency of rural lending and group lending linked to enhanced financial performance. Gonzalez [2007] argued that women borrowers significantly and positively affected financial performance. Abdulai and Tewari [2016] stated that female borrowers, average loan size, operating expenses/total assets, borrowers per staff and total assets were the significant determinants of MFIs.

H4: PFB is expected to have positive impact on the operational self-sufficiency (OSS)and ROA.

MFIs Interest Rate. Yield (interest) on loan portfolio (YGLP) represents an interest rate charged by MFIs and is expected to have a positive relationship with profitability but to a limit; if interest rates are raised beyond the limit, it could have a negative effect on profitability and sustainability. The effect of macroeconomic factors depends largely on the yield on gross loan portfolio [Aterido, Beck, Iacovone, 2013]. Ayayi

and Sene [2010], Mia and Rana [2018] found a positive significant relationship with the sustainability indicating the affordable yields charged by MFIs. Similarly, D'Espallier, Hudon and Szafarz [2013] also found a positive association between yield and all measures of sustainability and profitability.

H5: YGLP is expected to have a significant impact on the operational self-sufficiency (OSS) and ROA.

Default Risk. Portfolio at risk 30 days (PAR30) represents default credit risk for outstanding loans that are yet to be received and is assumed to have a negative effect on the profitability and sustainability of MFIs. Microfinance loan portfolio depends on its risk profile, which is mainly based on the degree of risk aversion and the portfolio size. The recently established microfinance sector must explore this new risk management methodology to maintain its thriving, but challenging development [Janda, Zetek, 2016]. Daher and Le Saout [2015], Mersland and Strøm [2010] found a negative significant relationship between the sustainability and profitability of the MFIs, which indicated that MFIs needed to have a credit worthy client in the portfolio in order to achieve the increased profitability and sustainability. Awaworyi Churchill [2018] observed a positive effect on the quality of the loan portfolio. The deteriorating portfolio quality in the microfinance sector increases macroeconomic risks [Knewtson, Qi, 2019]. Tchakoute-Tchuigoua and Soumaré [2019] claimed that capital-asset ratio, operating expenses/loan portfolio and PAR>30 days were the major factors affecting sustainability of MFIs. Pimhidzai et al. [2019] suggested that portfolio at risk had a negative effect on financial sustainability. Tehulu [2013] proposed a comprehensive model having both financial sustainability and outreach and allowed a possible link among them. The results showed that the breadth and depth of outreach did not hurt necessarily by focusing on MFIs financial sustainability.

H6: Default risk is expected to have an effect on the operational self-sufficiency (OSS) and ROA.

Cost Per Borrower. Cost per borrower (CPB) measures the efficiency of managing cost [Ayele, 2015]. Churchill [2019] found a positive relationship between ALS and CPB indicating no mission drift. Again similar findings were drawn by Bogan, Johnson and Mhlanga [2007], while using CPB as an instrumental variable; it showed a positive correlation with average loan balance per borrower (ALBG).

H7: CPB is expected to have a negative impact on the operational self-sufficiency (OSS).

Gross Loan Portfolio. Gross loan portfolio (GLP) represents the size of an MFIs by total loans outstanding. The literature dysplayed mixed results of GLP on ALS. The variable is used in the three least square as dependent variable when the average loan size is used as dependent variable to see mission drift between the OSS and the ALS. Churchill [2019] found a positive relationship between ALS and GLP, which means an increase in sustainability by serving larger number of borrowers.

H8: GLP is expected to have a significant impact on the operational self-sufficiency (OSS).

RESEARCH METHODOLOGY

Research Design. Fixed and random effect with regression technique following by Hausman test is used to determine the effect of independent variable on dependent variables keeping in view the panel nature of current data. Regression model has been inspired by Mia and Rana [2018], Gonzalez [2007], Daher and Le Saout [2015]. Fixed and random effect model suffers from endogeneity, since where ALS (a primary objective of MFIs) could affect the sustainability and profitability of MFIs, ALS could also be affected by the sustainability and profitability level. The study adopted instrumental variables, 2SLS regression technique to account for individual endogeneity for model 1 and model 2, and the results are compared with fixed and random technique to check any difference in results keeping in view the endogenous nature of ALS. CPB is used as instrumental variable along with ALS as endogenous variable, when ROA and OSS are used as dependent variable [Bogan, Johnson, Mhlanga, 2007]. Lastly, 3SLS is adopted to determine any simultaneous relationship between outreach and sustainability, where both ALS and OSS are used as dependent variables to determine the simultaneous relationship between the two and to see if possible mission drift is taking place in Pakistan [Churchill, 2019; Gonzalez, 2007].

Sample Size. All microfinance institutions, banks and NGOs of Pakistan depending on the availability of data have been selected for the current study. However, 18 MFIs have been eliminated due to unavailability of data. Twenty-nine out of 48 MFIs were taken for comparative analysis of most recent data from 2008–2014.

Data Source. The data have been gathered from the MIX Market (Microfinance Information Exchange), which is the best global cross-country microfinance information provider. It contains financial indicators data of microfinance institutions. An unbalanced panel dataset of 29 MFIs is used to determine the factors that affect the financial performance of Pakistani MFIs.

Model Specifications

$$OSS_{it} = \alpha_0 + \beta_1 ALS + \beta_2 PFB + \beta_3 YGLP + \beta_4 OELP + \beta_5 PAR30 + \beta_6 MFZ + \beta_7 PROFST + e_{it}; \quad (1)$$

$$ROAit = \alpha_0 + \beta_1 ALS + \beta_2 PFB + \beta_3 YGLP + \beta_4 OELP + \beta_5 PAR30 + \beta_6 MFZ + e_{it}; \quad (2)$$

$$OSSit = \alpha_0 + \gamma ALS + \beta_1 PFB + \beta_2 YGLP + \beta_3 OELP + \beta_4 PAR30 + \beta_5 MFZ + \beta_6 PROFST + e_{it}; \quad (3)$$

$$ALS = \alpha_0 + \delta_1 ROA + \delta_2 OSS + \beta_1 CPB + \beta_2 PFB + \beta_3 GLP + e_{it}, \quad (4)$$

where, OSS represents operational self-sufficiency; ROA denotes Return on Assets; ALS is average loan size (depth of outreach); PFB is percent participation of women borrowers; YGLP denotes yield (interest) on loan portfolio; OELP represents operating expenses/gross loan portfolio; PAR30 corresponds to outstanding loans past 30 days (default risk); GLP stands for gross loan portfolio (size); MFZ means size of MFIs; CPB is cost per borrower; PROFST represents profit or not-for profit (Table 1).

RESULTS AND DISCUSSION

The study aims to investigate the determinants that affect the financial performance (profitability and sustainability) of microfinance institutions in Pakistan as well as to determine if attaining profitability and sustainability becomes a conflicting goal in serving the poorer strata. To attain the stated purpose, different financial performance measures were selected from the previous research studies. The unbalanced panel dataset was collected from MIX Market. Fixed and random effect models were employed on the dependent variables since the nature of data is panel that later accounts for endogeneity issue by employing instrumental variable technique i-e 2SLS and 3SLS.

Table 2 shows the descriptive statistics. The number of observations varies across variables, which is due to unbalanced panel data. The descriptive statistics shows that on average the Pakistani MFIs are not operationally self-sufficient that puts them into the situation to get subsidies from the government. The statistics also demonstrates that the Pakistani MFIs suffer from loss measured through ROA, which indicates that the Pakistani MFIs do not use their assets efficiently. This is one of the reasons for not meeting the operational self-sufficiency.

Results with OSS as dependent variable. Since the study is aimed at investigating the determinants of operational self-sufficiency, equation 1 was estimated using fixed and random effect models, as well as two stage least square, where ALS was treated as endogenous variable. Since a number of authors find that ALS and financial performance must be treated as endogenous variables, where financial performance could be dependent on the level of outreach, outreach could also depend on financial performance i-e OSS and ROA.

Table 1 – Variable measurement and proxies
Таблица 1 – Переменные, прокси-переменные и их измерения

Variable	Variable Nature	Measurement	Reference
Credit Risk	Independent	(PAR30) Portfolio at risk past 30 days/the gross loan portfolio	D'Espallier et al., 2013; Kar, 2012; Mersland, Zamore, Djan, Sommeno, 2019
Cost Efficiency	Independent	(OELP) Operational expenses/gross loan portfolio	Kar, 2012
Size of (MFIs)/ MFZ	Independent	Natural log of total assets	Abate, Borzaga, Getnet, 2014; Bogan, Johnson, Mhlanga, 2007
PFB	Independent	% of Female borrowers	Armendáriz de Aghion, Morduch, 2000; D'Espallier et al., 2013
YGLP	Independent	Yield on loan portfolio and total expenses/total assets	Abate, Borzaga, Getnet, 2014; Kar, 2012
GLP	Independent	Log of gross loan portfolio	Abate, Borzaga, Getnet, 2014; Hermes, Lensink, Meesters, 2011
CPB	Instrumental	Cost per borrower	Kar, 2012; Ngo, Mullineux, Ly, 2014; Quayes, 2015; Tchakoute-Tchuigoua, 2010
PROFST	Independent	Dummy variable – 1 if MFIs are for-profit; otherwise – 0	Kar, 2012; Tchuigoua, 2015
ALS	Endogenous	Average loan balance per borrower/GNI per capita	Cull, Demirguç-Kunt, Morduch, 2007; Mersland, Strøm, 2010; Quayes, 2012
ROA	Dependent	Net income after taxes divided by the average total assets	Bassem, 2012; Kumar Kar, 2011; Mersland, Strøm, 2009
OSS	Dependent	Total Revenue/Financial Exp + Op.Exp + provision for loan loss	Bassem, 2012; D'Espallier et al., 2013; Hartarska, 2005; Hartarska, Nadolnyak, 2007; Kumar Kar, 2011; Mersland, Strøm, 2009

Table 2 – Descriptive Statistics
Таблица 2 – Дескриптивная статистика

Variable	Obs	Mean	Std.Dev	Min	Max
OSS	173	–0.009	0.004	–0.0009	0.0244
MFZ	171	6.935	0.731	4.847	8.382
GLP	172	6.648	0.816	3.894	8.456
CPB	158	1.610	0.413	0.845	3.245
YGL	161	0.373	0.171	0	0.904
ALS	173	0.3755	0.226	0	2.87
PEB	173	0.6374	0.346	0	1
OPGLP	173	0.516	0.327	0	2.80
PAR30	173	0.1523	0.157	0	0.803
ROA	156	–0.043	0.173	–1.11	0.194

To measure the given hypotheses, firstly, fixed and random effect models have been employed keeping in view the panel nature of data. However, scientific writings find ALS to be an endogenous variable, and treating it with other technique could bias the results. Therefore, two stage least square technique is used to deal with endogeneity.

$$OSS = \alpha + \beta_1 ALS + \beta_2 PFB\ \beta_3 YGLP + \beta_4 OELP + \\ + \beta_5 PAR30 + \beta_6 MFZ + \beta_7 PROFST + e. \quad (1)$$

Table 3 provides the results from the random effect model. The results showed that the random effect model was more preferable, since the prob > chi2 = 0.5811 (*P*-value was greater than 0.05), therefore, we prefer the results from random effect.

The value of *R*-squared 0.34 shows that 34 % variation in dependent variable (OSS) is due to the explanatory variables. Prob > *F*= 0.000 shows the fitness of model.

The results showed that Size of MFIs in terms of assets affects financial sustainability of microfinance institutions in Pakistan, as it has a positive and highly significant (0.000) relationship at 5 % significance level with financial sustainability. The results indicate that increasing the asset size in Pakistan MFIs would improve their sustainability. It could be performed through collecting more deposits from the clients. If a Pakistani firm does not have enough assets, they will be more dependent on subsidies support that ultimately reduces their financial sustainability. MFIs holding more assets attain better sustainability and they are more likely to serve a larger number of poor clients with the constant donor support. The results showed consistency with the findings by Mia and Rana [2018], Kipesha [2013], Mersland and Strøm [2010], Hartarska and Nadolnyak [2007].

The average loan size given by MFIs is found to have a negative insignificant (0.754) relationship with financial sustainability measured through operational self-sufficiency. However, the negative coefficient indicates that increasing sustainability and serving poor borrowers may not become a conflicting goal for MFIs in Pakistan over time. The results showed consistency with Mia and Rana [2018], Abdulai and Tewari [2016], Churchill [2019].

Operating expense over gross loan portfolio has a negative and significant (0.00) relationship with the sustainability of Pakistani MFIs. The variable represents the expenses that they must face for the portfolios, representing that increased operating expenses would adversely affect the profitability of MFIs in Pakistan. Microfinance institutions should adopt cost reduction strategies and, by conducting trainings on cost controls for the employees, MFIs should control their portfolios cost to attain sustainability. The results are consistent with Mersland and Strøm [2010].

Portfolio at risk also found a negative but insignificant (0.284) effect on operational sustainability in case of Pakistani MFIs for the period under study. It represents credit risk for outstanding loans that are yet to be received and is assumed to have a negative effect on MFIs sustainability [Daher, Le Saout, 2015]. The negative coefficient demonstrated that sustainability was adversely affected by the portfolio's selection. Hence, Pakistani MFIs should be careful when making portfolios.

Participation of female borrowers also displayed a positive but insignificant (0.882) impact on operational sustainability of Pakistani MFIs. Female borrowers proved to have a positive effect on profitability and ultimately on sustainability, since better repayment rates are associated with them [Gonzalez, 2007]. As Pakistan is a male-dominated society and women hardly indulge in their own businesses, this could be the reason why female borrowers remained insignificant determinant of profitability and sustainability during the examined period. However, the results could also be violated due to cultural and economic differences and the unpredictable market of Pakistan [Abate, Borzaga, Getnet, 2014]. The results showed consistency with [Ayayi, Sene, 2010].

Table 3 – Results summary with OSS as dependent variable
Таблица 3 – Сводные результаты анализа при операционной самостоятельности (OSS) как зависимой переменной

Variable	Result	Hypothesis acceptance	Result consistency
Random Effect Model		R^2 = 34 %	Prob > chi = 0.000
MFZ	+/significant (0.000)	Accepted	Abate, Borzaga, Getnet, 2013; Bogan, 2012; Hartarska, Nadolnyak, 2007; Millson, 2013
ALS	–/insignificant(0.754)	Rejected	Abate, Borzaga, Getnet, 2013; Abdulai, Tewari, 2016; Quayes, 2012
OELP	–/significant (0.000)	Accepted	Millson, 2013; Kar, 2012
PAR30	–/insignificant (0.284)	Rejected	–
PFB	+/insignificant (0.884)	Rejected	Millson, 2013
YGLP	+/significant (0.000)	Accepted	Abate, Borzaga, Getnet, 2013; Kar, 2012
PROFST	–/insignificant (0.194)	Rejected	Kar, 2012
2 Stage Least Square			
R^2 = 34 %		Prob > chi = 0.000	
ALS	–/significant (0.000)	Accepted	Quayes, 2012
Post estimation test of endogeneity		*P*-value = (0.000)	

Yield on gross loan portfolio has a positive significant (0.000) relationship with the operational sustainability of MFIs in Pakistan during the period under review. Yield represents the interest charged by MFIs indicating and positively affecting the sustainability of Pakistani MFIs. Interest charged seems to be affordable to the poor borrowers, which, in turn, exerts a positive effect on sustainability through timely payment. The results showed consistency with Mia and Rana [2018].

Lastly, profit status was used as dummy variable to see if profit-oriented institutions get more sustainability; however, the results remained insignificant, which signifies that PROFST did not prove to be a good determinant for increasing sustainability in Pakistan. Furthermore, a negative coefficient shows that a for-profit organization could attain better sustainability than a non-profit one. The results are consistent with Ayayi and Sene [2010] and Churchill [2019] for lower disclosure level.

The study also estimated coefficients through second stage least square to be compared with random effect regression in order to see any difference when ALS is treated as endogenous variable with CPB as instrumental variable, since CPB would depend on the size of loan with OSS as dependent variable [Bogan, Johnson, Mhlanga, 2007].

$$OSS_{it} = \alpha_0 + \beta_1 ALS + \beta_2 PFB + \beta_3 YGLP + \beta_4 OELP + \beta_5 PAR30 + \beta_6 MFZ + \beta_7 PROFST + e_{it},$$

where ALS is endogenous variable

$$ALS_{it} = \alpha_0 + \beta_1 CPB + \beta_2 PFB + \beta_3 YGLP + \beta_4 OELP + \beta_5 PAR30 + \beta_6 MFZ + \beta_7 PROFST + eit.$$

CPB is used as instrumental variable to derive the predicted values for ALS

$$OSS_{it} = \alpha_0 + \gamma ALS + \beta_1 PFB\ \beta_2 YGLP + \beta_3 OELP + \beta_4 PAR30 + \beta_5 MFZ + \beta_6 PROFST + e_{it}.$$

The estimated results of 2SLS are given in Table 3, where ALS is treated as endogenous variable, since where outreach (ALS) is function of financial performance i-e OSS, financial performance could also depend on outreach level. Table shows the result of 2SLS with OSS as dependent variable.

Fixed effect results with ROA as dependent variable. The study also aims to investigate the determinants of ROA, because profitability holds great importance for MFIs demanding financial sustainability and self-sufficiency in future [Daher, Le Saout, 2015]. Therefore, equation 2 was estimated using fixed and random effect models as well as 2 stage least square, where ALS was treated as endogenous variable. According to the literature, ALS and financial performance should be treated as endogenous variables, where financial performance depends on the level of outreach, outreach could also depend on financial performance i-e OSS and ROA.

$$ROA = \alpha_0 + \beta_1 ALS + \beta_2 PFB + \beta_3 YGLP + \beta_4 OELP + \beta_5 PAR30 + \beta_6 MFZ + e. \quad (2)$$

Table 4 provides the results from the fixed effect model. The Hausman test showed that random effect model was preferable, since the prob > chi2 = 0.000 (*P*-value was less than 0.05), therefore, we prefer the results from random effect. The value of *R*-squared 0.27 shows that 27 % variation in dependent variable (ROA) is due to the explanatory variables. Prob > *F*= 0.000 shows the fitness of model.

The results showed that Size of MFIs in terms of assets affects financial performance of microfinance institutions in Pakistan, as it has a positive and highly significant (0.000) relationship at 5 % significance level. The results indicate that increasing the asset size of Pakistani MFIs would improve their profitability. It could be implemented through collecting more deposits from the clients. If a Pakistani firm does not have sufficient assets, they will be more dependent on

Table 4 – Results summary with ROA as dependent variable
Таблица 4 – Сводные результаты анализа при рентабельности активов (ROA) как зависимой переменной

Variable	Result	Hypothesis acceptance	Result consistency
Fixed Effect Model		R^2 = 27 %	Prob>chi = 0.000
MFZ	+/significant (0.000)	Accepted	Cull, Demirguç-Kunt, Morduch, 2007; Daher, Le Saout, 2015
ALS	–/insignificant (0.184)	Rejected	Cull, Demirguç-Kunt, Morduch, 2007, 2011
OELP	–/significant (0.000)	Accepted	Daher, Le Saout, 2015; Kar, 2012
PAR30	–/significant (0.047)	Accepted	Daher, Le Saout, 2015
PFB	+/insignificant (0.409)	Rejected	Abate, Borzaga, Getnet, 2013; Kar, 2012; Millson, 2013
YGLP	+/insignificant (0.460)	Rejected	–
PROFST	–/insignificant (0.194)	Rejected	Kar, 2012
2 Stage Least Square			
R^2 = 49 %		Prob > chi = 0.000	
ALS	–/significant (0.010)	Accepted	Mersland, Strøm, 2009
YGLP	+/significant (0.000)	Accepted	Daher, Le Saout, 2015
Post estimation test of endogeneity		*P*-value = (0.000)	

subsidies, which ultimately reduces their profitability and sustainability. The results showed consistency with [Ahmed, Ibrahim, Bhuiyan, 2018; Daher, Le Saout, 2015].

Average loan size has an insignificant (0.184) effect on profitability of MFIs in Pakistan. However, the negative coefficient indicates that increasing profitability and serving poor borrowers may not become a conflicting goal for Pakistani MFIs over time. The results showed consistency with [Ahmed, Ibrahim, Bhuiyan, 2018; Akhtar, Ali, Sadaqat, 2011].

Operating expenses over gross loan portfolio demonstrate a negative and significant (0.000) relationship with profitability, representing that increased operating expenses would adversely affect the profitability of MFIs in Pakistan. Microfinance institutions should adopt cost reduction strategies and, by conducting trainings on costs control for their employees, MFIs should manage their costs in order to enhance profitability that would ensure sustainability in long run. The results showed consistency with Ayayi and Sene [2010], Daher and Le Saout [2015].

PAR30 has a significant and negative relationship (0.047) with ROA for Pakistani MFIs. It represents credit risk for outstanding loans that are yet to be received and is assumed to have a negative effect on profitability [Daher, Le Saout, 2015]. The results showed that profitability is adversely affected by the portfolios selection. Hence, Pakistani MFIs should be careful when making portfolios. In order to be financially sustainable in the future, creditworthiness of a client should be carefully checked and only those clients are selected, who demonstrate better repayment chances.

Participation of female borrowers also remained insignificant (0.409) indicating that female borrowers did not prove to be a good determinant of Pakistani MFIs. Since Pakistan is a male-dominated society and women hardly indulge in their own businesses. This might be the reason why females remained an insignificant determinant of profitability in Pakistan during the studied period. The results showed consistency with Mia and Rana [2018], Ayayi and Sene [2010], Mersland and Strøm [2010].

Yield on gross loan portfolio (interest charged) exerts a positive but insignificant (0.460) effect on profitability. Previous studies showed a positive relationship between the two; however, it remained insignificant for Pakistani MFIs. The unpredictable nature of the Pakistani market is a possible reason behind this [Abate, Borzaga, Getnet, 2014].

The study also estimated the coefficients through second stage least square given in Table 4 to be compared with random effect regression. It should be done in order to see any difference, when ALS is treated as endogenous variable with CPB as instrumental variable, since CPB would depend on the size of loan [Quayes, 2015] with ROA as dependent variable.

$$ROA_{it} = \alpha_0 + \beta_1 ALS + \beta_2 PFB + \beta_3 YGLP + \beta_4 OELP + \\ + \beta_5 PAR30 + \beta_6 MFZ + {}_{eit},$$

where ALS is endogenous variable

$$ALS_{it} = \alpha_0 + \beta_1 CPB + \beta_2 PFB + \beta_3 YGLP + \beta_4 OELP + \\ + \beta_5 PAR30 + \beta_6 MFZ + e_{it}.$$

CPB is used as instrumental variable to derive the predicted values for ALS

$$ROA_{it} = \alpha_0 + \gamma ALS + \beta_1 PFB\ \beta_2 YGLP + \beta_3 OELP + \\ + \beta_4 PAR30 + \beta_5 MFZ + e_{it}.$$

The estimated results of 2SLS, where ALS is treated as endogenous variable, since where outreach (ALS) is function of financial performance i-e ROA, financial performance could also depend on the outreach level. Table 4 shows the results of 2SLS with ROA as dependent variable.

Consistent with fixed effect model, MFZ and OELP remained significant. However, ALS (0.010) and YGLP (0.000) also remained significant, when ALS is treated as endogenous variable.

Average loan size has a significant (0.010) effect on profitability of MFIs in Pakistan. However, the negative coefficient indicates that increasing profitability and serving poor borrowers may not become a conflicting goal for MFIs over time. The results showed consistency with Bogan, Johnson and Mhlanga [2007].

Yield (interest charged) seems to be affordable to poor borrowers, which, in turn, puts a positive effect on profitability and ultimately on sustainability through timely payment [Daher, Le Saout, 2015].

Post estimation test of endogeneity is also performed according to whether ALS is treated as endogenous variable. *P*-value (0.000) signifies that ALS is endogenous variable, and we reject the null hypothesis that ALS is exogenous variable.

Interaction between OSS and ALS using 3 stage least square

The study aims to investigate if attaining sustainability and profitability becomes a conflicting goal in serving the poorer population of the country. Therefore, OSS and ROA are taken as independent variables along with three control variables, namely GLP, PFB and CPB. OSS was also used as dependent variable along with ALS to observe their mutual effect on each other. Therefore, equation 3 and equation 4 were checked simultaneously using 3SLS.

$$OSS_{it} = \alpha_0 + \gamma ALS + \beta_1 PFB\ \beta_2 YGLP + \beta_3 OELP + \beta_4 PAR30 + \\ + \beta_5 MFZ + \beta_6 PROFST + e_{it}. \quad (3)$$

$$ALS = \alpha_0 + \delta_1 ROA + \delta_2 OSS + \beta_1 CPB + \beta_2 PFB + \\ + \beta 3GLP + e_{it}. \quad (4)$$

Table 5 provides the results of 3 stage least square. The value of *R*-squared (0.2717) and (0.4895) shows 27 % and 49 % variation in dependent variables, namely OSS and ALS respectively, which is due to the explanatory variables. Prob value = (0.000) and (0.000) for both models shows the fitness of the models.

Consistent with random effect and 2SLS results, MFZ (0.000), YGLP (0.000) and PROFST (0.021) have a positive significant impact; OELP (0.000) and PAR30 (0.012) have a negative significant effect. PFB remained insignificant; however, PAR30 remained negative significant (0.012), when simultaneous equations were tested with OSS and ALS as dependent variables using 3SLS regressions.

Table 5 – Results using 3SLS, where ALS and OSS are treated as dependent variables
Таблица 5 – Результаты анализа с помощью трехшагового метода наименьших квадратов (3SLS), где средний размер займа (ALS) и операционная самостоятельность (OSS) – зависимые переменные

Variable	Result	Hypothesis acceptance	Result consistency
OSS	R^2 = 27 %	Prob>chi = 0.000	
MFZ	+/significant (0.000)	–	Abate, Borzaga, Getnet, 2013; Bogan, 2012; Hartarska, Nadolnyak, 2007; Millson, 2013
ALS	–/significant (0.000)	Accepted	Abate, Borzaga, Getnet, 2013; Abdulai, Tewari, 2016; Quayes, 2012
OELP	–/significant (0.000)	–	Millson, 2013; Kar, 2012
PAR30	–/significant (0.012)	–	Millson, 2013
PFB	+/insignificant (0.570)	–	Millson, 2013
YGLP	+/significant (0.000)	–	Abate, Borzaga, Getnet, 2013; Kar, 2012
PROFST	+/significant (0.021)	–	–
ALS	R2 = 49 %	Prob>chi = 0.000	
R^2 = 49 %		Prob > chi = 0.000	
OSS	–/significant (0.035)	Accepted	Quayes, 2012
ROA	+/significant (0.006)	–	Quayes, 2012
GLP	+/significant (0.004)		Quayes, 2012
PFB	–/significant (0.012)		Quayes, 2012
CPB	+/significant (0.000)		Quayes, 2012

ALS demonstrated a negative significant (0.000) relationship with OSS, depicting that serving poor and attaining sustainability may not become a conflicting goal. Even the negative coefficient indicates that serving poor individuals can bolster the performance and ultimately enhance sustainability of Pakistani MFIs during the studied period.

The results with ALS as dependent variable showed that OSS had a negative and significant (0.035) relationship with the average loan size. This indicates that attaining operational self-sufficiency does not conflict with serving the poor strata for the period under review and it is possible to meet both objectives of enhancing financial performance and outreaching the poor. ALS is found to be associated with increased sustainability. This proves that, although smaller loans are somewhat more expensive, a better repayment rate by small loans increases sustainability. The results showed consistency with Churchill [2019].

ROA displays a positive and significant (0.006) relationship with ALS, depicting a trade-off between the two variables. The results show that Pakistani MFIs are eager to attain profitability, which implies increasing the loan size. This will deviate them from their primary objective of social outreach, since smaller loans are more expensive, reduce the efficiency of MFIs and ultimately put an adverse effect on profitability [Gonzalez, 2007; Daher, Le Saout, 2015]. However, if a smaller loan has better repayment rates, it will compensate for higher costs and increase profitability. The results are consistent with Mersland and Strøm [2010].

Cost per borrower has a positive significant (0.000) relationship with ALS, indicating that increasing CPB is a significant determinant of Pakistani MFIs. The positive coefficient indicates that lower costs are associated with small-sized loans that are standardized and require less monitoring. Therefore, Pakistani MFIs should serve poor borrowers, as it incurs lower costs and helps Pakistani MFIs to fulfill their primary social objective. The results showed consistency with Churchill [2019].

Gross loan portfolio demonstrates a positive significant (0.004) relationship with outreach, which reflects a negative impact on outreach. The results show that selection of borrowers' portfolios is not suitable while decreasing their outreach. It can be argued that risky customers reduce the amount of lendable funds to customers and ultimately lower the level of outreach to poor borrowers. The results are consistent with Churchill [2019].

The negative significant association of female borrowers with outreach states that serving more women would increase the outreach. As women are proved to be poorer, outreach increases with a rise in the number of female borrowers. The results showed consistency with Churchill [2019]. Furthermore, women borrowers are the reason for decreased sustainability and profitability due to their delay in repayments; therefore, creditworthy women should be selected for their loan portfolio. The results are consistent with Churchill [2019].

CONCLUSION

The study aims to investigate the determinants affecting the financial performance (profitability and sustainability) of microfinance institutions in Pakistan, as well as to determine if attaining profitability becomes a conflicting goal in serving the poorer strata.

The results showed that the size of assets increased financial sustainability and profitability of MFIs in Pakistan.

Pakistani microfinance institutions are not cost-efficient, which affects their financial sustainability and profitability. Therefore, in order to be financially sustainable, they should adopt cost reduction strategies. Yield on gross loan portfolio (interest charged) seems to be affordable to poor borrowers, which, in turn, puts a positive effect on sustainability and profitability through timely payment. The results also showed that sustainability was adversely affected by the portfolios (PAR30) selection.

It is revealed that attaining operational self-sufficiency (OSS) does not conflict with servicing the poor borrowers for the period of 2008–2014. Small-sizes loans are associated with lower costs. Selecting borrowers' portfolios is not suitable in Pakistan, since it decreases the outreach. Servicing more women would increase the outreach. As females are found to be poorer, outreach increases with a rise in the number of women borrowers. The results show that Pakistani MFIs are eager to attain profitability, which implies increasing the loan size. This will deviate them from their primary objective of social outreach. Nowadays, in Pakistan, the minimum interest rate for microfinance loans is at around 35 %, which was considerably lower in the early 2000s. With the purpose to curtail the trade-off between the social and commercial targets, the microfinance segment is required to reduce its focus on explosive growth and concentrate on developing the main human and financial means [Cull, Demirgüç-Kunt, Morduch, 2011].

Lastly, efficient portfolio management is needed. Loans should be provided after a thorough examination of the client for the maximum security, and standardized loan policies must not be made relaxed for any borrower to guarantee and improve sustainability of Pakistani MFIs. Further studies are expected in the cost efficiency domain, as the research has found that both costs per borrower and operating expenses/loan portfolio have an adverse effect on the sustainability of microfinance institutions in Pakistan. Determinants of profitability can also be determined, since it contributes to the achievement of financial sustainability while achieving the outreach purpose. Furthermore, because of the importance of corporate governance, it is suggested to identify the governance factors contributing to the financial sustainability and outreach of MFIs in Pakistan, which are the ultimate goals of the microfinance sector. ■

References

Abate G.T., Borzaga C., Getnet K. (2013). *Financial sustainability and outreach of microfinance institutions in Ethiopia: does organizational form matter?* Euricse Working Papers 1356. DOI: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2288627.

Abate G.T., Borzaga C., Getnet K. (2014). Cost-Efficiency and Outreach of Microfinance Institutions: Trade-Offs and the Role of Ownership. *Journal of International Development*, vol. 26(6), pp. 923–932. DOI:10.1002/jid.2981.

Abdulai A., Tewari D.D. (2016). Efficiency of microfinance institutions in Sub-Saharan Africa: a stochastic frontier approach. *Ghana Journal of Development Studies*, vol. 13(2), pp. 117–139. DOI: http://dx.doi.org/10.4314/gjds.v13i2.7.

Abdullah S., Quayes S. (2016). Do women borrowers augment financial performance of MFIs? *Applied Economics*, vol. 48(57), pp. 5593–5604. DOI:10.1080/00036846.2016.1181831.

Ahmad U. (2011). *Efficiency analysis of micro-finance institutions in Pakistan (No. 34215)*. University Library of Munich, Germany.

Ahmed I., Ibrahim Y., Bhuiyan A.B. (2018). Microfinance Performance in the OIC Member States–Does Regulation Status Matter? *SSRN Electronic Journal*. DOI: 10.2139/ssrn.3278426.

Akhtar M.F., Ali K., Sadaqat S., 2011. Factors influencing the profitability of Islamic banks of Pakistan. *International Research Journal of Finance and Economics*, vol. 66, pp. 1–8.

Armendáriz B., Szafarz A. (2011). On mission drift in microfinance institutions. In: Armendáriz B., Labie M. (eds.) *The handbook of microfinance*. UK: World Scientific. Pp. 341–366.

Aterido R., Beck T., Iacovone L. (2013). Access to finance in Sub-Saharan Africa: is there a gender gap? *World Development*, vol. 47, pp. 102–120. DOI: 10.1016/j.worlddev.2013.02.013.

Awaworyi Churchill S. (2018). Sustainability and depth of outreach: Evidence from microfinance institutions in Sub-Saharan Africa. *Development Policy Review*, vol. 36, iss. S2, pp. O676–O695. DOI: https://doi.org/10.1111/dpr.12362.

Ayayi A.G., Sene M. (2010). What drives microfinance institution's financial sustainability. *The Journal of Developing Areas*, vol. 44(1), pp. 303–324. DOI: 10.1353/jda.0.0093.

Ayele G.T. (2015). Microfinance institutions in Ethiopia, Kenya and Uganda: Loan outreach to the poor and the quest for financial viability. *African Development Review*, vol. 27(2), pp. 117–129. DOI:10.1111/1467-8268.12128.

Bogan V., Johnson W., Mhlanga N. (2007). *Does Capital Structure affect the financial sustainability of Microfinance Institutions*? Available at: https://pdfs.semanticscholar.org/67d8/3ce37b962edcbfa40469e435c8093f0f90c3.pdf.

Churchill S.A. (2019). Microfinance financial sustainability and outreach: is there a trade-off? *Empirical Economics*, pp. 1–22. DOI: 10.1007/s00181-019-01709-1.

Cull R., Demirguç-Kunt A., Morduch J. (2007). Financial performance and outreach: A global analysis of leading microbanks. *The Economic Journal*, vol. 117(517), pp. F107–F133. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2007.02017.x.

Cull R., Demirgüç-Kunt A., Morduch J. (2011). Microfinance trade-offs: Regulation, competition and financing. In: Armendáriz B., Labie M. (eds.) *The handbook of microfinance*. UK: World Scientific. Pp. 141–157.

D'Espallier B., Hudon M., Szafarz A. (2013). Unsubsidized microfinance institutions. *Economics Letters*, vol. 120(2), pp. 174–176. DOI: https://doi.org/10.1016/j.econlet.2013.04.021.

Daher L., Le Saout E. (2015). The determinants of the financial performance of microfinance institutions: impact of the global financial crisis. *Strategic Change*, vol. 24(2), pp. 131–148. DOI: 10.1002/jsc.2002.

Dunford M. (2003). Theorizing regional economic performance and the changing territorial division of labour. *Regional Studies*, vol. 37(8), pp. 829–854. DOI: 10.1080/0034340032000128758.

Feroze S., Chauhan A., Malhotra R., Kadian K. (2011). Factors influencing group repayment performance in Haryana: Application of Tobit model. *Agricultural Economics Research Review*, vol. 24(1), pp. 57–65. DOI: 10.22004/ag.econ.109416.

Gonzalez A. (2007). *Efficiency drivers of microfinance institutions (MFIs): The case of operating costs*. Microbanking bulletin 15.

Hartarska V., Nadolnyak D. (2007). Do regulated microfinance institutions achieve better sustainability and outreach? Cross-country evidence. *Applied Economics*, vol. 39(10), pp. 1207–1222. DOI:10.1080/00036840500461840.

Hermes N., Lensink R., Meesters A. (2011). Outreach and efficiency of microfinance institutions. *World Development*, vol. 39(6), pp. 938–948. DOI: 10.1016/j.worlddev.2009.10.018.

Hossain M.S., Khan M.A. (2016). Financial sustainability of microfinance institutions (MFIs) of Bangladesh. *Developing Country Studies*, vol. 6(6), pp. 69–78.

Hudon M., Traca D. (2011). On the efficiency effects of subsidies in microfinance: An empirical inquiry. *World Development*, vol. 39(6), pp. 966–973.

Islam N. (2009). *Can microfinance reduce economic insecurity and poverty? By how much and how?* DESA Working Paper No. 82. Available at: https://www.un.org/esa/desa/papers/2009/wp82_2009.pdf.

Janda K., Zetek P. (2016). Macroeconomic factors influencing interest rates of microfinance institutions in the Latin America and the Caribbean. *Agricultural Economics*, vol. 60(4), pp. 159–173. DOI: 10.17221/62/2013-AGRICECON.

Kar A.K. (2012). Does capital and financing structure have any relevance to the performance of microfinance institutions? *International Review of Applied Economics*, vol. 26(3), pp. 329–348. DOI: https://doi.org/10.1080/02692171.2011.580267.

Khandker S.R. (2005). Microfinance and poverty: Evidence using panel data from Bangladesh. *The World Bank Economic Review*, vol. 19(2), 263–286.

Kipesha E.F. (2013). Performance of microfinance institutions in Tanzania: integrating financial and non financial metrics. *European Journal of Business and Management*, vol. 5(4), pp. 94–105.

Knewtson H., Qi H. (2019). Managing risk for sustainable microfinance. *The Journal of Risk Finance*, vol. 20(1), pp. 2–13.

Ledgerwood J. (1999). *Sustainable banking with the poor. Microfinance handbook. An Institutional and Financial Perspective*. The World Bank, Washington, D.C.

Lützenkirchen C., Weistroffer C., Speyer B. (2012). *Microfinance in evolution: An industry between crisis and advancement*. Deutsche Bank Research, September, 13.

Mahmood T., Rauf S.A. (2012). Public Debt Sustainability: Evidence from Developing Country. *Pakistan Economic and Social Review*, vol. 50(1), pp. 23–40. DOI: 10.18488/journal.aefr.2017.710.1005.1013.

Mersland R., Strøm R.Ø. (2010). Microfinance mission drift? *World Development*, vol. 38(1), pp. 28–36. DOI: 10.1016/j.worlddev.2009.05.006.

Meyer J. (2019). Outreach and performance of microfinance institutions: the importance of portfolio yield. *Applied Economics*, vol. 51(2), pp. 1–18. DOI: 10.1080/00036846.2018.1564016.

Mia M.A., Rana M.S. (2018). What affects portfolio yield of microfinance institutions? Evidence from Bangladesh. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, vol. 10(3), pp. 345–353. DOI: 10.1080/00036846.2017.1397852.

Millson H.F. (2013). *The trade-off between sustainability and outreach: the experience of commercial microfinance institutions*. Dr. econ. sci. diss.

Morduch J. (2000). The microfinance schism. *World Development*, vol. 28(4), pp. 617–629.

Navajas S., Schreiner M., Meyer R.L., Gonzalez-Vega C., Rodriguez-Meza J. (2000). Microcredit and the Poorest of the Poor: Theory and Evidence from Bolivia. *World Development*, vol. 28(2), pp. 333–346.

Nurmakhanova M., Kretzschmar G., Fedhila H. (2015). Trade-off between financial sustainability and outreach of microfinance institutions. *Eurasian Economic Review*, vol. 5(2), pp. 231–250. DOI: 10.1007/s40822-015-0016-7.

Nyamsogoro G.D. (2010). *Financial sustainability of rural microfinance institutions (MFIs) in Tanzania*. Dr. econ. sci. diss., University of Greenwich.

Oliveira Leite R. de, Santos Mendes L. das, Sacramento L.C. (2019). To profit or not to profit? Assessing financial sustainability outcomes of microfinance institutions. *International Journal of Finance & Economics*, vol. 24(3), pp. 1287–1299. DOI: https://doi.org/10.1002/ijfe.1718.

Pedrini M., Bramanti V., Minciullo M., Ferri L.M. (2016). Rethinking microfinance for developed countries. *Journal of International development*, vol. 28(2), pp. 281–302.

Pimhidzai O., Tong K., Anantavrasilpa,R., Popovic A., Mel S., Martin S., Eduardo M. (2019). *Microfinance and Household Welfare: Cambodia policy note*. Working Paper No. 128266.

Quayes S. (2012). Depth of outreach and financial sustainability of microfinance institutions. *Applied Economics*, vol. 44(26), pp. 3421–3433. DOI: https://doi.org/10.1080/00036846.2011.577016.

Quayes S. (2015). Outreach and performance of microfinance institutions: a panel analysis. *Applied Economics*, vol. 47(18), pp. 1909–1925. DOI: https://doi.org/10.1080/00036846.2014.1002891.

Tchakoute-Tchuigoua H., Soumaré I. (2019). The effect of loan approval decentralization on microfinance institutions' outreach and loan portfolio quality. *Journal of Business Research*, vol. 94(C), pp. 1–17. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.09.021.

Tehulu T.A. (2013). Determinants of financial sustainability of microfinance institutions in East Africa. *European Journal of Business and Management*, vol. 5(17), pp. 152–158.

Tucker M., Miles G. (2004). Financial performance of microfinance institutions: a comparison to performance of regional commercial banks by geographic regions. *Journal of Microfinance/ESR Review*, vol. 6(1), pp. 41–54.

Information about the authors

Farah NAZ
Master of Philosophy, Lecturer. **Kinnaird College for Women** (93 Jail Road, Lahore, 54000, Pakistan). E-mail: farah.naz@kinnaird.edu.pk.

Sarah SALIM
Master of Philosophy, Lecturer. **Kinnaird College for Women** (93 Jail Road, Lahore, 54000, Pakistan).

Ramiz ur REHMAN
PhD, Associate Professor. **The University of Lahore** (1-Km Raiwind Road, Lahore, Punjab, 54000, Pakistan). E-mail: ramiz_rehman@hotmail.com.

Muhammad Ishfaq AHMAD
PhD, Assistant Professor. **The University of Lahore** (1-Km Raiwind Road, Lahore, Punjab, 54000, Pakistan). E-mail: m_ishfaq452@yahoo.com.

Rizwan ALI
PhD, Assistant Professor. **The University of Lahore** (1-Km Raiwind Road, Lahore, Punjab, 54000, Pakistan). E-mail: rizwan.ali@lbs.uol.edu.pk.

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-5

Детерминанты финансовой устойчивости микрофинансовых институтов Пакистана

Ф. Наз, С. Салим, Р. Ур Реман, М.И. Ахмад, Р. Али

Аннотация. С момента обретения Пакистаном независимости вопрос бедности в стране вышел на первый план. Одним из возможных способов борьбы с финансовым неблагополучием населения является деятельность микрофинансовых институтов (МФИ), которые в настоящее время столкнулись с проблемой падающих прибылей, что ставит под вопрос их дальнейшее существование. Статья посвящена анализу основных детерминант, влияющих на финансовые показатели МФИ Пакистана – прибыльности и устойчивости. Исследование также ставит задачу установить, станет ли уровень этих показателей препятствием при предоставлении финансовых услуг бедным слоям населения. Информационную базу исследования составляют данные мирового провайдера финансовой информации MIX Market для 29 микрофинансовых организаций Пакистана за период с 2008 по 2014 г. В статье используются модели с фиксированными и случайными эффектами с учетом эндогенности при помощи методов 2SLS и 3SLS (двух- и трехшаговый метод наименьших квадратов). Установлено, что основными факторами, влияющими на хозяйственную деятельность МФИ в Пакистане, являются их размер, экономическая эффективность, портфель рисковых кредитов, средний размер займа и доходность кредитного портфеля. В ходе исследования не выявлено признаков отклонения от миссии МФИ, поскольку работа с населением обеспечивает им прирост финансовых показателей. В статье даны рекомендации менеджерам по выявлению основных факторов, определяющих эффективность деятельности МФИ. По данным авторов, это первое исследование рынка микрофинансовых услуг Пакистана, выполненное с помощью 2SLS- и 3SLS-методов.

Ключевые слова: государственное управление; устойчивость; рентабельность; охват клиентов; микрофинансирование; микрофинансовое учреждение; Пакистан.

JEL Classification: H83, D78, G38

Дата поступления статьи: 29 марта 2019 г.

Ссылка для цитирования: Наз Ф., Салим С., Реман Р. Ур, Ахмад М.И., Али Р. Детерминанты финансовой устойчивости микрофинансовых институтов Пакистана // Управленец. 2019. Т. 10. № 4. С. 51–64. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-5.

Источники

Abate G.T., Borzaga C., Getnet K. (2013). *Financial sustainability and outreach of microfinance institutions in Ethiopia: does organizational form matter?* Euricse Working Papers 1356. DOI: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2288627.

Abate G.T., Borzaga C., Getnet K. (2014). Cost-Efficiency and Outreach of Microfinance Institutions: Trade-Offs and the Role of Ownership. *Journal of International Development*, vol. 26(6), pp. 923–932. DOI:10.1002/jid.2981.

Abdulai A., Tewari D.D. (2016). Efficiency of microfinance institutions in Sub-Saharan Africa: a stochastic frontier approach. *Ghana Journal of Development Studies*, vol. 13(2), pp. 117–139. DOI: http://dx.doi.org/10.4314/gjds.v13i2.7.

Abdullah S., Quayes S. (2016). Do women borrowers augment financial performance of MFIs? *Applied Economics*, vol. 48(57), pp. 5593–5604. DOI:10.1080/00036846.2016.1181831.

Ahmad U. (2011). *Efficiency analysis of micro-finance institutions in Pakistan (No. 34215)*. University Library of Munich, Germany.

Ahmed I., Ibrahim Y., Bhuiyan A.B. (2018). Microfinance Performance in the OIC Member States–Does Regulation Status Matter? *SSRN Electronic Journal*. DOI: 10.2139/ssrn.3278426.

Akhtar M.F., Ali K., Sadaqat S., 2011. Factors influencing the profitability of Islamic banks of Pakistan. *International Research Journal of Finance and Economics*, vol. 66, pp. 1–8.

Armendáriz B., Szafarz A. (2011). On mission drift in microfinance institutions. In: Armendáriz B., Labie M. (eds.) *The handbook of microfinance*. UK: World Scientific. Pp. 341–366.

Aterido R., Beck T., Iacovone L. (2013). Access to finance in Sub-Saharan Africa: is there a gender gap? *World Development*, vol. 47, pp. 102–120. DOI: 10.1016/j.worlddev.2013.02.013.

Awaworyi Churchill S. (2018). Sustainability and depth of outreach: Evidence from microfinance institutions in Sub-Saharan Africa. *Development Policy Review*, vol. 36, iss. S2, pp. O676–O695. DOI: https://doi.org/10.1111/dpr.12362.

Ayayi A.G., Sene M. (2010). What drives microfinance institution's financial sustainability. *The Journal of Developing Areas*, vol. 44(1), pp. 303–324. DOI: 10.1353/jda.0.0093.

Ayele G.T. (2015). Microfinance institutions in Ethiopia, Kenya and Uganda: Loan outreach to the poor and the quest for financial viability. *African Development Review*, vol. 27(2), pp. 117–129. DOI:10.1111/1467-8268.12128.

Bogan V., Johnson W., Mhlanga N. (2007). *Does Capital Structure affect the financial sustainability of Microfinance Institutions*? Available at: https://pdfs.semanticscholar.org/67d8/3ce37b962edcbfa40469e435c8093f0f90c3.pdf.

Churchill S.A. (2019). Microfinance financial sustainability and outreach: is there a trade-off? *Empirical Economics*, pp. 1–22. DOI: 10.1007/s00181-019-01709-1.

Cull R., Demirguç-Kunt A., Morduch J. (2007). Financial performance and outreach: A global analysis of leading microbanks. *The Economic Journal*, vol. 117(517), pp. F107–F133. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2007.02017.x.

Cull R., Demirgüç-Kunt A., Morduch J. (2011). Microfinance trade-offs: Regulation, competition and financing. In: Armendáriz B., Labie M. (eds.) *The handbook of microfinance*. UK: World Scientific. Pp. 141–157.

D'Espallier B., Hudon M., Szafarz A. (2013). Unsubsidized microfinance institutions. *Economics Letters*, vol. 120(2), pp. 174–176. DOI: https://doi.org/10.1016/j.econlet.2013.04.021.

Daher L., Le Saout E. (2015). The determinants of the financial performance of microfinance institutions: impact of the global financial crisis. *Strategic Change*, vol. 24(2), pp. 131–148. DOI: 10.1002/jsc.2002.

Dunford M. (2003). Theorizing regional economic performance and the changing territorial division of labour. *Regional Studies*, vol. 37(8), pp. 829–854. DOI: 10.1080/0034340032000128758.

Feroze S., Chauhan A., Malhotra R., Kadian K. (2011). Factors influencing group repayment performance in Haryana: Application of Tobit model. *Agricultural Economics Research Review*, vol. 24(1), pp. 57–65. DOI: 10.22004/ag.econ.109416.

Gonzalez A. (2007). *Efficiency drivers of microfinance institutions (MFIs): The case of operating costs*. Microbanking bulletin 15.

Hartarska V., Nadolnyak D. (2007). Do regulated microfinance institutions achieve better sustainability and outreach? Cross-country evidence. *Applied Economics*, vol. 39(10), pp. 1207–1222. DOI:10.1080/00036840500461840.

Hermes N., Lensink R., Meesters A. (2011). Outreach and efficiency of microfinance institutions. *World Development*, vol. 39(6), pp. 938–948. DOI: 10.1016/j.worlddev.2009.10.018.

Hossain M.S., Khan M.A. (2016). Financial sustainability of microfinance institutions (MFIs) of Bangladesh. *Developing Country Studies*, vol. 6(6), pp. 69–78.

Hudon M., Traca D. (2011). On the efficiency effects of subsidies in microfinance: An empirical inquiry. *World Development*, vol. 39(6), pp. 966–973.

Islam N. (2009). *Can microfinance reduce economic insecurity and poverty? By how much and how?* DESA Working Paper No. 82. Available at: https://www.un.org/esa/desa/papers/2009/wp82_2009.pdf.

Janda K., Zetek P. (2016). Macroeconomic factors influencing interest rates of microfinance institutions in the Latin America and the Caribbean. *Agricultural Economics*, vol. 60(4), pp. 159–173. DOI: 10.17221/62/2013-AGRICECON.

Kar A.K. (2012). Does capital and financing structure have any relevance to the performance of microfinance institutions? *International Review of Applied Economics*, vol. 26(3), pp. 329–348. DOI: https://doi.org/10.1080/02692171.2011.580267.

Khandker S.R. (2005). Microfinance and poverty: Evidence using panel data from Bangladesh. *The World Bank Economic Review*, vol. 19(2), 263–286.

Kipesha E.F. (2013). Performance of microfinance institutions in Tanzania: integrating financial and non financial metrics. *European Journal of Business and Management*, vol. 5(4), pp. 94–105.

Knewtson H., Qi H. (2019). Managing risk for sustainable microfinance. *The Journal of Risk Finance*, vol. 20(1), pp. 2–13.

Ledgerwood J. (1999). *Sustainable banking with the poor. Microfinance handbook. An Institutional and Financial Perspective*. The World Bank, Washington, D.C.

Lützenkirchen C., Weistroffer C., Speyer B. (2012). *Microfinance in evolution: An industry between crisis and advancement*. Deutsche Bank Research, September, 13.

Mahmood T., Rauf S.A. (2012). Public Debt Sustainability: Evidence from Developing Country. *Pakistan Economic and Social Review*, vol. 50(1), pp. 23–40. DOI: 10.18488/journal.aefr.2017.710.1005.1013.

Mersland R., Strøm R.Ø. (2010). Microfinance mission drift? *World Development*, vol. 38(1), pp. 28–36. DOI: 10.1016/j.worlddev.2009.05.006.

Meyer J. (2019). Outreach and performance of microfinance institutions: the importance of portfolio yield. *Applied Economics*, vol. 51(2), pp. 1–18. DOI: 10.1080/00036846.2018.1564016.

Mia M.A., Rana M.S. (2018). What affects portfolio yield of microfinance institutions? Evidence from Bangladesh. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, vol. 10(3), pp. 345–353. DOI: 10.1080/00036846.2017.1397852.

Millson H.F. (2013). *The trade-off between sustainability and outreach: the experience of commercial microfinance institutions*. Dr. econ. sci. diss.

Morduch J. (2000). The microfinance schism. *World Development*, vol. 28(4), pp. 617–629.

Navajas S., Schreiner M., Meyer R.L., Gonzalez-Vega C., Rodriguez-Meza J. (2000). Microcredit and the Poorest of the Poor: Theory and Evidence from Bolivia. *World Development*, vol. 28(2), pp. 333–346.

Nurmakhanova M., Kretzschmar G., Fedhila H. (2015). Trade-off between financial sustainability and outreach of microfinance institutions. *Eurasian Economic Review*, vol. 5(2), pp. 231–250. DOI: 10.1007/s40822-015-0016-7.

Nyamsogoro G.D. (2010). *Financial sustainability of rural microfinance institutions (MFIs) in Tanzania*. Dr. econ. sci. diss., University of Greenwich.

Oliveira Leite R. de, Santos Mendes L. das, Sacramento L.C. (2019). To profit or not to profit? Assessing financial sustainability outcomes of microfinance institutions. *International Journal of Finance & Economics*, vol. 24(3), pp. 1287–1299. DOI: https://doi.org/10.1002/ijfe.1718.

Pedrini M., Bramanti V., Minciullo M., Ferri L.M. (2016). Rethinking microfinance for developed countries. *Journal of International development*, vol. 28(2), pp. 281–302.

Pimhidzai O., Tong K., Anantavrasilpa,R., Popovic A., Mel S., Martin S., Eduardo M. (2019). *Microfinance and Household Welfare: Cambodia policy note*. Working Paper No. 128266.

Quayes S. (2012). Depth of outreach and financial sustainability of microfinance institutions. *Applied Economics*, vol. 44(26), pp. 3421–3433. DOI: https://doi.org/10.1080/00036846.2011.577016.

Quayes S. (2015). Outreach and performance of microfinance institutions: a panel analysis. *Applied Economics*, vol. 47(18), pp. 1909–1925. DOI: https://doi.org/10.1080/00036846.2014.1002891.

Tchakoute-Tchuigoua H., Soumaré I. (2019). The effect of loan approval decentralization on microfinance institutions' outreach and loan portfolio quality. *Journal of Business Research*, vol. 94(C), pp. 1–17. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.09.021.

Tehulu T.A. (2013). Determinants of financial sustainability of microfinance institutions in East Africa. *European Journal of Business and Management*, vol. 5(17), pp. 152–158.

Tucker M., Miles G. (2004). Financial performance of microfinance institutions: a comparison to performance of regional commercial banks by geographic regions. *Journal of Microfinance/ESR Review*, vol. 6(1), p. 41–54.

Информация об авторах

НАЗ Фара

Магистр философии, преподаватель. **Колледж для женщин Кинерд** (54000, Пакистан, Лахор, Джейл Роуд, 93). E-mail: farah.naz@kinnaird.edu.pk.

САЛИМ Сара

Магистр философии, преподаватель. **Колледж для женщин Кинерд** (54000, Пакистан, Лахор, Джейл Роуд, 93).

РЕМАН Рамиз Ур

Доктор философии, доцент. **Университет Лахора** (54000, Пакистан, Пенджаб, Лахор, Райвинд Роуд 1-Км). E-mail: ramiz_rehman@hotmail.com.

АХМАД Мухаммад Ишфак

Доктор философии, доцент. **Университет Лахора** (54000, Пакистан, Пенджаб, Лахор, Райвинд Роуд 1-Км). E-mail: m_ishfaq452@yahoo.com.

АЛИ Ризван

Доктор философии, доцент. **Университет Лахора** (54000, Пакистан, Пенджаб, Лахор, Райвинд Роуд 1-Км). E-mail: rizwan.ali@lbs.uol.edu.pk.

UPRAVLENETS/THE MANAGER 2019. Vol. 10. No. 4

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-6

К вопросу алгоритмизации и автоматизации процесса регионального стратегирования

Ю.В. Дубровская, Е.В. Козоногова, А.В. Молодчик

Аннотация. Результатом повсеместной цифровизации экономики является автоматизация управленческих процессов как в промышленном секторе, так и в сфере услуг, в том числе государственных услуг. Статья посвящена исследованию возможностей и перспектив алгоритмизации и автоматизации процесса регионального стратегирования на основе идентификации предприятий – потенциальных участников производственных цепочек добавленной стоимости в рамках перспективных экономических специализаций субъектов РФ. Методологическая база исследования представлена положениями теории и практики регионального управления, а также системой современных специализированных геоинформационных платформ в области территориального стратегирования. При проведении исследования задействован широкий спектр количественных и качественных методов анализа. Для автоматизации процесса регионального стратегирования использованы языки Python и JavaScript. На основе авторской методики идентификации предприятий – потенциальных участников производственных цепочек добавленной стоимости создано специализированное web-приложение. Оно не только автоматизирует процесс стратегирования регионального развития в части определения приоритетных направлений кооперации хозяйствующих субъектов в рамках перспективных отраслей экономической специализации региона, но и позволяет визуализировать заданный алгоритм и результаты идентификации в виде географической карты. Представляется, что разработанное web-приложение может стать значимым инструментом автоматизации процесса регионального стратегирования. Это обусловливает важность продолжения исследований, в частности совершенствования и расширения функциональных возможностей программного продукта.

Ключевые слова: стратегия развития территорий; цифровизация экономики; автоматизация процессов; алгоритмизация стратегирования; программный продукт.

JEL Classification: R58, C88, L52

Финансирование. Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19-010-00449 «Разработка стратегии регионального развития на основе "умного" бенчмаркинга: методология, программирование, практика».

Дата поступления статьи: 15 апреля 2019 г.

Ссылка для цитирования: Дубровская Ю.В., Козоногова Е.В., Молодчик А.В. К вопросу алгоритмизации и автоматизации процесса регионального стратегирования // Управленец. 2019. Т. 10. № 4. С. 65–74. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-6.

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития общества алгоритмизация и автоматизация выступают в качестве наиболее эффективных инструментов управления процессами. Данный подход позволяет повысить точность и стабильность выполняемых операций, увеличить производительность, уменьшить стоимость и снизить время выполнения задачи путем применения информационных технологий. При этом основная цель алгоритмизации – понятное и точное описание последовательности действий; главная цель автоматизации – увеличение качества исполнения поставленных задач. Во взаимосвязи алгоритмизация и автоматизация являются важнейшими составляющими управленческого процесса как в промышленном секторе экономики, так и в сфере услуг, в том числе госуслуг. Учитывая, что главной задачей органов власти выступает социально-экономическое развитие подведомственных им территорий [Шишкина, 2013], актуальность вопроса алгоритмизации и автоматизации процесса регионального стратегирования не вызывает сомнений.

В основе территориального стратегирования на современном этапе лежит развитие экономических специализаций регионов. Так, в странах Европейского союза управление территориальным развитием успешно реализуется на базе концепции умной специализации. Впервые озвученная экономистами в 2009 г., идея умной специализации [Foray, David, Hall, 2009] стала основой Европейского плана 2020[1]. В странах ЕС наличие стратегий развития, разработанных с использованием методик умной специализации, стало одним из условий получения регионами субсидий из структурных и инвестиционных фондов [Куценко, Исланкина, Киндрась, 2018].

В общем виде концепция умной специализации представляет особый подход к формированию отраслевой структуры хозяйства, в основе которого лежит необходимость выбора территорией наиболее перспективных с точки зрения вклада в экономическое развитие областей деятельности. При этом в качестве выбранной специализации могут выступать как низкотехнологичные отрасли, так и сфера услуг, а также инновации, связанные с культурой и креативными индустриями. Главным условием отбора является перспективность инвестиционных вложений, способствующих развитию региона [Макарова, 2018].

Описанный подход к территориальному развитию в отечественной экономике нашел воплощение в системе перспективных экономических специализаций, закрепленных Стратегией пространственного развития Российский Федерации до 2025 г., утвержденной распоряжением Правительства РФ от 13 февраля 2019 г. № 207-р, за каждым субъектом РФ. Согласно данному документу

[1] Europe 2020 Strategy. URL: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF.

стратегирование регионального развития должно осуществляться в рамках перспективных экономических специализаций субъектов Федерации. Отметим, что под «перспективной экономической специализацией субъекта Российской Федерации» законодателем понимается совокупность укрупненных видов экономической деятельности (отраслей), обусловленных благоприятным сочетанием конкурентных преимуществ (пространственных факторов размещения видов экономической деятельности). При этом конкретные виды экономической деятельности определяются в соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической деятельности ОК 029-2014 исходя из текущей структуры ВРП субъектов РФ.

С учетом отмеченной стратегией важности выстраивания производственных цепочек добавленной стоимости в рамках реализации перспективных экономических специализаций субъектов РФ представляется, что данные процессы не должны протекать спонтанно. Как минимум требуется координация потенциальных участников реализации перспективных межрегиональных инвестиционных проектов, что является, в свою очередь, задачей с множеством неизвестных.

Во-первых, не определен субъект управления – орган, координирующий процессы межрегионального взаимодействия (административный аспект); во-вторых, отсутствуют законодательные нормы правового регулирования такого взаимодействия (правовой аспект); в-третьих, неочевидны выгоды перспективной кооперации как для потенциальных предприятий-участников, так и для регионов их локализации (экономический аспект). И если правовое и административное регулирование представляется вполне решаемой задачей, то формирование стимулов кооперации как предприятий, так и регионов выступает трудоемким процессом. Обозначенная проблема обусловлена не столько нежеланием хозяйствующих субъектов нести дополнительные трудовые, финансовые и инвестиционные затраты на организацию крупного, но непрозрачного с точки зрения эффективности проекта, сколько необходимостью преодоления проблем организационного характера, связанных с поиском новых партнеров.

Вместе с тем эффективное решение задачи формирования стимулов кооперации хозяйствующих субъектов в рамках перспективных экономических специализаций субъектов РФ способно активизировать экономический рост территорий. Поэтому алгоритмизация и автоматизация процесса идентификации предприятий – потенциальных участников производственных цепочек добавленной стоимости в пределах этих специализаций может стать значимым инструментом территориального стратегирования.

Таким образом, *цель работы* – алгоритмизация и автоматизация процесса регионального стратегирования на основе идентификации предприятий – потенциальных участников производственных цепочек добавленной стоимости в рамках перспективных экономических специализаций субъектов РФ. Для достижения поставленной цели решались следующие задачи: анализ исследований в области разработки систем, обладающих функцией автоматизированного процесса сбора и обработки информации в экономической сфере деятельности; оценка существующих специализированных геоинформационных систем в области регионального стратегирования; алгоритмизации и автоматизации формирования производственных цепочек добавленной стоимости в рамках реализации перспективных экономических специализаций субъектов РФ. Выделение указанных задач определило логическую структуру исследования.

ОБЗОР ИССЛЕДОВАНИЙ

Реализацию большинства современных программ управления, проектов, задач и бизнес-инжиниринга невозможно представить без использования специализированных программных продуктов, т. е. без автоматизации. За счет программного обеспечения и алгоритмизации процессов автоматизация позволяет эффективно управлять данными, операциями, ресурсами и информацией. При этом участие человека либо значительно сокращается, либо полностью исключаются.

Вопросы необходимости алгоритмизации и автоматизации процессов в разных сферах деятельности широко рассматриваются отечественными учеными. Отчасти это связано с общемировой тенденцией к повышению интереса к вопросам цифровизации со стороны как представителей научной сферы, так и корпоративных менеджеров и государственных управленцев.

Принятая в России в 2017 г. программа цифровизации до 2020 г.[1] подразумевает, что успешное функционирование цифровой экономики возможно на основе электронного взаимодействия в государственном управлении (госуслуги), формирования соответствующих баз информационных данных, а также расширения электронной коммерции. Таким образом, вопросы автоматизации становятся первостепенными для широкого круга экономических субъектов. Исходя из сказанного работы по алгоритмизации и автоматизации управленческих процессов условно можно поделить на две группы. Первая группа трудов посвящена возможностям алгоритмизации и автоматизации в области корпоративного управления, вторая – в сфере государственного и муниципального управления.

Говоря о первой группе исследователей, отметим работу Л.А. Рабиновича и М.Л. Либмана [2004, с. 7–9], посвященную повышению эффективности деятельности предприятия на основе автоматизации экономической оценки производственных процессов. В публикации Е.В. Бунова и О.С. Буслаева [2012] актуализируется вопрос внедрения информационных систем в процессы экономического анализа деятельности предприятия. Ученые отмечают,

[1] Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации»: распоряжение Правительства РФ от 28 июля 2017 г. № 1632-р.

что автоматизация бизнес-процессов на предприятиях способствует увеличению скорости поиска и анализа информации, а также повышению эффективности и качества оценки. Полученные выводы подтверждаются в работе В.С. Ниценко, Л.Н. Высочинской и М.Н. Маройко [2016, с. 120–122]. Согласно результатам исследования колоссальный поток информации на крупном предприятии не позволяет быстро и эффективно обрабатывать ее, что приводит к перебоям производственных процессов. Поэтому автоматизация учета является оптимальным решением, позволяющим разделить весь процесс производства на отдельные элементы, ускорив точность и скорость их обработки.

В статье З.В. Кек-Манджиевой [2015] обосновывается необходимость процесса автоматизации в сфере контроля расходов на оплату труда. В работе Е.Ю. Дмитриевой [2008, с. 152–153] поднимается актуальная проблема автоматизации процессов защиты информации с точки зрения затраченных ресурсов. Г.Б. Укуева [2016] обосновывает необходимость применения технологий информационного моделирования для автоматизации проектирования. Такая технология подразумевает использование программного обеспечения, увеличение точности и качества строящихся моделей.

Важно отметить, что тема алгоритмизации и автоматизации процессов актуальна как для руководителей предприятий малого и среднего бизнеса, так и для специалистов, занимающихся внедрением информационных систем в крупных компаниях. Так, М.А. Аниканова и А.Ф. Моргунов [2015], изучающие возможности автоматизации бизнес-процессов малых предприятий, пришли к выводу, что ее главным преимуществом является упрощение ИТ-инфраструктуры при высоком уровне ее масштабируемости и многообразной функциональности, что позволяет снизить серьезные временные затраты. Таким образом, автоматизация в области корпоративного управления позволяет экономить ресурсы, повышает эффективность производства и улучшает качество продукции. Поэтому хозяйствующие субъекты стремятся к автоматизация бизнес-процессов как возможности минимизации потерь и получения максимальной прибыли.

Говоря о второй группе исследований, посвященных автоматизации и алгоритмизации в области государственного и муниципального управления, отметим, что возможности совершенствования деятельности органов власти различных уровней путем внедрения программного обеспечения находят все более широкое отражение в работах последних лет.

Так, в статье А.Н. Немцева и др. [2011] определены основные этапы разработки региональной информационной системы, которая предназначена для алгоритмизации предоставления электронных услуг населению и автоматизации деятельности органов управления образования. Оценку преимуществ системы электронного правительства, позволяющей оптимизировать бумажный документооборот, представил К.А. Немец [2011]. Также возможности совершенствования систем регионального управления путем автоматизации прикладных управленческих инструментов рассмотрены С.А. Робозовым, М.Г. Еруновой и К.В. Мальцевым [2010].

Отметим также возрастающую популярность исследований в области разработки систем, обладающих функцией автоматизированного процесса сбора и обработки информации. Так, в диссертации Е.Е. Васильевой [2017] рассмотрено программное средство, предназначенное для автоматизированного сбора статистических данных из интернет-источников и формирования на их основе комплексной оценки кредитного риска банковской деятельности в регионах России. Кроме того, в работе М.А. Ласточкиной [2015] описаны основные функциональные возможности информационно-аналитической системы, используемой для анализа и расчета уровней модернизации регионов России. Разработанная автором автоматизированная система способна получить образы регионов, которые впоследствии отражают их социально-экономические преимущества и проблемы развития. Основное преимущество системы – возможность сравнения территорий между собой.

Сравнение объектов исследования и выбор лучших для заимствования передового опыта представляют бенчмаркинговую технологию. В широком смысле под бенчмаркингом понимается процесс улучшения деятельности анализируемого объекта за счет использования лучших существующих практик. При этом термин «региональный бенчмаркинг» определяется как «межрегиональные сравнения видов деятельности, процессов, практик, политики и использование этой информации для совершенствования регионального развития» [Koellreuter, 2002, p. 14]. Алгоритмизация бенчмаркингового процесса как важной составляющей управления региональным развитием описана в работе [Dubrovskaya, Kudryavtseva, Kozonogova, 2018].

Вместе с тем, следуя поставленной в исследовании цели, объективной необходимостью является оценка специализированных геоинформационных систем, синтезирующих, с одной стороны, возможности корпоративного управления, а с другой – возможности регионального стратегирования.

ОЦЕНКА ГЕОИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ РЕГИОНАЛЬНОГО СТРАТЕГИРОВАНИЯ

На практике определение перечня организаций – потенциальных участников производственных цепочек добавленной стоимости выступает трудоемкой задачей. Ее решение предполагает изучение и постоянный мониторинг специализированных баз данных типа Сетевое издание «Информационный ресурс СПАРК»[1], RUSLANA[2], ИАС «FIRA

[1] Сетевое издание «Информационный ресурс СПАРК». URL: http://www.spark-interfax.ru/ru/about.

[2] Национальная база данных «Ruslana». URL: https://www.bvdinfo.com/ru-ru/our-products/company-information/national-products/ruslana.

PRO»[1] и др. Доступ к таким базам данных платный, что объективно усложняет процесс мониторинга и последующей кооперации.

Альтернативой получению платной информации служит систематизация данных о предприятиях, содержащихся в специализированных геоинформационных системах (например, карта кластеров ВШЭ[2], Государственная информационная система промышленности[3], геоинформационная система индустриальных парков, технопарков, кластеров[4] и т. д.), а также в общедоступных электронных картах (например, Яндекс.Карты, Google Карты и др.).

Рассмотрим детально указанные специализированные геоинформационные системы. Проект НИУ ВШЭ «Карта кластеров» представляет единую интерактивную базу данных о российских кластерах. Данная платформа создана по примеру мировых аналогов в США[5] и Европе[6]. Важно отметить, что все указанные платформы позиционируют себя как инструменты стратегирования и регионов, и предприятий. Таким образом, их практическая польза заключается в возможности получать информацию как о количестве кластеров, так и о числе участников, их специализации, производимой продукции (услугах), приоритетах развития. Кроме того, пользователю доступны данные о партнерах кластера, органах управления, реализованных, текущих и перспективных проектах. В открытом доступе размещена базовая документация кластеров.

Геоинформационная система индустриальных парков, технопарков и кластеров РФ, предназначенная для принятия управленческих решений (ГИСИП) – это система ввода, систематизации, хранения, анализа и графической визуализации пространственных данных и связанной с ними информации о технопарках, индустриальных парках и кластерах Российской Федерации[7]. Она разработана в рамках государственной программы «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности». На сайте содержится статистическая информация о динамике развития технопарков, индустриальных парков и кластеров РФ, а также индикаторы промышленного развития регионов. Таким образом, главной целью создания ГИСИП выступает предоставление инвестору эффективного инструмента подбора площадки для размещения производства.

Государственная информационная система промышленности (ГИСП) создана с целью реализации промышленной политики по заказу Министерства промышленности и торговли Российской Федерации. Ее задачами являются: формирование высокотехнологичной, конкурентоспособной промышленности, обеспечивающей переход экономики государства от экспортно-сырьевого типа к инновационному типу развития; обеспечение обороны страны и безопасности государства; обеспечение занятости населения и повышение уровня жизни граждан Российской Федерации[8].

Отметим, что на описанных платформах содержится информация об уже действующих объединениях предприятий. Вместе с тем как хозяйствующим субъектам, так и органам власти необходима информация о предприятиях – потенциальных участниках производственных цепочек добавленной стоимости в рамках реализации перспективных экономических специализаций субъектов РФ. Другими словами, необходимо создание единой системы данных о предприятиях, осуществляющих свою деятельность в разных отраслях промышленности и на территории разных регионов. При этом анализ и графическая визуализация желательны на адекватной географической карте, на которой будут отображаться только те предприятия, чья деятельность тесно связана между собой. Это обусловлено тем, что предприятия конкретных отраслей могут быть потенциальными поставщиками/покупателями продукции друг для друга.

Благодаря такой платформе произойдет расширение пространственных границ экономической активности: с одной стороны, предприятиям будет легче определить целевые рынки и в дальнейшем объединиться в рамках единой производственной цепочки добавленной стоимости; с другой – органам региональной власти проще увидеть регионы с идентичными перспективными экономическими специализациями, взаимодействие с которыми способно активизировать мультипликативный экономический рост.

АВТОРСКАЯ МЕТОДИКА АЛГОРИТМИЗАЦИИ И АВТОМАТИЗАЦИИ ПРОЦЕССА РЕГИОНАЛЬНОГО СТРАТЕГИРОВАНИЯ

На основе разработанной нами методики идентификации предприятий – потенциальных участников производственных цепочек добавленной стоимости в рамках перспективных экономических специализаций субъектов РФ [Козоногова, 2019] было создано web-приложение (http://ruclusters.ru), в котором на географической карте отображаются предприятия – потенциальные участники кооперации внутри производственных цепочек добавленной стоимости.

Необходимость автоматизации данной платформы вызвана рядом объективных причин:

1) высокая трудоемкость сбора и обработки статистических данных, представленных на официальном сайте Федеральной службы государственной статистики, а так-

[1] Первое независимое рейтинговое агентство (ООО «ПНРА»). URL: https://fira.ru/about/.

[2] Карта кластеров России. URL: https://map.cluster.hse.ru/.

[3] Государственная информационная система промышленности. URL: http://minpromtorg.gov.ru/ministry/infosys/gisp/.

[4] Геоинформационная система «Индустриальные парки. Технопарки. Кластеры». URL: https://www.gisip.ru/#!ru/.

[5] The U.S. Cluster Mapping Project. URL: https://www.clustermapping.us/cluster.

[6] The Cluster Observatory. URL: http://www.clusterobservatory.eu/.

[7] Геоинформационная система индустриальных парков, технопарков и кластеров Российской Федерации. URL: https://www.gisip.ru/#!ru/about/.

[8] Государственная информационная система промышленности. URL: http://minpromtorg.gov.ru/ministry/infosys/gisp/.

же на сайте Единой межведомственной информационно-статистической системы «Государственная статистика»;

2) невозможность реализации всех этапов методики для достижения цели исследования в каком-либо одном стандартном программном продукте;

3) высокая трудоемкость выполнения расчетов;

4) необходимость графического представления результатов реализации методики для визуального анализа полученных данных;

5) обеспечение предоставления результатов идентификации в различных форматах для дальнейшего анализа.

Для автоматизации процесса идентификации возможных участникав производственных цепочек добавленной стоимости в рамках реализации перспективных экономических специализаций субъектов РФ было создано программное средство на языках Python и JavaScript с использованием наборов библиотек scipy + numpy, pysal, nltk, django, BeautifulSoup, angular. Разработка программного средства велась на веб-сервисе для хостинга IT-проектов и их совместной разработки GitHub в репозитории «ekozonogova/cluster»[1].

Алгоритм программного средства включает следующие модули:

1) автоматизированный сбор статистических данных из открытых интернет-источников: Федеральный комитет государственной статистики[2], ЕМИСС «Государственная статистика»[3], онлайн-энциклопедии[4], картографические ресурсы[5];

2) нечеткая обработка и интеграция данных, автоматическое обновление устаревших данных;

3) выделение групп взаимосвязанных отраслей;

4) определение регионов локализации потенциальных участников производственных цепочек добавленной стоимости;

5) нахождение предприятий – потенциальных участников производственных цепочек добавленной стоимости;

6) интеграция данных по предприятиям из *n*-источников;

7) текстовое и графическое (в виде географических карт) представление результатов.

Функциональная схема комплекса программы ruclusters.ru представлена на рис. 1.

Приложение автоматически формирует список предприятий. Web-интерфейс содержит карту и два выпадающих списка: в первом содержится перечень перспек-

[1] Development platform «GitHub». URL: https://github.com/ekozonogova/cluster.

[2] Базовые таблицы «затраты – выпуск». URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/vvp/met-baz-tev2011.htm.

[3] ЕМИСС. Государственная статистика. URL: https://fedstat.ru/.

[4] Википедия. URL: https://ru.wikipedia.org.

[5] Автодиспетчер – бесплатная база грузов и транспорта. URL: https://www.avtodispetcher.ru/; Калькулятор расстояний. URL: https://ru.distance.to/; Яндекс.Карты. URL: https://maps.yandex.ru/.

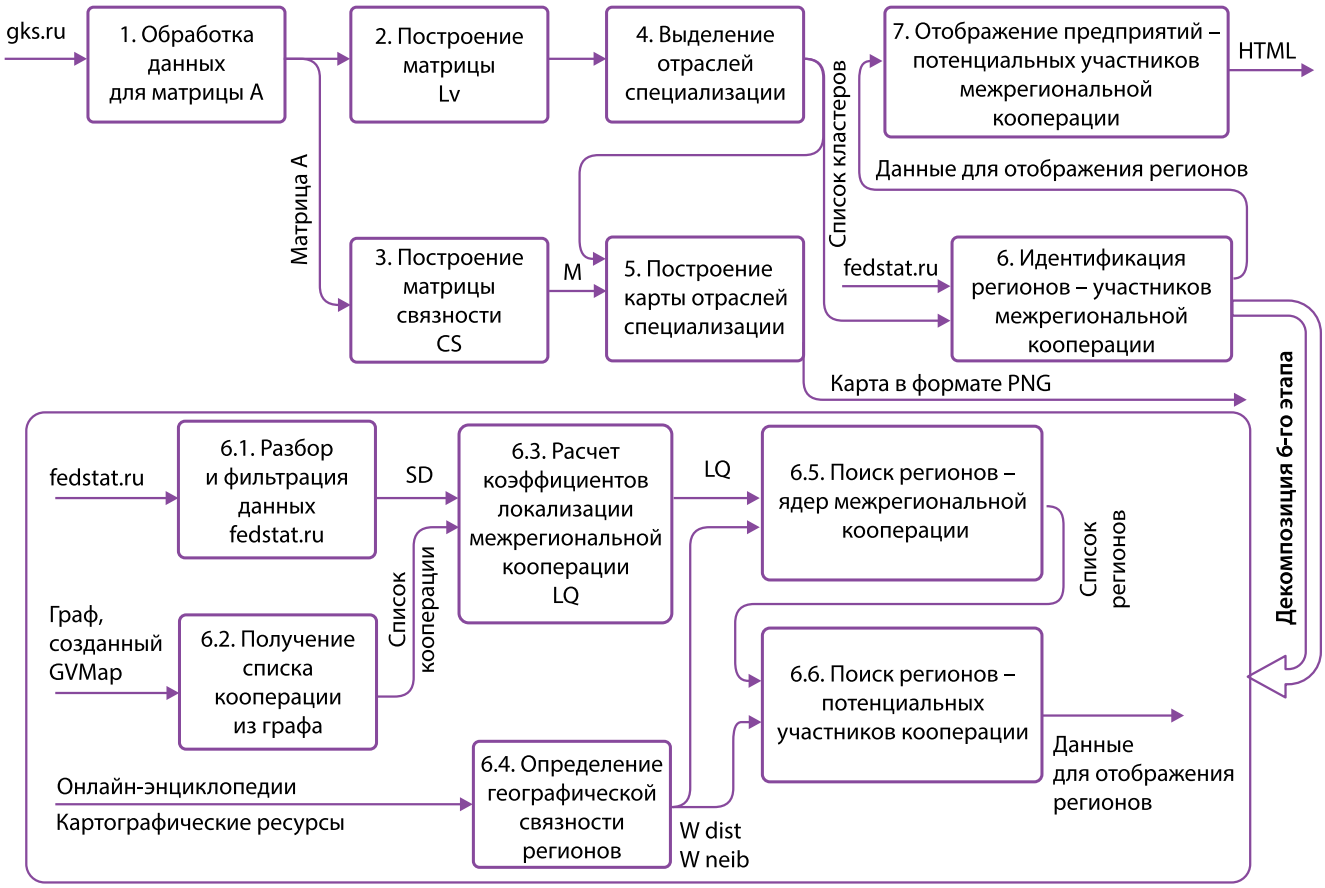


Рис. 1. Функциональная схема комплекса программы ruclusters.ru
Fig. 1. The functional diagram of the Ruclusters.ru program complex

тивных экономических специализаций; второй список – набор видов деятельности, входящих в каждую специализацию. При выборе специализации на карте в красный цвет окрашиваются регионы – потенциальные ядра кооперации, в желтый цвет регионы – потенциальные участники кооперации (рис. 2).

Отметим, что идентификация регионов – потенциальных участников межрегиональных кластеров основана на данных, загружаемых из ряда источников:

а) Единая межведомственная информационно-статистическая система «Государственная статистика»;

б) онлайн-энциклопедии (определение географического положения регионов, их центров и связности);

в) сайты географических сервисов (расчет расстояний между регионами).

После выбора интересующего вида деятельности (либо нескольких видов деятельности) по запросу пользователя (при нажатии кнопки «Найти») происходит фильтрация хозяйствующих субъектов. На карте в зависимости от масштаба отображается информация о количестве предприятий, специализирующихся в выбранном виде деятельности, а также их контактные данные (рис. 3).

Сравнительный анализ возможностей и преимуществ описанных нами геоинформационных систем, включая авторское web-приложение, представлен в таблице.

Проведенный сравнительный анализ возможностей отдельных геоинформационных систем позволил выявить и систематизировать преимущества авторского web-приложения. Как видно из таблицы, только разработанное нами web-приложение позволяет отображать потенциальные объединения предприятий и, соответственно, регионы взаимодействия, а также единственное из всех геоинформационных систем дает возможность единовременного вывода их полного списка. Кроме того, данное приложение удобно в использовании при решении пользовательских задач субъектами разных уровней иерархии: органами федеральной власти – для определения приоритетных направлений развития национальной экономики; органами региональной власти – с целью идентификации потенциальных территорий для кооперации в рамках перспективных отраслей экономической специализации; хозяйствующими субъектами – с целью поиска партнеров для развития бизнеса; инвесторами – для определения эффективных направлений вложения ресурсов.

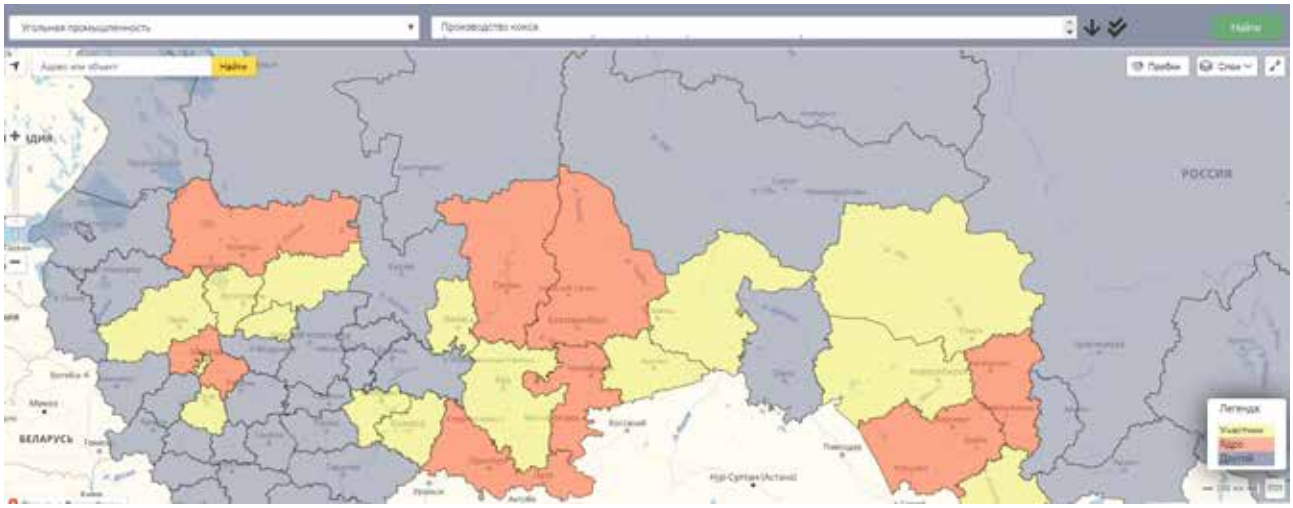


Рис. 2. Окрашивание регионов на карте сайта ruclusters.ru
Fig. 2. Colouring regions on the Ruclusters.ru site map

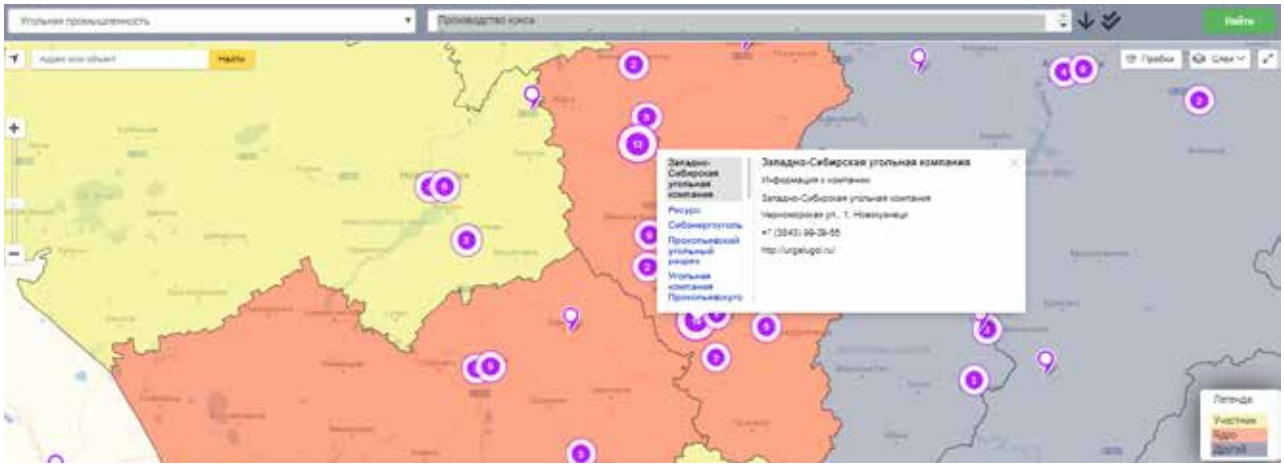


Рис. 3. Фильтрация хозяйствующих субъектов на карте сайта ruclusters.ru
Fig. 3. Filtering business entities on the Ruclusters.ru site map

Сравнительный анализ возможностей и преимущества геоинформационных систем
A comparative analysis of capabilities and advantages of geographic information systems

Функционал систем	Геоинформационные системы					
	Яндекс. Карты	Google Карты	Карта кластеров ВШЭ	ГИСИП	ГИСП	Авторское web-приложение
Отображение наименований предприятий	+	+	–	–	+	+
Отображение сформированных объединений	–	–	+	+	–	–
Отображение потенциальных объединений	–	–	–	–	–	+
Потенциальные пользователи, в том числе:						
органы власти	–	–	–	–	+	+
хозяйствующие субъекты	+	+	–	–	+	+
инвесторы	–	–	+	+	+	+
Автоматическая актуализация данных	+	+	–	–	–	+
Отображение потенциальных регионов взаимодействия	–	–	–	–	–	+
Возможность единовременного вывода полного списка предприятий	–	–	–	–	–	+

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На базе анализа исследований в области разработки систем, обладающих функцией автоматизированного процесса сбора и обработки информации в экономической сфере деятельности, а также оценки существующих специализированных геоинформационных систем представлен авторский алгоритм стратегирования регионального развития. Концептуальная основа алгоритма представлена необходимостью выстраивания производственных цепочек добавленной стоимости предприятий в рамках реализации перспективных экономических специализаций субъектов РФ.

Для автоматизации процесса идентификации возможных участников производственных цепочек добавленной стоимости при реализации региональных стратегий развития создано специализированное программное средство, обладающее уникальными преимуществами в сравнении с существующими геоинформационными системами в области территориального стратегирования.

Web-приложение имеет практическую значимость как для представителей органов власти при определении направлений межрегионального взаимодействия, так и для представителей бизнеса при формировании стратегии развития предприятия в рамках кооперационных отношений.

Таким образом, разработанный программный продукт может стать значимым инструментом автоматизации процесса регионального стратегирования. В частности, на основе данной платформы планируется визуализация формируемой авторами методологии умного бенчмаркинга применительно к территориальным системам. Это обусловливает важность продолжения исследований в части совершенствования и расширения функциональных возможностей программного продукта. ■

Источники

Аниканова М.А., Моргунов А.Ф. (2015). Критериальная оценка возможности автоматизации бизнес-процессов предприятий малого бизнеса на платформе публичного облака // Бизнес-информатика. № 3(33). С. 55–64.

Бунова Е.В., Буслаева О.С. (2012). Оценка эффективности внедрения информационных систем // Вестник АГТУ. Сер.: Управление, вычислительная техника и информатика. № 1. С. 158–163.

Васильева Е.Е. (2017). Моделирование комплексной оценки кредитного риска банковской деятельности в регионах РФ: автореф. дис. …канд. экон. наук. Пермь.

Дмитриева Е.Ю. (2008). Автоматизация процессов оценки важности информации в интересах оптимизации процессов ее защиты // Информация и безопасность. № 1. С. 152–153.

Кек-Манджиева З.В. (2015). Автоматизация учетно-аналитической системы управления как необходимая составляющая эффективного управления предприятием // Наука и современность. № 35. С. 183–191.

Козоногова Е.В. (2019). Регулирование взаимодействия хозяйствующих субъектов РФ на основе экономико-математической идентификации межрегиональных кластеров: дис. … канд. экон. наук. Пермь.

Куценко Е., Исланкина Е., Киндрась А. (2018). Можно ли быть умным в одиночестве? Исследование инновационных стратегий российских регионов в контексте умной специализации // ФОРСАЙТ. Т. 12 № 1. С. 25–45. DOI: 10.17323/2500-2597.2018.1.25.45.

Ласточкина М.А. (2015). Развитие методологии и инструментария оценки модернизированности регионов России // Проблемы развития территории. № 4(78). С. 69–79.

Макарова И.В. (2018). Анализ эффективности реализации региональных мер поддержки промышленности // Экономический анализ: теория и практика. Т. 17. № 10(481). С. 1800–1818.

Немец К.А. (2011). Автоматизация процессов регионального управления и формирование «Электронного правительства» // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. № 4(127). С. 85–89.

Немцев А.Н., Штифанов А.И., Беленко В.А., Загороднюк Р.А., Немцев С.Н., Гальцев О.В. (2011). Проектирование автоматизированной информационной системы мониторинга деятельности образовательных учреждений и предоставления «электронных услуг» в сфере образования // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Сер.: Экономика. Информатика. № 13-1(108). С. 65–76.

Ниценко В.С., Высочинская Л.Н., Маройко М.Н. (2016). Автоматизированная форма ведения бухгалтерского учета как инструмент повышения интенсивности обработки информации // Экономика и бизнес: теория и практика. № 4. С. 120–122.

Рабинович Л.А., Либман М.Л. (2004). Основные положения технико-экономического обоснования новых средств автоматизации производственных процессов // Известия Волгоградского государственного технического университета. № 1. С. 7–9.

Робозов С.А., Ерунова М.Г., Мальцев К.В. (2010). Оценка качества регионального и муниципального управления в автоматизированной информационной системе мониторинга муниципальных образований // Журнал науки и технологий. № 1. С. 176–181.

Укуева Г.Б. (2016). Информационное моделирование для автоматизации проектирования дорог // International Scientific Review. № 16(26). С. 10–14.

Шишкина Е.А. (2013). Необходимость и возможности применения теории инструментализма в региональном стратегическом планировании // Известия Уральского государственного экономического университета. № 5(49). С. 107–112.

Dubrovskaya Y.V., Kudryavtseva M.R., Kozonogova E.V. (2018). Smart Benchmarking as a Basis for Strategic Planning in Regional Development. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, vol. 11, no. 3, pp. 100–116. DOI 10.15838/esc.2018.3.57.7.

Foray D., David P.A., Hall B. (2009). *Smart Specialization: The Concept. Knowledge for Growth. Prospects for Science, Technology, and Innovation*. Selected papers from Research Commissioner Janez Potochnk's Expert Group, November, pp. 20–24.

Koellreuter C. (2002). *Regional Benchmarking as a tool to improve regional foresight*. European Commission-Research DG – Directorate K.

Информация об авторах

ДУБРОВСКАЯ Юлия Владимировна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и финансов. **Пермский национальный исследовательский политехнический университет** (614990, РФ, г. Пермь, Комсомольский пр., 29). E-mail: uliadubrov@mail.ru.

КОЗОНОГОВА Елена Викторовна

Аспирант кафедры экономики и финансов. **Пермский национальный исследовательский политехнический университет** (614990, РФ, г. Пермь, Комсомольский пр., 29). E-mail: elena.kozonogova@gmail.com.

МОЛОДЧИК Анатолий Викторович

Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга. **Пермский национальный исследовательский политехнический университет** (614990, РФ, г. Пермь, Комсомольский пр., 29). E-mail: mavperm@gmail.com.

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-6

On algorithmization and automation of regional strategizing

Yulia V. DUBROVSKAYA, Elena V. KOZONOGOVA, Anatoly V. MOLODCHIK

Abstract. Widespread digitalization of economy results in automation of management processes in both the industrial sector and the service sector, including public services. The paper examines the possibilities and prospects for algorithmization and automation of regional strategizing on the basis of identification of enterprises as potential participants of industry value chains within the promising economics specializations of the subjects of the Russian Federation. The methodological basis of the study embraces the theoretical and practical provisions of regional management and the system of modern specialized geographic information platforms in the field of territorial strategizing. The study involves a wide range of quantitative and qualitative methods of analysis; Python and JavaScript are used to automate the process of regional strategizing. Based on the innovative method for identifying enterprises – potential participants in industry value chains, the authors created a specialized web application. It not only automates the strategizing of regional

development in terms of determining the priority areas for cooperation between business entities within the promising sectors of a region's economic specialization, but also allows visualizing a given algorithm and the results of identification in the form of a geographical map. The developed web-application can become a powerful tool for automating the process of regional strategizing. This proves the necessity to perform further research on improving and enhancing the functionality of the software product.

Keywords: strategy of territorial development; digitalization of economy; automation of processes; algorithmization of strategizing; software product.

JEL Classification: R58, C88, L52

Funding: The paper is funded by the Russian Foundation for Basic Research (RFFI) within the framework of the scientific project № 19-010-00449 "Devising a regional development strategy based on smart benchmarking: methodology, programming, practice".

Paper submitted: April 15, 2019.

For citation: Dubrovskaya Yu.V., Kozonogova E.V., Molodchik A.V. (2019). On algorithmization and automation of regional strategizing. *Upravlenets – The Manager*, vol. 10, no. 4, pp. 65–74. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-6.

References

Anikanova M.A., Morgunov A.F. (2015). Kriterial'naya otsenka vozmozhnosti avtomatizatsii biznes-protsessov predpriyatiy malogo biznesa na platforme publichnogo oblaka [Criteria assessment of the possibility of automating business processes of small businesses on a public cloud platform]. *Biznes-informatika – Business Informatics*, no. 3(33), pp. 55–64.

Bunova E.V., Buslaeva O.S. (2012). Otsenka effektivnosti vnedreniya informatsionnykh sistem [Evaluation of the effectiveness of information systems introduction]. *Vestnik AGTU. Ser.: Upravlenie, vychislitel'naya tekhnika i informatika – Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Management, Computer Science and Informatics*, no. 1, pp. 158–163.

Vasilyeva E.E. (2017). *Modelirovanie kompleksnoy otsenki kreditnogo riska bankovskoy deyatel'nosti v regionakh RF: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk* [Simulation of a comprehensive assessment of the credit risk of banking activities in the regions of the Russian Federation. Abstract of Cand. econ. sci. diss.]. Perm'.

Dmitrieva E.Yu. (2008). Avtomatizatsiya protsessov otsenki vazhnosti informatsii v interesakh optimizatsii protsessov ee zashchity [Automation of the processes of assessing the importance of information in the interests of optimizing the processes of its protection]. *Informatsiya i bezopasnost – Information and Security*, no. 1, pp. 152–153.

Kek-Mandzhieva Z.V. (2015). Avtomatizatsiya uchetno-analiticheskoy sistemy upravleniya kak neobkhodimaya sostavlyayushchaya effektivnogo upravleniya predpriyatiem [Automation of accounting and analytical management system as a necessary component of effective enterprise management]. *Nauka i sovremennost' – Science and Modernity*, no. 35, pp. 183–191.

Kozonogova E.V. (2019). *Regulirovanie vzaimodeystviya khozyaystvuyushchikh sub'ektov RF na osnove ekonomiko-matematicheskoy identifikatsii mezhregional'nykh klasterov: dis. kand. ekon. nauk* [Regulation of the interaction of economic entities of the Russian Federation on the basis of economic and mathematical identification of interregional clusters. Cand. econ. sci. diss.]. Perm'.

Kutsenko E., Islankina E., Kindras' A. (2018). Mozhno li byt' umnym v odinochestve? Issledovanie innovatsionnykh strategiy rossiyskikh regionov v kontekste umnoy spetsializatsii [Is it possible to be smart alone? Study of innovative strategies of Russian regions in the context of smart specialization]. *FORSAYT – Foresight*, vol. 12, no. 1, pp. 25–45. DOI: 10.17323/2500-2597.2018.1.25.45.

Lastochkina M.A. (2015). Razvitie metodologii i instrumentariya otsenki modernizirovannosti regionov Rossii [Development of methodology and tools for assessing the modernization of Russian regions]. *Problemy razvitiya territorii – Problems of Territory's Development*, no. 4(78), pp. 69–79.

Makarova I.V. (2018). Analiz effektivnosti realizatsii regional'nykh mer podderzhki promyshlennosti [Analysis of the effectiveness of the implementation of regional support measures for the industry]. *Ekonomicheskiy analiz: teoriya i praktika – Economic Analysis: Theory and Practice*, vol. 17, no. 10(481), pp. 1800–1818.

Nemets K.A. (2011). Avtomatizatsiya protsessov regional'nogo upravleniya i formirovanie «Elektronnogo pravitel'stva» [Automation of regional management processes and the formation of e-government]. *Nauchno-tekhnicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta. Ekonomicheskie nauki – St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, no. 4(127), pp. 85–89.

Nemtsev A.N., Shtifanov A.I., Belenko V.A., Zagorodnyuk R.A., Nemtsev S.N., Gal'tsev O.V. (2011). Proektirovanie avtomatizirovannoy informatsionnoy sistemy monitoringa deyatel'nosti obrazovatel'nykh uchrezhdeniy i predostavleniya «elektronnykh uslug» v sfere obrazovaniya [Designing an automated information system for monitoring the activities of educational institutions and providing e-services in the field of education]. *Nauchnye vedomosti Belgorodskogo gosudarstvennogo universiteta. Ser.: Ekonomika. Informatika – Belgorod State University Scientific Bulletin*, no. 13-1(108), pp. 65–76.

Nitsenko V.S., Vysochinskaya L.N., Maroyko M.N. (2016). Avtomatizirovannaya forma vedeniya bukhgalterskogo ucheta kak instrument povysheniya intensivnosti obrabotki informatsii [Automated form of accounting as a tool to increase the intensity of information processing]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika – Economy and Business: Theory and Practice*, no. 4, pp. 120–122.

Rabinovich L.A., Libman M.L. (2004). Osnovnye polozheniya tekhniko-ekonomicheskogo obosnovaniya novykh sredstv avtomatizatsii proizvodstvennykh protsessov [The main provisions of the feasibility study of new means of automation of production processes]. *Izvestiya volgogradskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta – Bulletin of Volgograd State Technical University*, no. 1, pp. 7–9.

Robozov S.A., Erunova M.G., Mal'tsev K.V. (2010). Otsenka kachestva regional'nogo i munitsipal'nogo upravleniya v avtomatizirovannoy informatsionnoy sisteme monitoringa munitsipal'nykh obrazovaniy [Assessment of the quality of regional and municipal management in an automated information system for monitoring municipalities]. *Sibirsky zhurnal nauki i tekhnologiy – Siberian Journal of Science and Technology*, no. 1, pp. 176–181.

Ukueva G.B. (2016). Informatsionnoe modelirovanie dlya avtomatizatsii proektirovaniya dorog [Information modeling to automate the design of roads]. *International Scientific Review*, no. 16(26), pp. 10–14.

Shishkina E.A. (2013). Neobkhodimost' i vozmozhnosti primeneniya teorii instrumentalizma v regional'nom strategicheskom planirovanii [Necessity and possibilities of applying the instrumentalism theory in regional strategic planning]. *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta – Journal of the Ural State University of Economics*, no. 5(49), pp. 107–112.

Dubrovskaya Y.V., Kudryavtseva M.R., Kozonogova E.V. (2018). Smart Benchmarking as a Basis for Strategic Planning in Regional Development. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, vol. 11, no. 3, pp. 100–116. DOI 10.15838/esc.2018.3.57.7.

Foray D., David P.A., Hall B. (2009). *Smart Specialization: The Concept. Knowledge for Growth. Prospects for Science, Technology, and Innovation*. Selected papers from Research Commissioner Janez Potochnk's Expert Group, November, pp. 20–24.

Koellreuter C. (2002). *Regional Benchmarking as a tool to improve regional foresight*. European Commission-Research DG – Directorate K.

Information about the authors

Yulia V. DUBROVSKAYA

Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Economics and Finance Dept. **Perm National Research Polytechnic University** (29 Komsomolsky Ave., Perm, 614990, Russia). E-mail: uliadubrov@mail.ru.

Elena V. KOZONOGOVA

Postgraduate of Economics and Finance Dept. **Perm National Research Polytechnic University** (29 Komsomolsky Ave., Perm, 614990, Russia). E-mail: elena.kozonogova@gmail.com.

Anatoly V. MOLODCHIK

Dr. Sc. (Econ.), Professor, Head of Management and Marketing Dept. **Perm National Research Polytechnic University** (29 Komsomolsky Ave., Perm, 614990, Russia). E-mail: mavperm@gmail.com.

UPRAVLENETS/THE MANAGER 2019. Vol. 10. No. 4

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-7

Прорывная экономика: к теории управления изменениями экономических систем

И.Д. Мацкуляк, Н.Т. Сапожникова, Г.П. Харчилава

Аннотация. Теория и методология изменений в экономических системах, как и рыночная практика, не располагают необходимыми разработками содержания прорывной экономики. Статья посвящена изучению прорывной экономики как инновационной системы отношений субъектов хозяйствования по поводу организации и управления производством, концентрированно применяющим комбинированное знание совокупного работника и искусственный интеллект за пределами традиционных тенденций. Методологическая база исследования включает положения теории жизненного цикла, инноваций и предпринимательства. Основные источники прорывной экономики – национально-производственная культура, ее ценности, интеллектуальный потенциал, накопленные знания – рассмотрены с использованием методов научной абстракции, логического и исторического методов, обобщения, причинно-следственного и диалектического методов. Выделены две стороны прорывной экономики – созидающая и разрушающая, а также ее свойства – исключительность и двойное назначение. Обобщены условия становления данного вида инноваций в регионах России. Дано представление об особых экономических зонах, целью которых выступают развитие высокотехнологичных отраслей народного хозяйства, импортозамещающих производств, создание новых видов продукции. Теоретическая и практическая значимость исследования состоит в том, что представленное понимание прорывной экономики может быть полезным как предприятиям, стремящимся скорректировать свои стратегии, направленные на прорывные достижения, так и государственным органам при реализации новой экономической политики.

Ключевые слова: прорывная экономика; прорывные инновации; прорывные технологии; наукоемкие товары; перемены в экономике; особые экономические зоны.

JEL Classification: A12, F63, O33

Дата поступления статьи: 22 марта 2019 г.

Ссылка для цитирования: Мацкуляк И.Д., Сапожникова Н.Т., Харчилава Г.П. Прорывная экономика: к теории управления изменениями экономических систем // Управленец. 2019. Т. 10. № 4. С. 75–84. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-7.

ВВЕДЕНИЕ

Отметим, что достаточных научных разработок, посвященных теории управления изменениями в экономических системах и организации как ее объекту, а значит, и прорывной экономике, пока в стране нет. Лишь недавно появилась в переводе первая зарубежная монография [Шарма, 2013] и вышла в свет первая отечественная крупная работа на обозначенную тему [Глазьев, 2018].

Особый интерес к прорывной экономике вызван, во-первых, поиском более эффективного пути развития, чем те, что применялись в последние более чем четверть века. Во-вторых, в связи с призывом Президента России В. В. Путина, прозвучавшим сначала в его послании Федеральному Собранию РФ 1 марта 2018 г., а затем получившим подтверждение в очередном выступлении 20 февраля 2019 г. И, в-третьих, острой необходимостью прорывного экономического развития, что, безусловно, предполагает соответствующее управление изменениями в экономических системах.

Цель исследования – научное приращение в теории управления изменениями в экономических системах на основе выяснения сути прорывной экономики как экономического явления и научного понятия, а также определения условий и путей ее становления в России. В соответствии с целью сформулированы следующие задачи: раскрыть понимание прорывной экономики как инновационной системы отношений хозяйствующих субъектов, разработать ее характеристику, обобщить условия и предложить пути становления. Такой подход методологически наиболее объективно способствует глубокому и всестороннему раскрытию исследуемого явления, объясняет функционирование бизнес-организаций по стадиям их жизненного роста, инновационные изменения в экономической системе, а также в предпринимательской деятельности. Подчеркнем, что все компоненты прорывной экономики, включая управление, обладают однородным материалом, синтезирующим вновь становящуюся инновационную систему. Именно он охватывает все ее ниши, обеспечивая ее единство.

Объектом исследования выступают изменения в народном хозяйстве как экономической системе, ее организациях как подсистеме, связанные с применяемыми технологиями внутри традиционного управления и за его пределами, а также созданные инновационные объекты-товары.

Теоретико-методологические основы исследования включают три компонента, рассмотрим их.

НЕОБХОДИМОСТЬ ПРОРЫВНОЙ ЭКОНОМИКИ, ЕЕ СОДЕРЖАНИЕ И ХАРАКТЕРИСТИКА

Становление прорывных технологий, современное управление ими происходят в ходе производственного развития по мере возникновения нового знания. Они развиваются на основе инноваций, способствуя кардинальному повышению доходов и чистой прибыли субъектов хозяйствования. Получаемые в процессе распространения прорывных технологий результаты ощущаются

в экономической практике достаточно явно. Каждая прорывная инновация вызывает к жизни новые направления деятельности, среди которых особая миссия принадлежит менеджменту. Необходимость последнего на практике возникает в связи с изменениями в экономической системе на основе соответствующих процессов на микроуровне – в организациях.

В таких условиях еще активнее осуществляется перемена труда. Последняя, как известно, прокладывает себе дорогу в виде объективного общественного закона [Маркс, Энгельс, 1960, с. 498–499]. Наряду с переменой труда происходят перемена производства и перемена экономики [Мацкуляк, Мацкуляк, 2016, с. 12–23]. Здесь уместно подчеркнуть, что последняя предполагает перемену управления, характеризуемую как движение функций управленческого персонала всех уровней, их подвижность на основе применяемых новых средств, инструментов, методов, информации и др. Отсюда потребность кадров инновационного типа, а именно новаторов высокой профессиональной квалификации. Им присуща концентрация усилий для достижения цели и интеллектуальное мышление. Ядром таких свойств выступает их творчество, свободное от стереотипов. Высокоэффективная инновационная деятельность таких кадров возможна лишь с проявлением ими интуитивных решений. Все это требует инновационного управления человеческими ресурсами.

Изложенное позволяет кратко резюмировать: прорывная экономика – это экономика, основанная на прорывных технологиях, кардинально меняющих организационно-управленческую систему хозяйствования. Термин «прорывная экономика» достаточно широко применяется в западной литературе, особенно в отношении развивающихся стран. Российскую экономику, несмотря на военную мощь и высокоразвитую атомную и космическую промышленность, ряд зарубежных экономистов, а именно Д. Родрик [2016, с. 37] и Р. Шарма [2013, с. 5], также относят к развивающимся.

Чтобы изменить такое положение России необходим прорыв, или рывок, которые в экономике означают в разы возросшую производительность труда. Она позволит нашему обществу по-настоящему войти в число первых пяти экономик мира, подтверждая свой статус ростом ВВП на душу населения в 1,5 раза, не позже средины следующего десятилетия.

Таким образом, говоря о прорыве экономики, мы имеем в виду ускорение экономического роста, которого можно достичь через инновационные изменения в управлении. Логика необходимых темпов роста проста: они должны быть тем выше, чем ниже у страны ВВП на душу населения. Учитывая эффект быстрого старта (catch-up effect), «прорывная скорость» для стран с ВВП на душу населения более 20 тыс. дол. считается приемлемой при ежегодном росте ВВП 3 %; 10–15 тыс. дол. – 4–5 %; наконец, ниже 10 тыс. дол. – 6–7 % [Ручир, 2013, с. 5–10].

Данный метод анализа с точки зрения управления изменениями, инновациями организаций вполне применим и для России. Во-первых, «прорывная скорость» темпов роста вполне соответствует уровню дохода на душу населения, поскольку предусматривает примерно 5–6 % роста ВВП. Но вот вопрос о лидерах, в число которых должна войти Россия, если придерживаться этой методики, ясен не полностью. Если речь идет только об уровне ВВП на душу населения, то не только РФ, но и США, Япония, Великобритания, Китай, а также Германия явно уступают Люксембургу, Швейцарии, Норвегии, Ирландии, Катару, так как последние входят в число первых пяти стран мира именно по этому показателю[1].

Поэтому нами применяется комплексная оценка, в которой помимо уровня ВВП на душу населения учитывается также объем ВВП в абсолютном выражении. При такой оценке экономика России находится на 11-м месте. Ее вхождение через 5–6 лет в пятерку мировых лидеров не является уже столь фантастичным. Если же судить только по уровню ВВП на душу населения, то и России, и Китаю пришлось бы догонять «высокоразвитую» экономику Люксембурга 35 лет, для того чтобы преодолеть десятикратный разрыв по этому показателю[2]. Понятно, что в таком случае никакой менеджмент, даже самый продвинутый, не поможет.

Чтобы утвердиться в положении мирового лидера, РФ нужен прорыв не только в экономике, включая ее управленческую компоненту, но и в технологии, инфраструктуре, науке, образовании, социальной сфере, поскольку, судя по индексу развития человеческого потенциала (ИРЧП), она находится лишь на 49-м месте. Справедливости ради отметим, что в первую десятку по ИРЧП кроме Германии и Австралии не попадает ни одна страна, входящая в десятку мировых лидеров в экономике. А это весьма значимо, так как данный интегральный показатель, разработанный для программы развития ООН (UNDP)[3], – один из важнейших для межстранового сравнения и измерения уровня жизни, образования и долголетия населения.

При этом Россия все же вошла в число стран с очень высоким уровнем ИРЧП, правда, уступив таким «мощным» экономикам, как Лихтенштейн, Люксембург, Литва, Чили. Не лучшим образом для России обстоит дело и с индексом экономики знаний, который рассчитывается международной организацией World Bank. Как известно, без его учета добиться весомого успеха в управлении изменениями нельзя. Данный индекс показывает состояние важных компонентов экономики знаний: стимулов предпринимательства, инновационной активности и институционального характера стран, уровня образовательной подготовки населения, ИКТ-инфраструктуры. Россия занимает пока 55-ю позицию после Катара (5,78 балла из 10) [Musai, Shahcheragh, Mehrara, 2015]. Этот результат оценивается на основе той методики, по которой подсчи-

[1] Новости экономики. URL: http: // econominews.ru.

[2] Там же.

[3] Human Development Indices and Indicators 2018: Statistical update. URL: hdr. Undp/org.

тывается один из четырех подиндексов инновационного потенциала и технологического развития[1].

Больше доверия вызывает, на наш взгляд, Bloomberg innovation index. Россия заняла в 2018 г. 25-е место в рейтинге самых инновационных стран, который регулярно составляет агентство Bloomberg. Всего в рейтинге участвует 50 государств. Они оцениваются экспертами по семи критериям[2]. В 2016 г. Россия находилась на 12-м месте, лишь на четыре позиции уступая США, занимавшим тогда восьмое место. Обрушение индекса России с 12-го места на 25-е, по мнению экспертов Bloomberg, было вызвано санкциями и падением цен на энергоносители. Однако наши эксперты считают такое падение индекса политически ангажированным, так как максимальное его снижение в других государствах не превышало трех позиций, тогда как Россия переместилась в 2017 г. на 14 позиций, оказавшись на 26-м месте[3].

При всем многообразии и сложности социально-экономических и политико-управленческих задач, стоящих сейчас перед Россией, важно выделить главные звенья цепи проблем, потянув за которые, можно вытащить всю цепь. Такими звеньями являются: внедрение в производство новейших технологий, таких как геномные, цифровые, природоподобные, искусственный интеллект, робототехника, и применение соответствующего им прорывного управления. Главное, работать на опережение, как в оборонно-промышленном комплексе, а не плестись в хвосте очередной технологической волны и традиционного менеджмента. Прорыв технологии позволяет резко повысить производительность труда, дает возможность прорыва в высшие уровни технологической пирамиды, которая, безусловно, содержит и управленческий блок [Сапожникова, 2017, с. 79; Шевченко и др., 2017, с. 103–129].

С учетом отмеченного *прорывная экономика* может быть представлена как система социально-экономических отношений субъектов хозяйствования по поводу взаимосвязи функционирующих звеньев (элементов) организационно-управленческой производственной цепочки, позволяющей концентрированно применять энергию комбинированного знания совокупного работника и искусственного интеллекта за пределами традиционных тенденций, отражающей инновационную суть создания стоимости нового объекта-товара и формирующей соответствующие управленческие преобразования.

Прорывная экономика функционирует на основе:

- организационно-управленческого нормативного обеспечения, максимально учитывающего требования системы экономических законов, научные рекомендации, национальные традиции и передовой опыт;
- инвестиционно-институционального потенциала многообразия форм и видов собственности, а также соответствующих форм хозяйствования;
- концентрирования интеллектуальных возможностей совокупного работника в каждой из различных сфер науки, техники и производства на максимально приоритетных научно-технических направлениях;
- финансово-управленческих рекомендаций по ее формированию и совершенствованию, новых материально-физических принципов, инновационных способов, технических решений важнейших проблем хозяйствования и безопасности;
- высокопроизводительных методических форм взаимодействия между структурными подразделениями ее организаций и их внешними партнерами, в том числе научно-производственными, кластерными и иными коллективами.

Прорывная экономика – это новое качество национального хозяйства в целом или его определенной части, а иногда даже отдельной организации. Чем больше она развивается, чем профессиональнее ее менеджмент, тем заметнее преобразование существующего уклада вплоть до его трансформации и в новое общественно-технологическое состояние, и в инновационное качество экономической системы. Прорывная экономика представляет способность народного хозяйства к динамическому развитию в условиях жесткой международной конкуренции. Это условия и пути ее создания как приоритетов государственной политики, что, безусловно, превращает ее в атрибут, включающий решение проблемы взаимодействия регионов и федеральной власти в ходе управления реализацией программ прорывного экономического развития.

Прорывная экономика включает совокупность экономических отношений, которые обеспечивают процесс общественного производства, научное описание способа его осуществления, а также методы управления. Последние не имеют аналогов в мире. Они приводят к настоящим революционным переменам, если не во всех сферах жизнедеятельности людей, то во многих из них. Прорывные методы управления возникают в определенной среде.

Базовым источником прорывной экономики являются *национально-производственная культура, вытекающие из нее ценности (в том числе управленческие), интеллектуальный потенциал и накопленные знания человечества*. Они дают возможность государству поддерживать особые условия функционирования субъек-

[1] В него входит ряд показателей: среднегодовое количество патентов, выданных российским заявителям американским бюро патентов, и торговых знаков на 1 млн чел., а также число публикаций в области естественнонаучных и технических наук на 1 млн населения. Количество заявителей из оборонно-промышленного комплекса и космической промышленности России ничтожно мало, а то и полностью отсутствует ввиду особой секретности научно-технических разработок, притом что львиная их часть создается именно здесь. См.: Россия в ИТ-рейтингах. URL: http: // tadviser.ru.

[2] Среди данных критериев расходы на научно-исследовательскую деятельность и ее плотность; добавленная стоимость; производительность, эффективность образования; концентрация высокотехнологичных исследовательских предприятий, количество зарегистрированных патентов.

[3] Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. URL: http: // minsvyaz.ru.

тов хозяйствования, способствовать их формированию и управлению.

Прорывная экономика возникает также из нового интеллектуального знания, которое распространяется не только на технико-технологические, но и организационно-управленческие, политико-экономические области. Они охватывают и искусственный интеллект, позволяют создавать конструкции, обслуживающие прорывную экономику. Речь идет как минимум о хозяйственно-управленческой, финансовой и социально-политической бизнес-сферах. Они позволяют сначала формировать, а затем и модернизировать организационно-управленческий механизм интеграции усилий в данном направлении.

В прорывной экономике условно можно выделить две стороны: *созидающую* и *разрушающую*. Первая призвана соотноситься с общекультурными ценностями цивилизации. Она не входит в противоречие с ними. Иногда они возникают на стыке культур народов, их основой служат инновационные достижения этих культур. Данная сторона прорывной экономики, проверенная временем, выступает базисом развития и процветания народов.

В свою очередь, разрушающая сторона прорывной экономики не воспринимает культурные ценности, а вступает с ними в противоречие. Эффективно применяя новые технологии, она способствует оперативному внедрению инноваций, их коммерциализации собственниками условий производства, которые на этой основе получают сверхприбыль [Быковская, Кафиятуллина, Харчилава, 2018, с. 38–44]. Более того, такое проявление обозначенных и ряда других связанных с ними тенденций ведет к тому, что разрыв между наиболее богатыми и наиболее бедными участниками рассматриваемой экономики заметно увеличивается.

Разрушающая сторона прорывной экономики вполне соответствует проявляющимся закономерностям неравномерного экономического развития различных государств. Ускоряя его в тех странах, которые овладели ею, она тормозит модернизацию других экономик, выкачивая их относительно дешевые как материальные, так и трудовые ресурсы. Это увеличивает разрыв между достижениями одних и возможностями других.

Тенденции, рождаемые разрушающей стороной прорывной экономики, через новые технологии, инновации усугубляют как разделение труда, так и перемену труда, производства и экономики. И то, и другое обусловливает неустойчивость занятости больших масс кадров, что нарушает их стабильность, разрушает планы, мечты, возможности, снижает уровень и качество их жизнедеятельности, а заодно и членов их семей.

Прорывная экономика может быть *исключительной* и *двойного функционирования*. Исключительной можно назвать прорывную экономику, которая наиболее важна с позиций государственных потребностей и интересов общества. Она может функционировать в том случае, если в ней реализуются конкретные приоритетные направления развития науки и техники. Ей присущ межотраслевой характер. Благодаря ей возможности развития многих научно-технологических сфер расширяются.

Среди свойств исключительной прорывной экономики, имеющих первостепенное значение для развития отечественного хозяйства, следует выделить те прорывные артефакты, проекты и подходы, создание которых может кардинально сказаться на улучшении качества и уровня жизни общества, укреплении здоровья работников и членов их семей и решении социальных проблем. Особое место и роль среди этих свойств прорывной экономики, безусловно, принадлежит исключительному прорывному управлению. Все они призваны содействовать созданию принципиально новых рабочих мест, росту уровня и качества образования населения, совершенствованию государственного (муниципального) управления, информированности госорганов, коммерческих и общественных структур, а также отдельных граждан, способствовать стабилизации политической ситуации в стране.

Прорывная экономика, имеющая в наше время радикальное коммерческое и социальное значение скорее всего может распространиться в космическом, информационно-цифровом[1], энергетическом и экологическом сегментах. Подобная деятельность естественна для связи, континентальных и трансконтинентальных транспортных систем и сфер, максимально влияющих на здоровье человека и демографическую динамику населения. В каждой из них, как подтверждает практика, можно наблюдать инновационное прорывное управление. Новая экономика охватывает также социальные технологии, связанные с управлением мегаполисами, оборонно-промышленным, топливно- энергетическим, строительным и агропромышленным комплексами.

Что же касается прорывной экономики двойного функционирования, то ее суть одновременно выражается и в гражданском, и в военном назначении. Ее лучшие достижения, обеспечивающие военные нужды, предстоит активнее применять для удовлетворения потребностей общества в гражданской продукции. В этом их высшая ценность. Вот почему целесообразно часть производственных мощностей оборонно-промышленного комплекса специализировать на создании в гражданском секторе производства в промышленном масштабе новейших потребительских товаров (услуг).

Первые ростки прорывной экономики двойного функционирования появились в России несколько десятилетий назад в ходе развернувшейся конверсии. Тогда пришлось, с одной стороны, освобождаться от огромного количества вооружения, а с другой – переводить военные предприятия на производство потребительских товаров, чтобы удовлетворить быстрорастущий спрос

[1] Академик С. Ю. Глазьев, например, утверждает: «Цифровая революция разрушает привычные стереотипы хозяйствования. Если в традиционных сферах чем больше тратится ресурсов, тем дороже стоит продукт, то в цифровой экономике все наоборот. Чем больше накоплено данных, тем дешевле производство продукции» [2018, с. 151–152].

населения на них. Именно благодаря такой экономике в гражданском секторе появились отечественные компьютеры, телекоммуникационное оборудование для офисов, медицинские инструменты, контрольные и измерительные приборы. Нашли применение системы электронно-оптического наблюдения и обнаружения, а также технологии контроля окружающей среды и др.

Прорывная экономика делает ненужными и устаревшими весомые масштабы функционирующего традиционного производства[1]. Она, по сути, закрывает традиционные подходы, способствует революционным изменениям в национальном хозяйстве. В наше время это подтверждается, например, все большим распространением искусственного интеллекта, информационно-коммуникационных и прочих инновационных процессов.

УСЛОВИЯ СТАНОВЛЕНИЯ ПРОРЫВНОЙ ЭКОНОМИКИ

Создание условий для становления прорывной экономики – особый вид деятельности государства, бизнеса и общественных организаций, включающий и управленческий аспект. Он ориентирован на удовлетворение нужд и интересов не только реального сектора национального хозяйства, но и всего общества. Успешное становление и развитие прорывной экономики вполне возможны при условии, что эта задача является основой и государственной политики, и важных целевых национальных программ страны. Это тем более необходимо ввиду того, что она обеспечивает масштабную поддержку всех участников данного процесса, всего народа. Без целенаправленного государственного воздействия фактически нельзя добиться прорыва, достичь необходимого рывка во внедрении в производство новейших достижений науки и техники в масштабах страны и управлении данным инновационным процессом.

Прежде всего, предстоит сформировать совокупность условий, в которых культура, талант, знания, компетенции и высокие технологии превратятся в основу развития общества, на которой вполне возможно подготавливать активные и высококвалифицированные кадры, способные творчески воплощать в жизнь нестандартные решения. Поэтому государство, бизнес и общественные организации призваны вырабатывать взаимовыгодную политику, реализовывать исходящие из нее стратегические и тактические меры в прорывных сферах деятельности.

Их важной функцией является также управление развитием прорывной экономики на всех стадиях: от формирования спроса до его всестороннего удовлетворения. Через различные институты государство, например, призвано мониторить нарождающиеся направления в науке, которые по совокупности изначальных свойств идентифицируются как прорывные, создавать специальные условия для их развития. К ним относятся:

- концентрация совокупных знаний, интеллектуальных возможностей, финансовых, материальных и иных ресурсов на прорывных направлениях;
- создание и применение особых технологий отбора и подготовки талантливых ученых, специалистов, способных приумножать компоненты прорывной экономики;
- действенная мотивация кадров в сфере науки и практики прорывной экономики, выгодно отличающаяся от побудительных мотивов и стимулов зарубежных конкурентов, работающих в данном сегменте, и существенно превышающая их.

Не менее важным условием является также проявление спроса промышленности на инновации, составляющие суть прорывной экономики. Развитая промышленность задает тон в вопросах не только перемены производства, подвижности рабочих, их функций, но и удовлетворения спроса на инновационные товары, созданные на базе прорывных технологий.

В то же время необходима благоприятная налоговая среда, т. е. условия для финансирования становящейся конкурентоспособной современной индустрии прорывной экономики.

Требуется в первую очередь совершенствование российской научно-технической базы для прорывной экономики, обеспечивающей прорыв в различных сферах жизнедеятельности человека. Предстоит дальнейший не только научно-исследовательский, но и прикладной поиск с целью достижения прорывных результатов в экономике.

Полагаем, что наши возможности ускоренного экономического роста связаны, как правило, с *переменами в структуре производства*. Они происходят под влиянием постоянно идущего углубления разделения и перемены труда, а также перемены производства и экономики, которое носит объективный естественно-исторический характер. Катализатором такого процесса является *новое знание*, которое обеспечивает переход к принципиально иному технологическому базису производства и инновационной экономике [Efremov, Vladimirova, 2018]. Оно обогащает умения работников, сберегает время, обеспечивая рост производительности труда или постоянно растущую отдачу производства. В этих условиях важным атрибутом развития производительных сил и прежде всего их главной составляющей выступает заметная доля искусства, умения и сообразительности самих работников. В данном контексте информация становится ключевым ресурсом, особенно в управленческой области.

Практика подтверждает, что знание превратилось в базовое звено хозяйственной деятельности. Фактически оно выступает фундаментальным фактором современного управления и экономического роста в целом. Организация повышает свою конкурентоспособность на рынке путем использования обновленного знания вместо того или иного ресурса производства, основанного на прошлом знании. Так, модернизированные технологии трансформируют совокупность разработанных пра-

[1] Один только компьютер вынуждал общество ликвидировать процветающие в прошлом отрасли, связанные с производством обычных счетов, арифмометров, логарифмических линеек и иной аналогичной продукции, широко применявшейся ранее в хозяйственной практике.

вил и инструкций, устанавливающих ориентиры манипулирования природой, привлекая новые знания вместо традиционных, с помощью информационного набора новых инструментов и роботизации. На практике они из теоретических знаний превращаются в организационно-управленческие меры, фактическую обработку естественно-природного субстрата. В результате такого подхода общество достигает искомого реально выгодного результата [Mokyr, 2002, p. 2–3; фон Хайек, 2012, с. 9–10]. В обозначенном смысле применение вновь появившейся информации позволяет сэкономить часть ресурсов, высвободить их. В данной ситуации информация приравнивается к фактору производства. Она как бы становится им, хотя ее физическая форма таковой не является. Ее влияние, вероятно, аналогично по своим последствиям снижению издержек производства в условиях перманентного углубления разделения и перемены труда. Ценность информации, особенно применяемой в ходе управления, определяется именно возможностью высвобождения ресурсов, масштабом их ожидаемой экономии.

Важная миссия теперь принадлежит не только способности создавать информацию, но и умению ее использовать. Появляется проблема восприятия полученных знаний, понимания их значения, определения перспектив применения. В связи с этим особая роль отводится человеческому потенциалу и возникающим на его основе отношениям между людьми. Тиражирование нового знания, информации сменяется их овеществлением в создаваемых товарах (услугах). Другими словами, происходит сложный процесс опредмечивания, материализации как знаний, так и информации. Он требует если не всестороннего, то многостороннего образования и повышения профессиональной квалификации работников, углубления их компетенций. Определенное ограничение при этом проявляется не в усвоении, а в использовании знаний. Некоторые общественные процессы, особенно связанные с дальнейшим разделением труда, способствуют сужению сферы производства благ, их обмена и в то же время влекут расширение сферы услуг, прежде всего в области получения новых знаний, общество нуждается в дальнейшем повышении их уровня.

Возникает специфический процесс, связанный с производством знаний. Он задается рациональными экономическими решениями. Поэтому многие современные экономики стремятся обзавестись информационными подразделениями, сосредотачивающимися на создании необходимых новых знаний. Как правило, при этом информация возникает в организациях в сотрудничестве с университетами. Именно по этой причине последние становятся основным социальным звеном, все более превращающимся в подобие образовательных корпораций высшего образования и науки [Спиридонов и др., 2010, с. 20]. Создание и использование информации кардинально увеличивают масштабы информационных услуг. Распространяющиеся подразделения, получая новые знания, предоставляют затем в распоряжение пользователя соответствующие информационные продукты [Спиридонов и др., 2010, с.154].

Выполняемые для бизнеса услуги становятся заметной прибавкой, повышающей ценность производимого продукта, улучшающей положение компаний на рынке. В таких условиях преобладающим становится не физический, а умственный труд, воздействующий на предмет труда. Будучи овеществленными в нем, знания повышают его стоимость.

Применение информационных результатов в высокотехнологичном инновационном предпринимательстве превращается в главный фактор формирования добавленной стоимости. Знание, воплощенное в ходе обработки материала, повышает его стоимость. Это значит, что его овеществление воспринимается как новый способ производства товаров, а следовательно, и добавленной стоимости [Спиридонов и др., 2010, с. 83]. Причем весь резерв новых знаний можно использовать только тогда, когда профессиональная квалификация и компетенции кадров достаточно совместимы, обогащают друг друга. Данное обстоятельство способствует увеличению отдачи процесса труда с применением нового знания, когда с расширением производства одновременно снижаются издержки на единицу выпуска. В таких условиях квалифицированные кадры в основном сосредотачиваются там, где их компетенции вполне коррелируются с большинством занятых [Easterly, 2001, p. 93–96; Тоффлер, Тоффлер, 2008, с. 109–112]. При этом чем больше растет объем производства, тем сильнее минимизируются затраты на единицу продукции. Иными словами, убывающим издержкам соответствует возрастающая отдача. Она генерируется и совершенной, и несовершенной конкуренцией рынка. «Одной из важных догадок экономики информации, отмечает в связи с этим Дж. Стиглиц, – является то, что в отсутствие информации о товаре конкуренция обычно будет несовершенной; и с совершенной конкуренцией существует возможность (вероятность) использования фирмами рыночной власти, и действительно, благодаря несовершенной и дорогостоящей информации предпринимаются действия, которые усиливают их рыночную власть» [Stiglitz, 2017, p.11].

Квалифицированные работники, как правило, концентрируются в тех местах, на тех предприятиях, в которых их профессиональная квалификация согласуется с подготовкой всех остальных работников. Их новое знание, следовательно, структурирует умственную работу, информационно воздействует на поле управленческого масштаба. Подобным образом в народном хозяйстве формируются центры высокого роста прибыли, добавленной стоимости. Практика свидетельствует, что как раз они добиваются весомых лицензий, патентов и роялти. Понятно, что такая ситуация является результатом функционирования прорывной экономики.

Таким образом, России важно создавать благоприятные условия, которые позволят активизировать национальную инновационную систему (путем более точной

управленческой настройки составляющих ее элементов) на формирование и реализацию как прорывных технологий, так и прорывной экономики, предполагающей и соответствующее управление. Полученные благодаря их применению результаты будут востребованы на внутреннем и внешнем рынках.

НА ПУТИ К ПРОРЫВНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Пути становления прорывной экономики во многом зависят от проведения прорывных реформ, направленных на ускоренное развитие. Это возможно на базе инноваций, как социальных, организационных, технологических, так и управленческо-мотивационных. В числе направлений развития: экспорт на международный рынок, высокие технологии, соблюдение экологических норм на основе рывка в области технологий, инвестиций в образование и наукоемкие отрасли, форсированное развитие технологического направления, технологическая независимость и мировое лидерство в прорывных сферах, приоритет в формировании новой социальной структуры общества.

Прорывная экономика – это движение, рассчитанное на перспективу. По сути оно адекватно как общенациональным, так и специфическим традициям общества: разумное ограничение материального потребления, объединение социума согласно нравственно-этическим и духовным принципам, встроенность в наукоемкие информационные ниши, образованные благодаря мировому разделению труда.

Что же касается экспериментальных форм прорывной экономики, следует отметить *особые экономические зоны (ОЭЗ)*. Целью их создания являются развитие высокотехнологичных отраслей народного хозяйства, импортозамещающих производств, туризма и санаторно-курортной сферы, разработка и производство новых видов продукции, включая технологии и коммерциализацию их результатов, расширение транспортно-логистической системы. ОЭЗ предполагает реализацию высокоэффективной производственно-управленческой деятельности, которая и представляет собой прорывную экономику. Их формирование предусматривает: привлечение прямых иностранных инвестиций, передовых технологий приумножения товаров и услуг; создание новых работ, выполняемых высококвалифицированными специалистами; развитие экспортной базы; импортозамещение и апробацию новых методов прорывной организации и управления производством.

Фактически ОЭЗ применяются в настоящее время в виде инструмента региональной политики, реализуемой на тех территориях страны, где высока потребность рывка в экономическом развитии и повышении уровня социального обеспечения жизни людей.

Ключевое значение для распространения и апробации прорывной экономики имеет сеть государственных исследовательских центров. Они обладают современным оборудованием, обеспечены стабильным государственным финансированием (см. таблицу).

ОЭЗ являются своеобразным результатом государственной инновационной экономической политики. Между тем для инвесторов таких зон специально предусмотрены налоговые и таможенные льготы, иные привилегии, дающие ряд конкурентных преимуществ. Так, по данным Минэкономики РФ, система налогообложения, применяющаяся в ОЭЗ, обеспечивает их резидентам получение 30 % финансовой выгоды.

В России имеется (в том числе создается) 26 ОЭЗ. Среди них: а) «Алабуга», «Липецк», «Тольятти» и «Титановая долина» – промышленно-производственный тип; б) «Дубна», «Томск», «Зеленоград» и «Санкт-Петербург» – технико-внедренческий тип; в) «Ульяновск Восточный», «Советская гавань» и «Мурманск» – портовый тип; г) «Алтайская долина», «Бирюзовая Катунь», «Байкальская гавань», «Ворота Байкала», «Куршская Коса», «Гранд Спа Юца» и «Остров Русский» – туристско-рекреационный тип.

Участниками ОЭЗ становятся предприятия, прошедшие конкурсный отбор, работающие в сфере электроники и высоких технологий. Для них установлены налоговые льготы. Сами предприятия, объединенные корпоративной культурой инновационного творчества, превраща-

Специализация и инвестиции в некоторые ОЭЗ России
Specialization and investments in a number of special economic zones of Russia

Место расположения ОЭЗ	Специализация ОЭЗ	Инвестиции государства в инфраструктуру ОЭЗ
Санкт-Петербург	Разработки, выпуск аналитических приборов. Выпуск электронной бытовой аппаратуры и программного обеспечения	1,5 млрд р. (50 % из ФБ)
Дубна, Московская область	Разработки альтернативного источника энергии, проектирование и создание новых летательных аппаратов, электронное приборостроение	2,5 млрд р. (65 % из ФБ)
Елабуга, Татарстан	Развитие высокотехнологического химического производства. Выпуск бытовой техники, автобусов и автомобильных компонентов	Около 1,6 млрд р. (49 % из ФБ)
Липецк	Выпуск бытовой техники и комплектующих товаров	1,8 млрд р. (42 % из ФБ)
Томск	Выпуск новейших материалов. Разработки медицинских, электронных и информационно-коммуникационных технологий	1,9 млрд р. (70 % из ФБ)
Зеленоград	Развитие высокоинтеллектуальных систем навигации, микросхем	Около 5 млрд р. (50 % из ФБ)

Источник: TAdviser– портал выбора технологий и поставщиков. URL: http: // fincleru/svobodnyie-ekonomicheskie-zonyi-sez html.
Примечание: ФБ – федеральный бюджет.

ются в центры сосредоточения передовых коллективов. По сути, последние и создают прорывную экономику. К преимуществам ОЭЗ «следует отнести также наличие в ее структуре центров коллективного пользования уникальным, высокотехнологичным оборудованием, к которому могут получить доступ небольшие компании, занимающиеся прорывными технологиями» [Уколов, Галайда, Мазин, 2009, с. 389]. Последние – своего рода ядро, которое, соединяясь с человеческим фактором, превращается в фундамент, где и располагается прорывная экономика.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Отметим, что поставленные в работе цель и задачи достигнуты, получено теоретическое приращение теории менеджмента. Оно состоит в завершенном исследовании содержания прорывной экономики как инновационной системы отношений субъектов хозяйствования по поводу собственной организации и управления производством, концентрированно применяющим комбинированное знание совокупного работника и искусственный интеллект за пределами традиционных тенденций.

В общих чертах обоснована необходимость прорывной экономики в России, дана ее характеристика, рассмотрены условия и пути становления в наши дни. Особо подчеркнем, что ее распространению во многом способствуют стратегически важные государственные целевые программы социально-экономического, организационно-управленческого, промышленного и научно-технического характера. Именно они гарантируют крупные сдвиги как в технологических, так и производственно-управленческих сферах общественного хозяйства. Более того, именно она обусловливает рост конкурентоспособности российских товаров на внутреннем и мировом рынках, решение острых социальных проблем.

Формой реализации прорывной экономики выступают также системно-целевые программы управления территориями. Это принципиально важно для субъектов Российской Федерации ввиду их региональных, климатических и национальных различий, которые требуют специальной научной разработки прорывного управления ими. Отсюда актуальность их интеграции в сложнейший социально-управленческий прорывной комплекс на федеральном уровне. Вместе с тем абсолютно необходимым условием эффективного развития общества, наряду с отмеченным, выступает прорывное управление на муниципальном и местном уровнях, включая прорывное самоуправление. Но это требует дальнейших исследований.

В целом же прорывная экономика – это не панацея от всех бед, не волшебная палочка-выручалочка, а естественно развивающаяся на более высокой ступени спирали организация жизнедеятельности общества, его общественного производства. ■

Источники

Быковская Е.Н., Кафиятуллина Ю.Н., Харчилава Г.П. (2018). Современные тенденции цифровизации инновационного процесса // Управление. № 1. С. 38–44.

Глазьев С.Ю. (2018). Рывок в будущее: Россия в новых технологическом и хозяйственном укладах. М.: Книжный мир.

Информационная экономика: учеб. для вузов / Э.С. Спиридонов [и др.]; ред.: Э.С. Спиридонов, М.С. Клыков (2010). М.: Либроком.

Маркс К., Энгельс Ф. (1960). Соч. Т. 23.

Мацкуляк Д.И., Мацкуляк И.Д. (2016). Перемена политико-экономических отношений и безопасность. М.: Изд. дом ГУУ.

Родрик Д. (2016). Экономика решает: сила и слабость «мрачной» науки. М.: Изд-во Ин-та Е.Т. Гайдара.

Сапожникова Н.Т. (2017). Транснациональные корпорации в процессе глобализации // Финансовая экономика. № 4. С. 77–82.

Тоффлер Э., Тоффлер Х. (2008). Революционное богатство. М.: АСТ.

Уколов В.Ф., Галайда В.А., Мазин С.С. (2009). Инновационный менеджмент в государственной сфере и бизнесе: учеб. для вузов. М.: Экономика.

Хайек Ф. фон. (2012). Судьбы либерализма в XX веке. М.; Челябинск.

Шарма Р. (2013). Прорывные экономики. В поисках очередного экономического чуда. М.: Манн, Иванов и Фербер.

Шевченко И.К., Развадовская Ю.В., Марченко А.А., Ханина А.В. (2017). Гармонизация механизмов стратегического развития национальной инновационной системы // Terra economicus. Т. 15. № 1. С. 103–129.

Easterly W. (2001). *The elusive quest for growth: Economists' adventures and misadventures in the tropics*. Cambridge, Massachusetts; London, England: The MIT Press.

Efremov V., Vladimirova I. (2018). Main Directions of Modification of Companies and Their Management Structures. *The 5th International Conference on Training, Education and Management* (ICMIBI-TEM 2018). August 22–24, 2018. Saint Julians, Malta. DOI: 10.26602/lnms.2018.97.20.

Musai M., Shahcheragh S.A., Mehrara M. (2015). A Study on Status of Social Capital in Facebook Social Network in Iran. *International Journal of Applied Economic Studies*, vol. 3, no. 2, pp. 8–14.
Mokyr J. (2002). *The Gift of Athena. Historical Origins of the Knowledge Economy*. Princeton; Oxford: Princeton University Press.
Stiglitz J.E. (2017). The Revolution of Information Economics: The Past and the Future. *NBER Working Paper No. 23780*.

Информация об авторах

МАЦКУЛЯК Иван Дмитриевич
Заслуженный деятель науки РФ, доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории и мировой экономики. **Государственный университет управления** (109542, РФ, г. Москва, Рязанский пр., 99, У-143). E-mail: mid48@mail.ru.

САПОЖНИКОВА Надежда Тихоновна
Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и мировой экономики. **Государственный университет управления** (109542, РФ, г. Москва, Рязанский пр., 99, У-143). E-mail: ivanovigguu@yandex.ru.

ХАРЧИЛАВА Гоча Патаевич
Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и мировой экономики. **Государственный университет управления** (109542, РФ, г. Москва, Рязанский пр., 99, У-143). E-mail: ts-5@mail.ru.

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-7

A breakthrough economy: On the theory of economic systems change management

Ivan D. MATSKULYAK, Nadezhda T. SAPOZHNIKOVA, Gocha P. KHARCHILAVA

Abstract. The theory and methodology of changes in economic systems, as well as the market practice, have no necessary developments of the content of a breakthrough economy. The paper looks at the concept of breakthrough economy as an innovative system of relationships between economic subjects concerning their organization and production management that actively applies the combined knowledge of the aggregate worker and artificial intelligence outside of traditional trends. The methodological framework includes theoretical provisions of the life cycle hypothesis, innovation theory and entrepreneurship theory. The main sources of a breakthrough economy – national and production culture, its values, intellectual potential and accumulated knowledge – are revealed through the methods of scientific abstraction, unity of logical and historical approaches, generalization, cause and effect analysis and dialectic method. The authors stress two aspects of a breakthrough economy, i.e. creative and destructive, and specify its properties, such as exclusivity and dual purpose. We generalize about the conditions for forming this type of innovations in the Russian regions. The study presents the idea about special economic zones, the purpose of which is to develop high-tech sectors of the Russian economy and import-substituting industries, and to create new types of products. The theoretical and practical importance of the study is that the presented understanding of a breakthrough economy can be useful both to enterprises seeking to adjust their innovative strategies and to state authorities when implementing a new economic policy.

Keywords: breakthrough economy; breakthrough innovations; breakthrough technologies; science-driven product; economic shift; special economic zone.

JEL Classification: A12, F63, O33

Funding: The paper is supported by the Russian Foundation for Basic Research (RFFI), project no. 18-010-00056.

Paper submitted: March 22, 2019

For citation: Matskulyak I.D., Sapozhnikova N.T., Kharchilava G.P. (2019). A breakthrough economy: On the theory of economic systems change management. *Upravlenets – The Manager*, vol. 10, no. 4, pp. 75–84. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-7.

References

Bykovskaya E.N., Kafiyatullina Yu.N., Kharchilava G.P. (2018). Sovremennye tendentsii tsifrovizatsii innovatsionnogo protsessa [Modern trends in the digitalization of the innovation process]. *Upravlenie – Management*, no. 1, pp. 38–44.
Glaz'ev C.Yu. (2018). *Ryvok v budushchee: Rossiya v novykh tekhnologicheskom i khozyaystvennom ukladakh* [Breakthrough into future Russia in new technological and economic structures]. Moscow: Knizhnyy mir.
Spiridonov E.S., Klykov M.S. (eds.) (2010). *Informatsionnaya ekonomika* [Information economy]. Moscow: Librokom.
Marks K., Engels F. (1960). *Collected works*. Vol. 23.
Matskulyak D.I., Matskulyak I.D. (2016). *Peremena politiko-ekonomicheskikh otnosheniy i bezopasnost'* [Change of political and economic relations and security]. Moscow: GUU Publishing house.
Rodrik D. (2016). *Ekonomika reshaet: sila i slabost' «mrachnoy» nauki* [It is up to economy: the strength and weakness of the "dark" science]. Moscow: Izd-vo In-ta E. T. Gaydara.
Sapozhnikova N.T. (2017). Transnatsional'nye korporatsii v protsesse globalizatsii [Multinational corporations in globalization]. *Finansovaya ekonomika – Financial Economy*, no. 4, pp. 77–82.
Toffler E., Toffler Kh. (2008). *Revolyutsionnoe bogatstvo* [Revolutionary wealth]. Moscow: AST.

Ukolov V.F., Galayda V.A., Mazin S.S. (2009). *Innovatsionnyy menedzhment v gosudarstvennoy sfere i biznese* [Innovation management in the state sphere and business]. Moscow: Ekonomika.
Hayek F. von. (2012). *Sudby liberalizma v XX veke* [The liberalism fate in the twentieth century]. Moscow; Chelyabinsk.
Sharma R. (2013). *Proryvnye ekonomiki. V poiskakh ocherednogo ekonomicheskogo chuda* [Breakthrough economies. In search for another economic miracle]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber.
Shevchenko I.K., Razvadovskaya Yu.V., Marchenko A.A., Khanina A.V. (2017). Garmonizatsiya mekhanizmov strategicheskogo razvitiya natsional'noy innovatsionnoy sistemy [Harmonization of the strategic development mechanisms of the national innovation system]. *Terra Economicus*, vol. 15, no. 1, pp. 103–129.
Easterly W. (2001). *The elusive quest for growth: Economists' adventures and misadventures in the tropics*. Cambridge, Massachusetts; London, England: The MIT Press.
Efremov V., Vladimirova I. (2018). Main Directions of Modification of Companies and Their Management Structures. *The 5th International Conference on Training, Education and Management* (ICMIBI-TEM 2018). August 22–24, 2018. Saint Julians, Malta. DOI: 10.26602/lnms.2018.97.20.
Musai M., Shahcheragh S.A., Mehrara M. (2015). A Study on Status of Social Capital in Facebook Social Network in Iran. *International Journal of Applied Economic Studies*, vol. 3, no. 2, pp. 8–14.
Mokyr J. (2002). *The Gift of Athena. Historical Origins of the Knowledge Economy*. Princeton; Oxford: Princeton University Press.
Stiglitz J.E. (2017). The Revolution of Information Economics: The Past and the Future. *NBER Working Paper No. 23780*.

Information about the authors

Ivan D. MATSKULYAK
Honored Scientist of the Russian Federation, Dr. Sc. (Econ.), Professor of Economic Theory and Global Economy Dept. **The State University of Management** (U-143, 99 Ryazansky Ave., Moscow, 109542, Russia). E-mail: mid48@mail.ru.

Nadezhda T. SAPOZHNIKOVA
Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Economic Theory and Global Economy Dept. **The State University of Management** (U-143, 99 Ryazansky Ave., Moscow, 109542, Russia). E-mail: ivanovigguu@yandex.ru.

Gocha P. KHARCHILAVA
Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Economic Theory and Global Economy Dept. **The State University of Management** (U-143, 99 Ryazansky Ave., Moscow, 109542, Russia). E-mail: ts-5@mail.ru.

UPRAVLENETS/THE MANAGER 2019. Vol. 10. No. 4

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-8

Поведение состоятельных потребителей: результаты маркетинговых исследований российского рынка услуг приват-банкинга

Г.С. Тимохина

Аннотация. Существующие исследования поведения потребителей на информационно закрытом и весьма специфичном российском рынке услуг приват-банкинга в целом носят фрагментарный и разовый характер. Статья посвящена анализу результатов лонгитюдного сравнительного исследования потребительского поведения за 2016–2018 гг. и выявлению его динамики. Методологическая база работы имеет междисциплинарный характер и включает теории потребительских ценностей, сегментации рынка, планируемого поведения. Методика исследования представляет комплекс кабинетных и полевых методов с преобладанием качественных методов, а именно глубинных интервью с субъектами рынка. В работе предложено авторское видение понятия «потребитель услуг приват-банкинга», систематизирована уникальная в силу закрытости рынка информация о российском состоятельном потребителе. На ее основе составлен собирательный портрет целевого потребителя за трехлетний период мониторинга. Выявлена трансформация сегмента состоятельных потребителей в субсегменты по различиям в поведенческих характеристиках; субсегментов – в ниши на основе различий в психографических характеристиках. Определены базовые виды деятельности потребителей на этапах процесса принятия решений, по которым установлена динамика поведения. Предложены практические рекомендации в рамках оптимистического и пессимистического сценариев развития конкуренции на исследуемом рынке. Результаты исследования имеют практическую значимость для менеджмента банков при принятии управленческих и маркетинговых решений по развитию рынка услуг приват-банкинга.

Ключевые слова: маркетинговое исследование; российский рынок; услуги приват-банкинга; поведение потребителей.

JEL Classification: L19, M31, O16

Дата поступления статьи: 27 марта 2019 г.

Ссылка для цитирования: Тимохина Г.С. Поведение состоятельных потребителей: результаты маркетинговых исследований российского рынка услуг приват-банкинга // Управленец. 2019. Т. 10. № 4. С. 85–97. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-8.

ВВЕДЕНИЕ

Российский рынок услуг private banking (далее – приват-банкинг) является одним из самых малоизученных. Недостаточность комплексного и системного исследования данного рынка приводит к слабому пониманию банками ключевых характеристик потребителей услуг приват-банкинга, их системы предпочтений и ценностей. В связи с этим отсутствует внутреннее сегментирование, затруднительно выделить целевые подсегменты и ниши и разработать для них дифференцированные банковские маркетинговые стратегии в целях достижения конкурентных преимуществ. Наряду с этим в условиях высокой динамичности конъюнктуры рассматриваемого рынка, мощного влияния внешних факторов, усложнения механизма развития рынка маркетинг-менеджмент банков нуждается в понимании степени изменчивости признаков поведения состоятельных потребителей для принятия эффективных управленческих и маркетинговых решений.

Прикладное изучение некоторых особенностей российского рынка услуг приват-банкинга, отдельные аспекты обслуживания российских состоятельных потребителей рассматривались в исследованиях Fuchsbriefe[1], Центра управления благосостоянием и филантропии Сколково[2], крупнейшего швейцарского финансового конгломерата Credit Suisse[3]. Эти исследования вносят значительный вклад в понимание специфики данного рынка, но несколько отрывочны. Начиная с 2015 г. по настоящее время российская исследовательская компания Frank Research Group (далее – Frank RG) системно проводит ежегодные глубокие маркетинговые исследования российского рынка услуг приват-банкинга.

Автор статьи в течение четырех лет является консультантом по маркетинговым исследованиям компании Frank Research Group. Благодаря доступу к огромным оригинальным массивам сырых данных и стала возможной исследовательская работа по проблемам рынка услуг приват-банкинга.

Из большого разнообразия информации, полученной в процессе таких исследований[4], автором выбраны фактические данные эмпирических исследований, которые позволяют описать и проанализировать поведение российских потребителей услуг приват-банкинга в динамике за три года. Выбор потребительского поведения, его качественных и количественных характеристик, их динамики в качестве предмета анализа обусловлен следующим:

- высокая зависимость показателей деятельности подразделений приват-банкинга от банковских операций крупных потребителей (17 % состоятельных потребите-

[1] Russian money in Europe. Top 2010. Private Banking (2010) // Fuchsreport. URL: http://private-banking-report.ru.

[2] Исследование владельцев капиталов в России (2015) // Центр управления благосостоянием и филантропии Сколково. URL: http://wtc.skolkovo.ru/events/wkd2016/pdf/capitals.pdf].

[3] Credit Suisse Global Wealth Databook (2016). Zurich: Credit Suisse AG, Research Institute.

[4] Private Banking в России (2016–2018): исследовательские оригинальные отчеты Frank Research Group.

лей размещают 80 % капитала, по данным исследования Frank RG 2018 г.) и высокий риск потери ликвидности в случае решения потребителя о выведении средств из банка побуждают маркетинг-менеджмент банков принимать решения на основе изучения портрета и характеристик поведения целевых потребителей;

• поведение потребителей и их характеристики весьма динамичны вследствие влияния внешних факторов и изменения ценностей потребителей, что требует их мониторинга для принятия эффективных маркетинговых решений;

• в доступной нам отечественной и зарубежной периодической литературе по теории и практике банковского маркетинга мы не обнаружили научно-исследовательских работ, освещающих характеристики и поведение потребителей услуг приват-банкинга в динамике.

Таким образом, *цель* нашего лонгитюдного сравнительного исследования – выявление динамики в характеристиках, структуре сегмента потребителей услуг приват-банкинга, а также в поведении потребителей на всех этапах процесса принятия решений за 2016–2018 гг. и разработка на основе данных изменений рекомендаций для маркетинг-менеджмента банков по совершенствованию маркетингового управления поведением состоятельных потребителей.

Объектами исследования выступают банки, ведущие банковскую деятельность по обслуживанию физических лиц на территории РФ.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ БАЗИС ИССЛЕДОВАНИЯ

В теории и практике потребительского поведения в целом, а также относительно к рынку услуг приват-банкинга отмечается отсутствие единства терминологии, в том числе для обозначения сегмента потребителей с высоким доходом. В работах зарубежных ученых Т. Уркмеза и Р. Вагнера такой сегмент обозначается термином «luxury» [2015, p. 26.], в работах Д. Статта – «богатые и состоятельные потребители» [2003, с. 14], в исследовании И.В. Алешиной – «высокодоходные и VIP-клиенты» [2006, с. 15].

Р. Блэккуэл, П. Миниард и Дж. Энджел в качестве основы потребительского поведения выделяют процесс принятия решений потребителями, состоящий из пяти ключевых этапов [2007, с. 112]. Ученые подчеркивают, что поведение потребителей на каждом из этапов связано с категориями «выгода», «ценность». Значимость ценностей, которые выступают в качестве мощной силы, влияющей на поведение потребителей, показана в теории потребительских ценностей Дж. Шета, Б. Ньюмена, Б. Гросса [1991].

В известном научном труде Исаака Айзена [1991] представлена теория планируемого поведения, объясняющая человеческое и, в частности, потребительское поведение. Раскрывая суть данной теории, ученый показывает взаимосвязи между убеждениями, отношениями, поведенческими намерениями и поведением потребителя в ответ на маркетинговые стимулы в виде рекламы, связей с общественностью и др.

В работах Ж.-Ж. Ламбена, Р. Чумпитаса и И. Шулинг [2008, с. 222]. показана необходимость исследования различий в поведении потребителей и их сегментирования по психографическим переменным в силу трансформации ценностных ориентаций и установок потребителей. Ф. Котлер дополняет переменные сегментирования поведенческими характеристиками потребителей, связанными с показателями чувствительности к цене, лояльности, осведомленности потребителей и др. [Котлер, Келлер, 2007, с. 285].

Некоторые аспекты поведения состоятельных потребителей («luxury») описаны в работах Т. Уркмеза и Р. Вагнера [2015]. Они акцентируют внимание на изучении таких психологических концептов, как восприятие, отношение, мотивация потребителей при покупке товаров класса люкс. Кроме того, эти ученые и Ф. Алиев в теоретическом обзоре 242 исследований в области маркетинга люксовых брендов в 25 странах представили полную картину маркетинговых стратегий, ориентированных на потребителей сегмента «лакшери» с учетом особенностей их поведения [Aliyev, Urkmez, Wagner, 2018].

Непосредственное внимание проблемам развития рынка услуг приват-банкинга в международном аспекте уделяет профильный журнал International Journal of Bank Marketing, в котором публикуются исследования ученых в самых разных аспектах: обеспечение качества услуг, цифровизация услуг приват-банкинга, анализ и оценка удовлетворенности состоятельных потребителей и др. [Wahlberg, Öhman, Strandberg, 2016; Paul, Mittal, Srivastav, 2016 и др.]. Следует отметить, что существенная доля научных публикаций в этом журнале посвящена вопросам развития рынка услуг приват-банкинга в конкретных странах с учетом национальных особенностей ведения бизнеса в данном секторе.

С 2012 г. появляются исследования российских ученых, посвященные вопросам развития рынка услуг приват-банкинга и проблемам обслуживания состоятельных потребителей. В частности, авторы изучают зарубежный опыт и перспективы развития данного рынка в России [Гончаренко, 2012], анализируют проблемы управления благосостоянием в стране [Митрохин, Ковалев, 2016], конкурентные преимущества российских банков в секторе приват-банкинга [Михеев, Сбруйкина, Успенский, 2016], поднимают проблемы индивидуального обслуживания потребителей таких услуг в целях сокращения оттока капитала за рубеж [Егорова, 2017], исследуют практику привлечения состоятельных потребителей на основе системы продвижения и использования внутренних ресурсов банка [Ничвидюк, 2018]. Отметим, что большинство этих исследований носят теоретический характер и не направлены на практическое решение проблем субъектов рынка услуг приват-банкинга.

Информационную базу исследования составили аналитические данные банков, функционирующих на рынке услуг приват-банкинга[1], отчеты международных и рос-

[1] Private Banking в России (2016 – 2018): исследовательские оригинальные отчеты Frank Research Group.

сийских аналитических агентств[1], публикации в российских и зарубежных научных изданиях [Михеев, Сбруйкина, Успенский, 2016; Paul, Mittal, Srivastav, 2016], научные труды отечественных и зарубежных ученых [Алешина, 2006; Котлер, Келлер, 2007 и др.].

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Методическую основу исследования составил разработанный автором алгоритм изучения поведения потребителей услуг приват-банкинга, который включает следующий порядок действий.

1. Разработка дизайна исследования поведения потребителей услуг приват-банкинга.

2. Проведение кабинетных исследований: изучение зарубежных и отечественных обзоров рассматриваемого рынка, научных публикаций и т. д.

3. Осуществление полевых исследований:

- количественное исследование: анкетирование фактических потребителей услуг приват-банкинга (объемы выборок – 118, 244, 830 единиц в каждом году за 2016–2018 гг.);
- качественные исследования – экспертные глубинные интервью с руководителями подразделений приват-банкинга (объемы выборок – 25, 20, 13 единиц), с персональными менеджерами подразделений приват-банкинга (38, 34, 14), с руководителями инвестиционных команд (34, 11 в 2017, 2018 гг.), глубинные интервью с фактическими потребителями услуг приват-банкинга (23, 44, 55).

Автор предполагает, что, несмотря на некоторые различия в объемах выборок в разные годы исследований, результаты мониторинга на таких выборках сопоставимы и корректны для анализа, во-первых, в силу наличия связи между переменными в анкете: коэффициент Крамера варьируется от 0,412 до 0,652; во-вторых, в связи с формированием абсолютно репрезентативной выборки потребителей по порогу входа в сегмент приват-банкинга и репрезентативной выборки банков по степени консолидации привлеченных средств физических лиц, которая составляет 70–75 %.

4. Анализ данных для выявления динамики поведения состоятельных потребителей за период 2016–2018 гг. включающий:

- анализ целевых сегментов состоятельных потребителей по ключевым признакам сегментирования рынка, систематизация на этой основе данных и составление портрета российского потребителя услуг приват-банкинга по результатам каждого года исследования;
- анализ различий в психографических и поведенческих характеристиках состоятельных потребителей и обоснование трансформации целевого сегмента в субсегменты: «клиенты банка», «клиенты менеджера», «клиенты продукта» и в ниши: «наследники», «активные держатели капитала», «рантье»;
- анализ динамики в выделенных базовых видах деятельности состоятельных потребителей на этапах процесса принятия решений за трехлетний период исследования.

5. Разработка рекомендаций для менеджмента банков по совершенствованию маркетингового управления поведением потребителей услуг приват-банкинга на основе результатов анализа динамичности процессов принятия решений потребителями в рамках оптимистического и пессимистического сценариев развития конкуренции на исследуемом рынке.

АНАЛИЗ ДИНАМИКИ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ УСЛУГ ПРИВАТ-БАНКИНГА

Обобщая терминологию, сложившуюся в теории потребительского поведения [Блэкуэлл, Миниард, Энджэл, 2007, с. 35] и в практике российского рынка [Гончаренко, 2012, с. 83; Михеев, Сбруйкина, Успенский, 2016, с. 69; Прокопова, Тюрикова, 2016], определим понятие «потребитель услуг приват-банкинга» следующим образом: это субъект обменных отношений, имеющий намерение приобрести, приобретающий и пользующийся кастомизированным банковским продуктом особого спроса с целью сохранения, преумножения капитала и управления им.

Сегмент потребителей на российском рынке услуг приват-банкинга – это состоятельные потребители, готовые разместить в банке свои капиталы, размер которых варьируется от минимального 1 млн дол. до 1,5–2,5 млн дол. и выше[2]. По методике расчета Frank RG целевым потребителем услуг приват-банкинга является физическое лицо с общим состоянием более 5 млн дол. и финансовыми активами от 1 млн дол. Исследование Frank RG показывает, что в российских банках размещают свои средства около 27 тыс. человек с финансовыми активами от 1 млн дол., и их число ежегодно увеличивается на 9–12 %.

В теории и практике потребительского поведения предполагается, что поведение потребителя и процесс принятия им решений определяются совокупностью ключевых характеристик потребителя, т. е. его портретом [Алешина, 2006, с. 30]. Собирательный портрет потребителей услуг приват-банкинга составлен нами по классическим переменным сегментирования рынка в маркетинге на основе анализа результатов трехлетних маркетинговых исследований:

1. *Демографические характеристики состоятельных потребителей (по данным кабинетных и полевых исследований).* В сегменте потребителей услуг приват-банкинга растет доля женщин-бенефициаров. Если учитывать всех членов состоятельных семей выборки, то доля женщин с 2016 г. увеличилась на 2,1 % и в 2018 г. составила 40,8 % от объема сегмента (рис. 1).

[1] Global Wealth Report 2018. Credit Suisse AG, Research Institute https://www.credit-suisse.com/corporate/en/research/research-institute/global-wealth-report.html; Исследование владельцев капиталов в России (2015) // Центр управления благосостоянием и филантропии Сколково. URL: http:// wtc.skolkovo.ru/events/wkd2016/pdf/capitals.pdf].

[2] Размер капитала указан в долларах, чтобы привести к единообразию данные 2016, 2017 и 2018 гг.

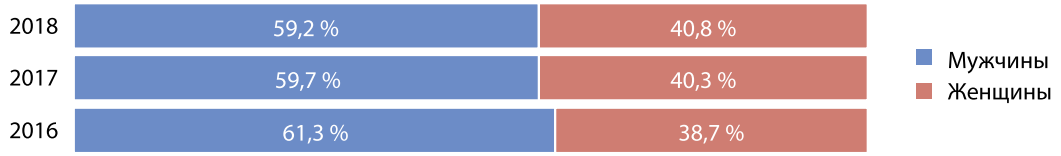


Рис. 1. Динамика доли женщин и мужчин в сегменте потребителей услуг приват-банкинга, 2016–2018 гг.[1]
Fig. 1. Change in the distribution of male and female consumers of private banking services for the period of 2016–2018

Распределение потребителей услуг приват-банкинга по возрастным категориям показывает динамику постепенного снижения доли молодых потребителей и пропорциональное увеличение доли людей старшего возраста (рис. 2). 68,1 % клиентов от объема сегмента в 2018 г. – это потребители старше 45 лет, в 2016 г. более зрелые потребители составляли 66,9 % от объема сегмента. Таким образом, мы наблюдаем «старение» держателей капитала в России и его концентрацию в руках бенефициаров и их ближнего круга.

Распределение потребителей услуг приват-банкинга по социальному статусу за 2017 и 2018 гг. на основе анализа результатов анкетирования фактических потребителей показывает, что более 50 % – это собственники бизнеса, однако в динамике мы наблюдаем снижение доли собственников на 5,9 % и на 7,6 % рост рантье, что коррелирует с распределением потребителей по возрасту (рис. 3).

Потребители услуг приват-банкинга – это жители российских городов-миллионников или проживают за границей. В России состоятельные потребители локализуются в Москве (71,8 %), Казани (2,4 %), Челябинске (1,5 %) и др., что примерно отражает географическую локализацию и центры принятия решений крупным бизнесом.

2. *Психографические и поведенческие характеристики потребителей услуг приват-банкинга.* За период трехлетнего мониторинга рынка изменилась структура сегмента потребителей услуг приват-банкинга: произошла его трансформация в субсегменты и ниши по психографическим и поведенческим переменным. По результатам кабинетных исследований и экспертных интервью с 25 руководителями подразделений приват-банкинга в 2016 г. было отмечено, что банки сегментировали потребителей исключительно по демографическому признаку – уровню дохода. По величине порога входа в высокий и ультравысокий сегменты, т. е. величине минимальной суммы средств потребителя, предназначенной для размещения, банки выделяли сегмент приват-банкинга, в который включались:

- -физические лица с высоким уровнем дохода с порогом входа от 1 млн дол. до 1,5 млн дол. – HNWI (high net worth individuals);
- физические лица с очень высоким уровнем дохода с порогом входа от 1,5 млн дол. и выше – UHNWI (ultra high net worth individuals).

По результатам глубинных интервью и анкетирования фактических потребителей услуг приват-банкинга в 2017 и 2018 гг. выделены группы потребителей со сходными демографическими переменными, но отличающиеся друг от друга психографическими и поведенческими характеристиками. Действительно, более тщательный подход к изучению поведения клиентов показывает неоднородность сегмента потребителей услуг приват-банкинга, в частности, по психографическим характеристикам: стилю жизни, системе ценностей, отношению к зрелости капитала, что позволяет разделить данный сегмент на более узкие сегменты (рис. 4).

В 2017 г. по результатам глубинных интервью с фактическими потребителями на выборке из 44 единиц было выделено три узких сегмента потребителей услуг приват-банкинга: «наследники», «активные держатели капитала» и «рантье» (рис. 4) .

По данным глубинных интервью 2018 г. с фактическими потребителями на выборке объемом 55 единиц и экспертных интервью сформировано уже пять узких сег-

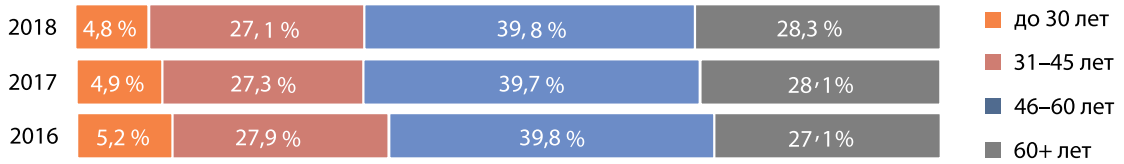


Рис. 2. Динамика распределения потребителей услуг приват-банкинга по возрастным категориям, 2016–2018 гг.[2]
Fig. 2. Change in the distribution of private banking consumers according to age for the period of 2016–2018

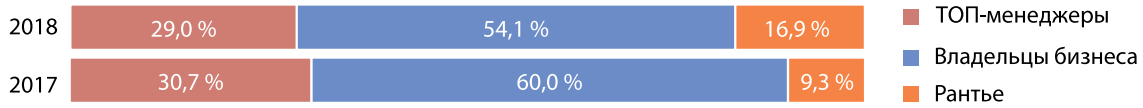


Рис. 3. Динамика распределения потребителей услуг приват-банкинга по социальному статусу, 2017–2018 гг.[3]
Fig. 3. Change in the distribution of private banking consumers according to social status for the period of 2017–2018

[1, 2, 3] Источник: Frank RG.

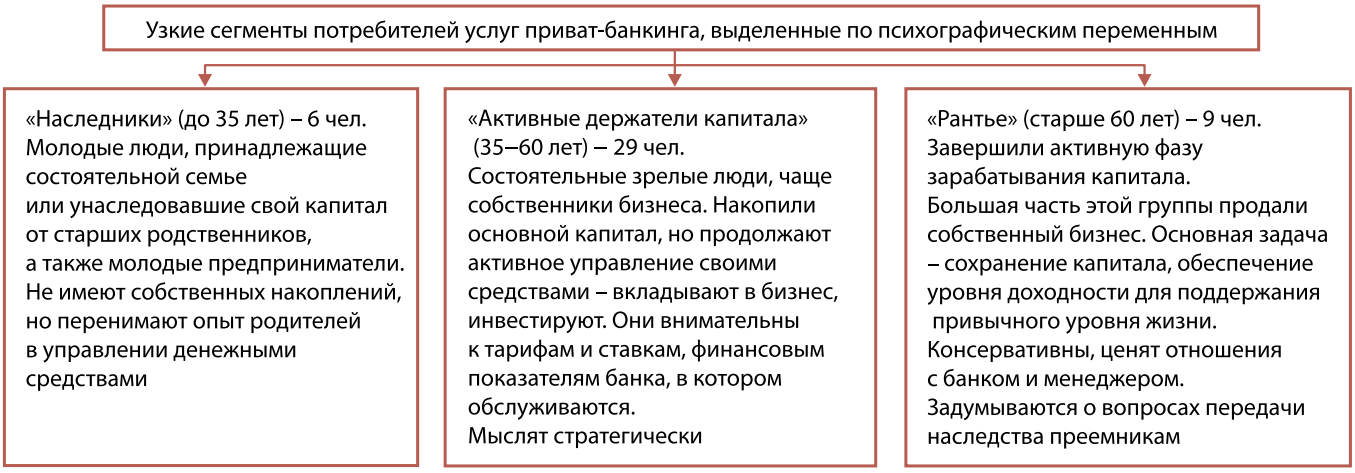


Рис. 4. Характеристика узких сегментов потребителей услуг приват-банкинга, 2017 г.[1]
Fig. 4. Characteristics of smaller segments of private banking consumers in 2017

ментов, отличающихся в первую очередь психографическими характеристиками:

- «наследники» (6 чел.) – молодые люди до 35 лет, члены состоятельной семьи или унаследовавшие свой капитал от старших родственников, пока не имеют собственных накоплений, но перенимают опыт родителей в управлении капиталом;
- «активные молодые держатели капитала» (20 чел.) – топ-менеджеры, владельцы собственного бизнеса или управляющие капиталом / бизнесом старших родственников в возрасте от 20 до 45 лет; самые активные в поиске и самые мобильные в выборе новых продуктов и банков;
- «активные зрелые держатели капитала» (18 чел.) – состоятельные зрелые клиенты, чаще собственники бизнеса в возрасте 45–65 лет; в большинстве случаев уже накопили основной капитал, но продолжают работать над его преумножением – вкладывают в бизнес, инвестируют; обращают внимание на тарифы и ставки, финансовые показатели банка, в котором обслуживаются; мыслят стратегически;
- «рантье» (11 чел.) – люди старше 60 лет, завершившие активную фазу зарабатывания капитала; большинство из них продали собственный бизнес, ориентированы на сохранение капитала, уровня доходности для поддержания привычного уровня жизни; консервативны, ценят отношения с банком и менеджером; планируют передачу наследства своим преемникам;
- «доверенные лица» (10 чел., не включены в объем выборки) – люди, которые представляют в банке интересы потребителя услуг приват-банкинга: «профессиональные управляющие», имеющие необходимые компетенции для управления персональными финансами, и «оформители документов», занимающиеся техническими вопросами.

В свою очередь, узкие сегменты – «наследники», «активные держатели капитала», «рантье» – проявляют разное потребительское поведение во взаимоотношениях с банком и могут рассматриваться как ниши субсегментов, выделенных по поведенческим признакам сегментирования и условно названных «клиенты банка», «клиенты менеджера» и «клиенты продукта» (табл. 1). Необходимость более глубокого сегментирования потребителей услуг приват-банкинга и деления сегмента на субсегменты и ниши обусловлена динамикой характеристик поведения состоятельных потребителей под влиянием внешних факторов [Тимохина, 2018, с. 151].

«Клиенты банка» имеют привычку обслуживаться в определенном банке, ценят удобство расположения банковского отделения, проявляют высокую степень лояльности к банку. «Клиенты менеджера» обращаются к определенному менеджеру, проявляют лояльность к личности и уровню компетенции менеджера. «Клиенты продукта» руководствуются прежде всего выгодой от взаимодействия с банком, рациональны в своем поведении, не склонны проявлять потребительскую лояльность.

Обоснованность деления сегмента потребителей услуг приват-банкинга по поведенческому признаку на субсегменты и ниши подтверждается данными о различиях в их поведении (табл.1)[2] .

Распределение субсегментов в сегменте потребителей услуг приват-банкинга и ниш в субсегментах по результатам глубинных интервью с фактическими потребителями в 2017 г. представлено на рис. 5. Интерпретация данных позволяет сделать выводы о большей доле лояльных банку состоятельных потребителей (54,5 % от объема выборки), а также потребителей, лояльных продукту (29,5 %). Основу субсегментов «клиенты банка» и «клиенты продукта» в сегменте потребителей услуг приват-банкинга составляет ниша «активные держатели капитала» (рис. 5).

В сравнении с данными 2017 г. распределение субсегментов в сегменте потребителей услуг приват-банкинга по результатам глубинных интервью с потребителями в 2018 г. практически не изменилось: наибольшая доля состоятельных потребителей – это потребители, лояльные банку (53,3 % от объема выборки) и банковскому продук-

[1] Составлено по результатам исследования Frank RG.

[2] Private Banking в России (2016 – 2018): исследовательские оригинальные отчеты Frank Research Group.

Таблица 1 – Поведение состоятельных потребителей в субсегментах и нишах [1]
Table 1 – Behavior of high-income consumers of private banking services within subsegments and niches

	Субсегменты		
	Клиенты банка	Клиенты менеджера	Клиенты продукта
	Ниши		
Факторы поведения	Преимущественно «рантье» и «активные держатели капитала»	Преимущественно «активные держатели капитала», могут быть «наследники»	Преимущественно «активные держатели капитала» и «наследники»
Выбор банка	Главное – надежность банка, бренд, знакомство с собственниками банка. Имеют длительный срок обслуживания в банке и не готовы принимать решение о переходе в другой банк	Главное при выборе или смене банка – личность менеджера. Готовы обслуживаться в менее крупных / известных банках, поскольку недостатки банка компенсируются личностью менеджера	Отсутствие эмоциональной привязанности к банку или менеджеру. Основа поведения – прагматичный расчет, система принятия решения рациональна
Чувствительность к тарифам банка	Ценят индивидуальный подход и готовность банка идти навстречу в плане тарифной политики	Не чувствительны к тарифам банка, важнее – компетентность менеджера, удобство и скорость обслуживания	Чувствительны к тарифам, хорошо осведомлены о ценовых конкурентных предложениях
Размещение капитала в разных банках	Клиенты одного / двух банков	Склонны аккумулировать всю банковскую активность в одном банке, где работает менеджер	Клиенты 3–4 банков, готовы менять банки при условии получения большей выгоды
Получение небанковских услуг / консультаций	Активно пользуются дополнительными сервисами и привилегиями	Ценят адресность дополнительных предложений	Скептически настроены по отношению к дополнительным небанковским услугам
Интерес к новым банковским продуктам	Не проявляют большого интереса к новым продуктам. Ценят, когда их не беспокоят активными продажами	Готовы приобретать дополнительные продукты, обращаться за консультацией к партнерам по рекомендации менеджера	Меньше других склонны безоговорочно доверять советам консультантов. Больше полагаются на собственное знание рынка
Взаимоотношения с банком	Доверяют банку в выборе персонала, готовы обслуживаться у разных сотрудников банка. Положительно отзываются о команде банка в целом. При уходе менеджера банк не меняют	Лояльность к персональному менеджеру определяет лояльность к банку. Давая рекомендации знакомым, рекомендуют не банк, а менеджера	Отсутствует эмоциональная привязанность к менеджеру. Требовательны к менеджеру, чувствительны к его ошибкам

Рис.5. Распределение субсегментов в сегменте потребителей услуг приват-банкинга и ниш в субсегментах, 2017 г.
Fig. 5. Distribution of subsegments in the segment of private banking consumers and distribution of niches in the subsegments in 2017

ту (28,8 %). Однако мы наблюдаем некоторую динамику в распределении ниш в субсегментах. В частности, основу субсегмента «клиенты банка» составляют «зрелые держатели капитала», а основу субсегмента «клиенты продукта» – «молодые держатели капитала». Также следует отметить, что нишевые потребители «раньте» представлены в субсегментах «клиенты продукта» и особенно в субсегменте «клиенты менеджера», что не было характерно для поведения этих потребителей в исследовании 2017 г. (рис. 6).

Отношение потребителя услуг приват-банкинга к банку – это всегда компромисс между тремя основными составляющими идеального банка: брендом банка, формирующим доверие; профессионализмом персонального менеджера, определяющим качество сервиса; широтой и достаточностью предложения банковского продукта [Paul, Mittal, Srivastav, 2016, p. 614]. Вне зависимости от фактора, влияющего на выбор банка, успешность взаимоотношений потребителя с банком зависит от приобретенного им позитивного или негативного опыта в процессе обслуживания. Позитивный опыт «привязывает» состоятельного потребителя к банку, негативный – влияет на

[1] Составлено по результатам исследований Frank RG 2017, 2018 гг.

Клиенты банка	Клиенты продукта	Клиенты менеджера
Наследники 2/6	Наследники 4/6	
Молодые держатели капитала – 8/20	Молодые держатели капитала – 9/20	Молодые держатели капитала – 3/20
Зрелые держатели капитала – 9/18	Зрелые держатели капитала – 6/18	Зрелые держатели капитала – 3/18
Рантье 7/11	Рантье 1/11	Рантье 3/11

Рис. 6. Распределение ниш в субсегментах, 2018 г.[1]
Fig. 6. Distribution of niches in subsegments in 2018

объем размещаемых средств, потребляемых продуктов и может стать причиной смены потребителем банка, что является весьма критичным для банков в случае высокой зависимости показателей деятельности подразделений приват-банкинга от банковских / небанковских операций крупных потребителей.

Применительно к поведению потребителей на рынке услуг приват-банкинга нами выделены базовые действия потребителей: как внешние действия, так и умственная, мыслительная деятельность, проявляющаяся в осознании, отношении, восприятии и т. д. на пяти этапах процесса принятия решений состоятельным потребителем (табл. 2).

Рассмотрим динамику поведения потребителей услуг приват-банкинга на этапах процесса принятия решений на основе анализа результатов анкетирования фактических потребителей в 2016–2018 гг.

1. На этапе сбора информации, оценки альтернатив при выборе банка либо смене банка, этапе поведения после покупки услуги потребителем формируются основные критерии выбора и оценки банка. Самым важным критерием является «надежность банка». По результатам анкетирования фактических потребителей в 2017 г. по сравнению с анкетированием респондентов в 2016 г. большая доля потребителей (+3,1 %) отметила, что надежность банка – главный критерий выбора и оценки банка, в опросе 2018 г. прирост составил 1,2 % относительно исследования 2017 г. (рис. 7).

Наблюдается динамика доли потребителей, для которых критерий выбора и оценки банка «инвестиционное консультирование» стал самым важным (рис. 7). Ожидается, что при отсутствии глубоких кризисных проявлений в российской экономике данная тенденция будет сохраняться.

При смещении интереса потребителя к инвестиционным продуктам относительно размещения средств на депозитах важность показателя надежности банка несколько снижается. Размещая капитал в ценных бумагах, потребитель берет на себя риск эмитентов ценных бумаг. В случае наступления самого пессимистичного сценария относительно банка потребитель не будет нести риски потери капитала, так как ценные бумаги беспрепятственно будут переведены на счет другого депозитария. По мнению исследователей Frank RG, с ростом интереса потребителей к инвестированию, что и происходит в условиях снижения ставок по депозитам, все большую

Таблица 2 – Деятельность потребителей услуг приват-банкинга на этапах процесса принятий решений[2]
Table 2 – Activities of private banking consumers at the stages of a decision-making process

Этапы процесса принятия решений потребителем	Деятельность потребителей в процессе принятия решений
Осознание проблемы/ ценности	Осознание проблемы размещения, сохранения, преумножения капитала и управления им. Понимание того, какие ценности получит потребитель при размещении капитала в банке
Сбор информации о важных для потребителя характеристиках банка	Отношение к основным факторам/критериям выбора и оценки банка: надежность банка; уровень сервиса; тарифы банка; инвестиционные возможности банка; предоставление небанковских услуг/консультаций; доступ к обслуживанию за рубежом
Оценка альтернатив	Восприятие потребителем бренда банка
Решение о покупке	Размещение капиталов в разных банках. Размещение капитала в зарубежных банках. Решение об использовании инвестиционных возможностей банка. Спрос на банковские и небанковские продукты
Поведение после покупки	Построение взаимоотношений с банком
	Оценка выбора банка

[1] Источник: Frank RG.
[2] Составлено на основании результатов исследований Frank RG 2016–2018 гг.

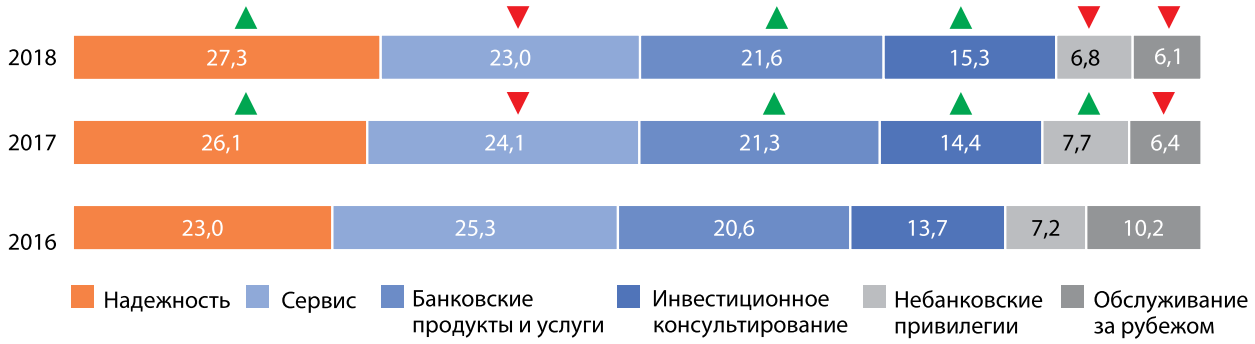


Рис. 7. Динамика чувствительности потребителя услуг приват-банкинга к критериям выбора и оценки банка (доля потребителей, для которых определенный критерий является самым важным, %)[1]
Fig. 7. Change in private banking consumers' sensitivity to the criteria for selecting and evaluating a bank (the share of consumers, for whom a certain criterion is the most important, %)

важность для них будут приобретать качество инвестиционного консультирования и способность банка предоставить широкий спектр инвестиционных продуктов.

Следует отметить снижение от года к году доли потребителей, для которых критерий выбора и оценки банка «сервис» считается самым важным: с 25,3 % в исследовании 2016 г. до 23 % в исследовании 2018 г. (рис. 7). Снижение чувствительности состоятельных потребителей к уровню сервиса, с одной стороны, может быть связано с тем, что в крупных банках достигнут определенный стандарт обслуживания. С другой стороны, для состоятельного потребителя становятся важными другие характеристики услуги приват-банкинга: стоимость банковских продуктов и услуг, уровень компетенции персонального менеджера и команды специалистов и результативность инвестиционных стратегий.

Снизилась на 4,1 % доля потребителей, для которых критерий «обслуживание за рубежом» был важным при выборе и оценке деятельности банка при сравнении результатов исследования 2016 и 2018 гг. (рис. 7). Это объясняется, с одной стороны, действием санкций, которые затруднили деятельность государственных банков в зарубежных юрисдикциях, с другой стороны, деятельностью институциональных регуляторов, требующих от банков все большей прозрачности и контроля за потребителями, а также развитием практики обмена налоговой информацией между странами.

В данном анализе мы не отражаем изменение отношения потребителей к тарифам банка, поскольку в целом данный сегмент слабо чувствителен к стоимости банковского продукта, хотя и есть некоторые различия в восприятии тарифов банка состоятельными потребителями, принадлежащими к разным субсегментам (см. табл. 1). В общем следует отметить динамику по снижению чувствительности состоятельных потребителей к критериям выбора и оценки банка в процессе принятий решений (табл. 3).

Выявленная динамика поведения состоятельных потребителей обусловлена прежде всего условиями конкуренции на российском рынке услуг приват-банкинга (табл. 4). Потребитель начинает осознавать ограниченность выбора альтернатив ввиду снижения конкуренции на данном рынке.

Снижение конкуренции на российском рынке услуг приват-банкинга можно объяснить консолидацией банков и значительным увеличением доли государственных банков, которая по итогам 2018 г. составила 68,9 % (в от-

Таблица 3 – Динамика восприятия потребителем услуг приват-банкинга важности критериев выбора и оценки банка, 2016–2018 гг.[2]
Table 3 – Change in private banking consumers' perception of the importance of the criteria for selecting and evaluating a bank in 2016–2018

Критерии выбора и оценки банка	Оценка важности критериев выбора банка потребителями по результатам анкетирования (средний балл по пятибалльной шкале важности)		
	2016	2017	2018
Надежность банка	4,67	4,93	4,62
Уровень сервиса	4,83	4,78	4,25
Тарифы банка	4,50	4,56	4,14
Инвестиционные возможности банка	4,02	4,02	3,62
Получение небанковских услуг/консультаций	3,56	3,50	2,92
Размещение средств за рубежом	3,77	3,40	2,86
Средняя оценка	4,23	4,20	3,74

[1] Источник: Frank RG.
[2] Составлено по результатам исследований Frank RG 2016–2018 гг.

ношении капитала потребителей низких сегментов: премиального и массового) (табл. 4).

По данным табл. 4 консолидация банков в государственном секторе еще более ярко выражена в отношении капитала сегмента потребителей услуг приват-банкинга – доля банков с государственным участием в общем объеме средств, размещенных во вкладах и счетах, составила в 2018 г. 72 %. Разница в доле банков с государственным участием в объеме средств, размещенных потребителями низких сегментов и сегмента приват-банкинга, может объясняться тем, что потребители низких сегментов готовы размещать средства в небольших банках под более высокий процент, чувствуя себя уверенно в пределах застрахованной суммы, владельцы же крупного капитала предпочитают размещать средства в крупных банках, в том числе в банках с государственным участием.

По мнению экспертов рынка, в исследовании 2018 г. наиболее значимыми банками на рынке услуг приват-банкинга являются Сбербанк (одновременно Sberbank Private Banking и Сбербанк Первый), «ВТБ Private Banking» и единственный крупный частный банк «Альфа Private». Эксперты (руководители подразделений приват-банкинга) также отметили тенденцию к снижению конкурентной значимости частных банков с иностранным капиталом. В условиях снижения конкуренции на данном рынке весьма закономерно ухудшение имиджа всех анализируемых банков с точки зрения потребителей услуг приват-банкинга.

2. На этапе принятия решения о покупке услуг приват-банкинга потребитель выполняет много задач и действий. Для интерпретации в статье мы выбрали ключевые задачи, связанные с принятием решений состоятельным потребителем о размещении капитала в одном или нескольких российских банках, размещении средств за рубежом, структуре капитала в портфеле.

По результатам глубинных интервью с фактическими потребителями в 2018 г. выявлена тенденция к консолидации капитала потребителями в одном банке: 27 % состоятельных потребителей обслуживаются одним банком, в то время как по результатам глубинных интервью в 2017 г. в одном банке обслуживалось 25 % потребителей. В более ранних исследованиях 2016 г. было выявлено стремление потребителей услуг приват-банкинга обслуживаться в среднем в 2–4 банках, например, только 12,8 % потребителей размещали средства в одном банке.

Наиболее склонны к обслуживанию в нескольких банках «активные держатели капитала», наименее склонны пользоваться услугами нескольких банков «наследники» вследствие владения объемом капитала, который не позволяет им диверсифицировать средства, а также «рантье» – из-за их слабой банковской активности. Основная часть монопотребителей (более 50 %) обслуживается в банках с государственным участием, в банках с высоко лояльной клиентской базой и банках с четким профилем потребителей: топ-менеджеры, зарплатные клиенты.

Решение потребителей о консолидации капитала в одном банке кроме прочих факторов может быть объяснено снижающейся конкуренцией на российском рынке услуг приват-банкинга и слабой дифференциацией продуктовых и сервисных предложений от лидеров данного рынка.

В отличие от выявленной динамики потребительского поведения в процессе принятия решений о размещении капитала в одном или нескольких банках, доля состоятельных потребителей, принявших решение о размещении средств за рубежом, за трехлетний период исследований рынка услуг приват-банкинга не изменилась. По оценкам Frank RG, в 2018 г. в зарубежных банках находилось около 315 млрд дол., что составило 69,2 % от общего капитала российских состоятельных потребителей.

Сопоставление общего объема средств россиян в зарубежных банках и динамики роста портфелей, фиксируемого российскими банками, показывает, что говорить о тенденции к возврату капитала из-за рубежа в Россию преждевременно. Состоятельные потребители предпочитают обслуживаться в европейских зарубеж-

Таблица 4 – Распределение средств состоятельных потребителей по категориям банков[1]
Table 4 – Distribution of high-income consumers' assets under management according to bank categories

Распределение средств под управлением по категориям банков			
Год	Российские банки с государственным участием	Крупнейшие частные банки с российским и иностранным капиталом	Другие банки
Пассивы (низкие сегменты), %			
2016	61,0	12,8	26,2
2017	66,9	8,8	24,3
2018	68,9	7,7	23,4
Пассивы (сегмент приват-банкинга), %			
2016	62,0	17,6	20,4
2017	69,8	11,7	18,5
2018	72	11,7	16,3

[1] Составлено по результатам кабинетных исследований Frank RG 2016–2018 гг.

ных банках, несмотря на увеличение доли потребителей, закрывших счета за рубежом, с 14 % в 2017 г. до 22 % в 2018 г. (данные глубинных интервью с потребителями). Основными причинами предпочтений потребителей по заграничному обслуживанию являются проживание либо бизнес за рубежом, продуктовые преимущества услуг приват-банкинга и гарантия сохранности размещенного в банке капитала.

По результатам глубинных интервью в 2016–2018 гг. с руководителями подразделений приват-банкинга выявлена динамика поведения потребителя в отношении формирования им инвестиционного портфеля. В 2016 г. на российском рынке услуг приват-банкинга в среднем было размещено в инвестиционных инструментах 15,3 % привлеченных средств потребителей (рис. 8).

Рис. 8. Динамика средств потребителей услуг приват-банкинга, размещенных в инвестиционных продуктах за 2016, 2017 гг. и I полугодие 2018 г.[1]
Fig. 8. Change in financial assets of private banking consumers allocated in investment products for 2016, 2017 and 2018 (H1)

По данным 2016 г. исследователями Frank RG был дан прогноз о росте доли средств, размещенных в инвестиционных продуктах, в среднем по рынку. Предполагалось, что ввиду снижения процентных ставок по депозитам вследствие исчерпания банками возможностей прибыльного размещения привлеченных средств в условиях сниженного спроса на кредитные средства повысится спрос на консервативные инвестиционные инструменты, такие как структурные ноты и еврооблигации.

В связи с этим в условиях благоприятной рыночной конъюнктуры и роста интереса потребителей к инвестиционным продуктам первоочередной задачей для банков в 2017, 2018 гг. было создание системы оказания услуг по управлению инвестиционным портфелем. В эти годы банки в секторе приват-банкинга занимались созданием и развитием внутренних команд advisory, повышали квалификацию персональных менеджеров [Wahlberg, Öhman, Strandberg, 2016, p. 912].

Соответственно, глубинные интервью с руководителями подразделений приват-банкинга в 2017 и 2018 гг. показали, что за три года доля привлеченных средств потребителей, размещенных в инвестиционных инструментах, выросла на 4,8 % (рис. 8), а объем инвестиционного портфеля удвоился (рис. 9).

Положительная динамика в поведении потребителей, в которой заинтересованы прежде всего банки, прослеживается и в изменении структуры капитала, размещенного в банках состоятельными потребителями. По методике Credit Suisse[2] доля финансовых активов в общей структуре капитала российских состоятельных потребителей растет от года к году (рис. 10).

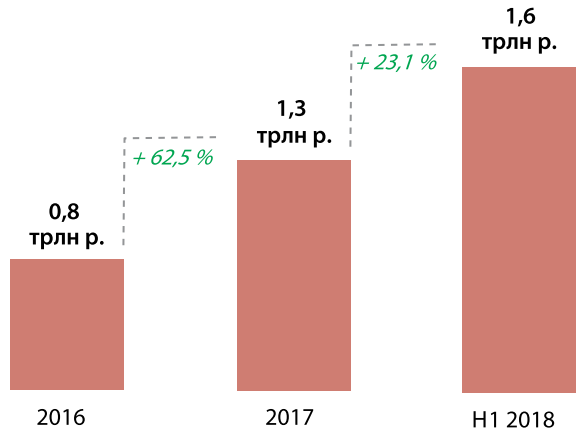


Рис. 9. Динамика объема инвестиционного портфеля российских банков в секторе приват-банкинга за 2016, 2017 гг. и I полугодие 2018 г.[3]
Fig. 9. Change in the size of Russian banks' investment portfolios in the private banking sector for 2016, 2017 and 2018 (H1)

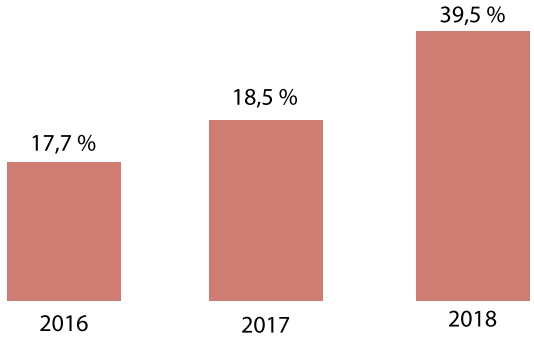


Рис. 10. Доля финансовых активов потребителей в общей структуре капитала[4]
Fig. 10. The share of consumers' financial assets in the general structure of capital

По методике расчета Frank RG доля финансовых активов по целевой группе исследования оценивается в 20 % в 2018 г. Разница в оценках может быть объяснена разными методиками расчета. В любом случае мы наблюдаем рост доли финансовых активов в структуре капитала потребителей услуг приват-банкинга.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В соответствии с целями лонгитюдного сравнительного исследования выявлена динамика количественных и качественных характеристик поведения состоятельных российских потребителей за трехлетний период. Численность потребителей услуг приват-банкинга в России

[1] Источник: Frank RG.

[2] Global Wealth Report, 2018. Credit Suisse AG, Research Institute. URL: https://www.credit-suisse.com/corporate/en/research/research-institute/global-wealth-report.htm

[3] Источник: Frank RG.

[4] Источник: Global Wealth Report, 2018. Credit Suisse AG, Research Institute. URL: https://www.credit-suisse.com/corporate/en/research/research-institute/global-wealth-report.htm

с финансовыми активами от 1 млн дол. ежегодно увеличивается на 9–12 %. Составленный собирательный портрет целевого потребителя за время мониторинга показал изменения в структуре сегмента: банки начинают сегментировать рынок не только по доходам, но и по поведенческим переменным, выделяя субсегменты, а также проводят более глубокое сегментирование, разделяя субегменты на ниши по психографическим переменным. Согласно логике маркетинга потребители услуг приват-банкинга в разных субсегментах и нишах демонстрируют разное потребительское поведение, определяющее их выбор банка, чувствительность к тарифам, небанковским услугам и т. д.

Анализ процесса принятия решений состоятельным потребителем за три года исследований позволил выявить динамику снижения чувствительности потребителей к критериям выбора и оценки банка, динамику снижения количества банков в портфеле состоятельных потребителей и тенденцию к обслуживанию в одном банке. Следует отметить положительную динамику решений потребителей услуг приват-банкинга по изменению структуры капитала, а также по размещению средств в инвестиционных инструментах, что позволило достичь удвоения инвестиционного портфеля банков в 2018 г. по сравнению с 2016 г.

Определены некоторые внешние факторы, оказывающие влияние на динамику поведения потребителей услуг приват-банкинга: консолидация рынка в государственном секторе, снижение конкуренции на рынке услуг приват-банкинга, политика санкций, затрудняющих деятельность государственных банков в зарубежных юрисдикциях, государственное регулирование рынка.

На основе выявленной динамики потребительского поведения банк может принимать следующие управленческие и маркетинговые решения.

1. При оптимистическом сценарии развития конкуренции на российском рынке услуг приват-банкинга: постоянное информационное обеспечение маркетинг-менеджмента на основе системных и глубоких исследований поведения состоятельных потребителей для реализации стратегии внутренней сегментации потребителей; выделение субсегментов и ниш с неудовлетворенными специфическими потребностями и ценностями; разработка стратегий дифференцированного и концентрического маркетинга; расширение товарной линейки инвестиционных решений; формирование лояльности потребителей к бренду банка на основе создания лояльности к банковскому продукту и персональному менеджеру; постоянный аудит маркетинг-менеджмента по достижению целевых показателей экономической и маркетинговой эффективности банка на целевых сегментах (субсегментах, нишах).

2. При пессимистическом сценарии развития конкуренции на данном рынке: улучшение качества обслуживания состоятельных потребителей для сохранения имиджа на одноименном рынке; увеличение объема портфеля под управлением; применение стратегии роста доли инвестирующих потребителей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Следует отметить, что исследование позволяет восполнить некоторые пробелы в изучении информационно закрытого рынка услуг приват-банкинга и дает возможность его хозяйствующим субъектам совершенствовать маркетинговое управление поведением состоятельных потребителей на основе понимания динамичности процессов принятия решений потребителями.

Новизна полученных научных результатов состоит в следующем:

- дано авторское видение понятия «потребитель услуг приват-банкинга»;
- систематизирована и представлена в виде собирательного портрета российского состоятельного потребителя уникальная информация (в силу непрозрачности данного рынка) за трехлетний период исследования рынка;
- выявлена трансформация сегмента российских потребителей услуг приват-банкинга в субсегменты и ниши на основе различий в психографических и поведенческих характеристиках;
- установлена динамика потребительского поведения на этапах процесса принятия решений потребителем данных услуг.

Направления будущих исследований российского рынка услуг приват-банкинга видятся в развитии методических подходов к исследованию и оценке эффективности маркетинговой деятельности банков на данном рынке. ■

Источники

Алешина И.В. (2006). Поведение потребителей. М.: Экономистъ.

Блэкуэлл Р., Миниард П., Энджел Дж. (2007). Поведение потребителей: пер. с англ. 10-е изд. СПб.: Питер.

Гончаренко Н.В. (2012). Обслуживание состоятельных клиентов (Private Banking): зарубежный опыт и российские перспективы // Вестник Санкт-Петербургского университета. Вып. 2. Сер. 5. С. 81–90.

Егорова Е.В. (2017). Индивидуальное банковское обслуживание состоятельных клиентов банковской системы // Производство, распределение и потребление продукции, товаров и услуг: теория и практика: сб. науч. тр. по материалам I Междунар. экон. форума молодых ученых. СПб.: Профессиональная наука. С. 165–173.

Котлер Ф., Келлер К.Л. (2007). Маркетинг менеджмент. 12-е изд. СПб.: Питер.

Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. (2008). Менеджмент, ориентированный на рынок: пер. с англ. / под ред. В.Б Колчанова. СПб.: Питер.
Митрохин В.В., Ковалев А.Э. (2016). Развитие банковского бизнеса: управление благосостоянием // Бизнес. Образование. Право. № 4(37). С. 70–74.
Михеев С.С., Сбруйкина М.В., Успенский В.А. (2016). Private banking и конкурентные преимущества российских средних банков // Мировые банки. № 3. С. 66–73.
Ничвидюк А.В. (2018). Основные принципы и практика привлечения состоятельных клиентов в банковской сфере России // Наука, техника и образование. № 6(47). С. 81–84.
Прокопова Л., Тюрикова Е. (2016). Большое будущее private banking // Банковское обозрение. URL: https://bosfera.ru/bo/bolshoe-budushchee-private-banking.
Статт Д.Л. (2003). Психология потребителя. СПб.: Питер.
Тимохина Г.С. (2018). Российский рынок услуг private banking: исследование, анализ, стратегии: монография. М.: Креативная экономика.
Ajzen I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50(2), pp. 179–211.
Aliyev F., Urkmez T., Wagner R. (2018). A comprehensive look at luxury brand marketing research from 2000 to 2016: A bibliometric study and content analysis. *Management Review Quarterly*, pp. 1–32. DOI: https://doi.org/10.1007/s11301-018-00152-3.
Paul J., Mittal A., Srivastav G. (2016). Impact of service quality on customer satisfaction in private and public sector banks. *International Journal of Bank Marketing*, vol. 34, no. 5, pp. 606–622.
Urkmez T., Wagner R. (2015). Is your perception of "luxury" similar to mine? A concept made of absolute and relative features. *Journal of Euromarketing*, vol. 24(1), pp. 20–40.
Sheth J. N., Newman B.I., Gross B.L. (1991). *Consumption Values and Market Choices: Theory and Application*. Cincinnat, OH: South-Western Publishing Company.
Wahlberg O., Öhman P., Strandberg C. (2016). How personal advisors make a difference in serving "almost rich" bank customers. *International Journal of Bank Marketing*, vol. 35, no. 6, pp. 904–923.

Информация об авторе

ТИМОХИНА Галина Сергеевна
Кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга. **Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова** (117997, РФ, г. Москва, Стремянный пер., 36). Доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента. **Уральский государственный экономический университет** (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45). E-mail: galinatimokhina@yandex.ru.

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-8

Behaviour of high-income consumers: Results of research of the private banking services market in Russia

Galina S. TIMOKHINA

Abstract. The existing studies of consumer behaviour in the unique Russian market for private banking services characterized by scarce information disclosed and extreme privacy are generally fragmented and non-consistent in nature. The article analyses the results of a longitudinal comparative study of consumer behaviour for 2016–2018 and identifies trends in its development. The theoretical and methodological basis is multidisciplinary and encompasses the model of consumption values, market segmentation theory, and the theory of planned behavior. The research method includes a set of desk and field investigations with a dominance of qualitative research methods in the form of in-depth interviews with market participants. The paper introduces the author's interpretation of the term "consumer of private banking services" and systematizes unique, due to extreme privacy, information about Russian high-income consumers. Based on these data, the author creates a composite portrait of a target customer for the three-year monitoring period. The results reveal that the segment of high-income consumers is split into sub-segments based on differences in behavioral characteristics, and sub-segments are transformed into niches according to dissimilarities in psychographic features. The study discusses consumers' main activities at different stages of decision-making, looks at behavioural dynamics and provides practical recommendations for optimistic and pessimistic scenarios of the development of market competition. The research findings are of practical importance for bank management when making managerial and marketing decisions on the development of the private banking services market.

Keywords: marketing research; the Russian market; private banking services; consumer behavior.

JEL Classification: L19, M31, O16

Paper submitted: March 27, 2019.

For citation: Timokhina G.S. (2019). Behaviour of high-income consumers: Results of research of the private banking services market in Russia. *Upravlenets – The Manager*, vol. 10, no. 4, pp. 85–97. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-8.

References

Aleshina I.V. (2006). *Povedenie potrebiteley* [Consumer behaviour]. Moscow: Ekonomist.

Blackwell R., Miniard P., Engel J. (2007). *Consumer behavior* (Russ. ed.: Blackwell R., Miniard P., Engel J. (2007). Povedenie potrebiteley. 10th ed. St. Petersburg: Piter Publ.).

Goncharenko N.V. (2012). Obsluzhivanie sostoyatel'nykh klientov (Private Banking): zarubezhnyy opyt i rossiyskie perspektivy [Service for wealthy clients (private banking): foreign experience and Russian prospects]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta – Bulletin of Saint Petersburg University*, series 5, vol. 3, pp. 81–89.

Egorova E.V. (2017). [Individual banking services to wealthy customers of the banking system]. *Proizvodstvo, raspredelenie i potreblenie produktsii, tovarov i uslug: teoriya i praktika: sb. nauch. tr. po materialam I Mezhdunar. ekon. foruma molodykh uchenykh* [Production, distribution and consumption of products, goods and services: theory and practice. Proc. of the 1st Int. econ. forum of young scientists]. St. Petersburg: Professional'naya nauka. Pp. 165–173.

Kotler Ph., Keller K.L. (2007). *Marketing Management* (Russ. ed.: Kotler F., Keller K.L. (2007). Marketing menedzhment. 12th ed. St. Petersburg: Piter Publ.).

Lambin J.-J., Chumpitaz R., Schuiling I. (2008). *Market-driven management* (Russ. ed.: Lamben Zh.-Zh., Chumpitas R., Shuling I. (2008). Menedzhment, orientirovannyy na rynok. St. Petersburg: Piter Publ.).

Mitrokhin V.V., Kovalev A.E. (2016). Razvitie bankovskogo biznesa: upravlenie blagosostoyaniem [Banking business development: wealth management]. *Biznes. Obrazovanie. Pravo – Business. Education. Law*, no. 4(37), pp. 70–74.

Mikheev S.S., Sbruykina M.V., Uspenskiy V.A. (2016). Private banking i konkurentnye preimushchestva rossiyskikh srednikh bankov [Private banking and competitive advantages of Russian medium-sized banks]. *Mir novoy ekonomiki – The World of New Economy*, vol. 10, no. 3, pp. 66–73.

Nichvidyuk A.V. (2018). Osnovnye printsipy i praktika privlecheniya sostoyatel'nykh klientov v bankovskoy sfere Rossii [The basic principles and practice of attracting wealthy customers in the banking sector of Russia]. *Nauka, tekhnika i obrazovanie – Science, Technology and Education*, no. 6(47), pp. 81–84.

Prokopova L., Tyurikova E. (2016). Bol'shoe budushchee private banking [The great future of private banking]. *Bankovskoe obozrenie – Banking Review*. Available at: https://bosfera.ru/bo/bolshoe-budushchee-private-banking.

Statt D.L. (2003). *Psikhologiya potrebitelya* [Consumer psychology]. St. Petersburg: Piter Publ.

Timokhina G.S. (2018). *Rossiyskiy rynok uslug private banking: issledovanie, analiz, strategii* [The Russian market of private banking services: research, analysis, strategies]. Moscow: Kreativnaya ekonomika.

Ajzen I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50(2), pp. 179–211.

Aliyev F., Urkmez T., Wagner R. (2018). A comprehensive look at luxury brand marketing research from 2000 to 2016: A bibliometric study and content analysis. *Management Review Quarterly*, pp. 1–32. DOI: https://doi.org/10.1007/s11301-018-00152-3.

Paul J., Mittal A., Srivastav G. (2016). Impact of service quality on customer satisfaction in private and public sector banks. *International Journal of Bank Marketing*, vol. 34, no. 5, pp. 606–622.

Urkmez T., Wagner R. (2015). Is your perception of "luxury" similar to mine? A concept made of absolute and relative features. *Journal of Euromarketing*, vol. 24(1), pp. 20–40.

Sheth J.N., Newman B.I., Gross B.L. (1991). *Consumption Values and Market Choices: Theory and Application*. Cincinnat, OH: South-Western Publishing Company.

Wahlberg O., Öhman P., Strandberg C. (2016). How personal advisors make a difference in serving "almost rich" bank customers. *International Journal of Bank Marketing*, vol. 35, no. 6, pp. 904–923.

Information about the author

Galina S. TIMOKHINA

Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Marketing Dept. **Plekhanov Russian University of Economics** (36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russia). Associate Professor of Marketing and International Management Dept. **Ural State University of Economics** (62/45 8 Marta/Narodnoy Voli St., Ekaterinburg, 620144, Russia). E-mail: galinatimokhina@yandex.ru.

УПРАВЛЕНЕЦ 2019. Том 10. № 4

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-9

Управление брендом на основе оценки восприятия позиции университета потребителями

Л.М. Капустина, Е.А. Жадько

Аннотация. Статья посвящена исследованию проблем позиционирования и управления брендом образовательной организации. Научная проблема заключается в отсутствии алгоритма управления брендом университета на основе выбора стратегии позиционирования. Авторами установлено, что понятие «позиция» в научной литературе мало исследовано. При этом позиция, транслируемая университетом, может не совпадать с восприятием его бренда в сознании потребителей. Методологическая база исследования включает теоретические положения бренд-менеджмента и позиционирования. В работе использованы методы маркетингового исследования: контент-анализ, опрос потребителей, глубинное интервью, экспертное оценивание характеристик позиции. Уточнено определение позиции образовательной организации, предложена типология стратегий позиционирования на рынке профессионального образования на базе комбинации точек паритета и точек дифференциации, характеризующих позицию университета. Разработан алгоритм динамического управления брендом, позволяющий выявлять и корректировать несоответствие позиции, заявляемой университетом, и позиции, воспринимаемой потребителями. Алгоритм управления брендом апробирован на примере Уральского государственного экономического университета (УрГЭУ). Получен вывод о том, что позиция, транслируемая УрГЭУ, соответствует представлениям потребителей образовательных услуг лишь на 54,7 %. Определены характеристики позиции вуза, требующие корректировки, и предложена система маркетинговых коммуникаций для приведения ее в соответствие с восприятием потребителей.

Ключевые слова: бренд; управление брендом; позиция образовательной организации; точки дифференциации; точки паритета; стратегия позиционирования; маркетинговые коммуникации университета.

JEL Classification: I00, I20, M31

Дата поступления статьи: 31 января 2019 г.

Ссылка для цитирования: Капустина Л.М., Жадько Е.А. Управление брендом на основе оценки восприятия позиции университета потребителями // Управленец. 2019. Т. 10. № 4. С. 98–109. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-9.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях развития рыночных отношений, освоения ведущими отечественными университетами мирового образовательного пространства обострилась конкуренция на российском рынке профессионального образования. Исследователи отмечают увеличение объемов экспорта образовательных услуг университетов, прежде всего за счет реализации различных программ по повышению конкурентоспособности российского образования на международном рынке [Коршунов и др., 2018, с. 614]. Происходящие процессы интернационализации требуют, чтобы в контексте маркетингового подхода образовательные программы разрабатывались с учетом потребностей различных потребителей [Капустина, Возмилов, Темперини, 2017, с. 909]. Сложившиеся условия способствовали тому, что российские вузы стали больше внимания уделять повышению качества образования и научных исследований, формированию привлекательного бренда, поддержанию позитивной репутации в обществе, выбору стратегии позиционирования на основе исследований потребительских предпочтений.

Многие исследователи отмечают, что студенты выступают ключевым звеном на рынке образовательных услуг, получая их, они достигают определенный уровень воспитания и обучения [Стриелковски, Киселева, Попова, 2018, с. 222]. В условиях серьезной борьбы за привлечение абитуриентов на внутреннем образовательном рынке страны, а также в связи с усилением конкуренции между университетами на мировой арене для образовательных организаций высшего образования становится актуальным проводить оценку рыночной позиции, совершенствовать стратегию позиционирования и повышать эффективность управления брендом. Вместе с тем в научной среде нет единого подхода, раскрывающего сущность понятия «позиция образовательной организации», нуждаются в развитии теоретические положения по управлению брендом на рынке профессионального образования.

Цель исследования – разработка алгоритма управления брендом университета, основанного на оценке соответствия / несоответствия позиции, транслируемой университетом, и той позиции, которая сформировалась в сознании потребителей.

Основными *задачами исследования* выступили:

- анализ существующих подходов к трактовке понятия «позиция»;
- формирование алгоритма управления брендом университета;
- оценка степени соответствия / несоответствия транслируемой и воспринимаемой позиций университета на основе проведения опроса студентов;
- определение основных направлений корректировки позиции университета и комплекса маркетинговых коммуникаций в управлении брендом.

ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

Значимость формирования бренда образовательной организации определяется разнообразием его функций: выступая важным критерием потребительского выбора

и символом качества, он служит студентам основой для формирования личностного бренда, а также социально значимого образа университета. Бренд – это мыслительный многокомпонентный конструкт, формируемый в сознании потребителей не только силами самой организации, но и посредством внешних факторов, а также межличностных коммуникаций. Позиция организации выступает содержательной основой бренда, поскольку характеристики, ее составляющие, формируют ассоциации, связанные с брендом, в восприятии потребителей. Анализ научной литературы показал, что понятие «позиция» изучено в меньшей мере, хотя оно определяет сущность процесса позиционирования, а знание позиций, транслируемых организациями, и их восприятия потребителями является фундаментом для управления брендом. Четкая формулировка позиции, которая понятна потребителям образовательной организации, помогает им определиться с выбором университета в условиях многообразия предложений на рынке профессионального образования. В ходе исследования был проведен сравнительный анализ всех выявленных нами в научной литературе определений понятия «позиция».

Д. Аакер [2007] определят позицию как часть бренда, которая представляет его преимущество перед конкурентами и транслируется целевым потребителям посредством маркетинговых коммуникаций. Д. Траут и Э. Райс [2004] рассматривают позицию как устойчивый и недосягаемый для конкурентов стереотип, сложившийся в сознании потребителей. К. Л. Келлер [2005] понимает под позицией значение торговой марки, которое организация желает сформировать у потребителей. Его мнение разделяют Р. Хибинг и С. Купер [2010], они подчеркивают необходимость существования в желаемом восприятии отличий от конкурентов. Е.П. Голубков [2008] определяет позицию как отражение мнения целевых потребителей о самых важных характеристиках товара. Ф. Котлер целью позиционирования считает формирование четкой позиции, которая позволит представить лучшие стороны организации и выгоды для потребителей [Котлер, Ли, 2008]. Ф. Котлер и К.Л. Келлер [2012] в своей совместной работе определяют позицию как ценностное предложение, которое значимо для потребителей и поэтому должно побудить их приобрести товар. Отличного подхода придерживается С.А. Туманов [2009], который рассматривает позицию не с точки зрения восприятия ее потребителями, а как положение, занимаемое предприятием на рынке и оцениваемое всеми субъектами рынка. Д.В. Соловьева и С.В. Афанасьева [2012, с. 71] также определяют позицию как положение бренда на рынке, но понимают его как результат, отражающий существующие представления о бренде у различных субъектов, которые сформировались вследствие влияния микросреды, макросреды и предложения самого бренда.

Анализ показал, что большинство авторов понимают под позицией главные характеристики продукта или услуги, которые организация транслирует целевым потребителям и стремится вложить в их сознание в качестве основной, отличной от конкурентов ценности бренда. Однако в представленных подходах не отражена возможность изменения позиции организации под воздействием факторов маркетинговой среды либо вследствие ее несоответствия восприятию потребителей. Поэтому нами уточнено содержание понятия «позиция образовательной организации» применительно к рынку профессионального образования: это место в сознании потребителей, которое образовательная организация стремится сформировать, поддержать или изменить, предлагая совокупность адекватных для определенного периода характеристик, создающих элементы бренда образовательной организации посредством маркетинговых коммуникаций, с целью ее дифференциации от конкурентов на рынке профессионального образования [Жадько, 2018a]. В отличие от существующих в маркетинговой теории уточненное определение представляет позицию как динамическую категорию, которую можно измерить. Она создает понятные и значимые для потребителей отличия бренда от конкурентов, а управление брендом рассматривается нами как непрерывный процесс. Авторская трактовка акцентирует внимание на возможности адаптации комплекса характеристик, определяющих позицию организации в сознании потребителей, к изменяющимся условиям на рынке профессионального образования.

Развивая концепцию К.Л. Келлера [2005], мы определили характеристики, составляющие позицию образовательной организации, как точки паритета и дифференциации:

- точки паритета – характеристики организации, с которыми данная деятельность ассоциируется у большинства потребителей. Они представлены: категориальными точками – неотъемлемыми, обязательными характеристиками деятельности организации на рынке профессионального образования, которые определяют надежность выбора для потребителя; конкурентными точками – характеристиками, которые позволяют нивелировать значимость точек дифференциации конкурентов;
- точки дифференциации – уникальные и актуальные характеристики, имеющие значение для потребителей, с которыми ассоциируется определенная образовательная организация на рынке профессионального образования. Точки дифференциации позволяют сформировать отличное от конкурентов восприятие бренда [Жадько, 2018b].

В современных условиях складывается парадоксальная ситуация: хотя выпускники школ стремятся к рациональности при выборе университета, им зачастую не всегда достаточно для этого времени, информации или ресурсов. Именно бренд создает тот «эффект ореола», который делает образовательную организацию для них более привлекательной и побуждает сделать выбор [Garipağaoğlu, 2016]. Именно поэтому серьезный научный и практический интерес для исследователей представляют содержание понятия, идентичность и функцио-

нал бренда университета. Вместе с тем, на наш взгляд, меньше изучены теоретические и эмпирические проблемы брендинга в контексте стратегического менеджмента образовательной организации, при этом сектор высшего образования является интересной средой для разработки концепций брендинга [Melewar, Bang Nguyen, 2014]. Нуждаются в исследовании процесс создания и управления брендом университета, управленческие знания высшего менеджмента образовательной организации в этой области [Balmer, Wang, 2016]. Вместе с тем активная инициатива в области брендинга может способствовать повышению уровня осведомленности и формированию имиджа университета наряду с такими традиционными инструментами коммуникаций, как консультация у представителей образовательной организации, визиты в кампус и др. [Joseph, Mullen, Spake, 2012]. Наряду с привлечением иностранных студентов, дополнительного финансирования, ведущих ученых и руководителей, стратегических партнеров и внимания СМИ брендинг университета приносит и другие экономические и социальные результаты [Sultan, Wong, 2019].

В условиях активно изменяющихся маркетинговых условий важен динамический подход к управлению брендом, основанный на корректировке позиции организации в результате выявления соответствия или несоответствия позиции, транслируемой организацией, и позиции, воспринимаемой потребителями.

В современных условиях большинство университетов активно применяют различные средства коммуникации для продвижения бренда. Эффективным инструментом, позволяющим установить тесные связи с общественностью, выступает событийный маркетинг. В контексте управления брендом университета он приобретает особое значение, так как позволяет сформировать у потребителей личностное отношение к бренду посредством получения ими чувственного опыта общения с ним. Кроме того, в рамках проведения событий создается эмоциональная связь между участниками события и брендом [Антонова, 2017].

Развитие цифрового маркетинга способствовало тому, что в арсенале коммуникаций образовательных организаций появляется все больше digital-инструментов. Университеты активно осваивают социальные медиа, которые, пожалуй, являются самыми востребованными средствами общения, поиска информации и развлечения их потребителей. К ключевым факторам успеха коммуникаций образовательной организации в социальных сетях можно отнести следующее [Сумарокова, Рассохина, 2018]:

- верификация, которая гарантирует пользователям, что страница действительно ведется официальными представителями университета. В то же время официальный статус страницы требует серьезного и качественного подхода к ее администрированию: подбор контента, контроль за комментариями и др.;
- тщательное планирование и реализация наполнения страницы, основанные на соблюдении пропорции между информационным, вовлекающим, развлекательным и рекламным контентом;
- наличие узконаправленных сообществ, которые представляют внутренние объединения образовательной организации (спортивные секции, творческие коллективы, клубы по интересам и пр.);
- наличие неофициальных сообществ образовательной организации, которые раскрывают отдельные моменты ее деятельности, обычно от имени студентов.

Для молодого поколения, представители которого выступают основными потребителями образовательных организаций, характерны современность взглядов и суждений и позитивное восприятие инноваций во всех сферах жизни. Следовательно, они того же ожидают от университета не только в образовательной и научной, но и отдельных аспектах маркетинговой деятельности. Вместе с тем существуют причины, которые ограничивают широкое применение инновационных средств маркетинговых коммуникаций образовательными организациями:

- планирование коммуникаций требует проведения полномасштабных маркетинговых исследований;
- необходим качественный рост уровня автоматизации маркетинговой деятельности;
- требуется расширение функциональности использования коммуникационных возможностей виртуального и физического пространства организаций;
- нужны разработка и внедрение современных программ лояльности, направленных и на работников [Пешкова, 2016].

Таким образом, литературный обзор подтверждает необходимость понимания сущности и особенностей позиции образовательной организации на рынке профессионального образования, а анализ сложившихся современных маркетинговых условий на образовательном рынке – важность управления брендом университета с учетом соответствия транслируемой и воспринимаемой позиций и совершенствования системы маркетинговых коммуникаций.

МЕТОДИКА МОНИТОРИНГА ПОЗИЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Представленные отличительные черты позиции определяют необходимость проведения ее регулярной оценки и отслеживания динамики положения относительно основных конкурентов. Нами разработан алгоритм динамического управления брендом образовательной организации на рынке профессионального образования (рис. 1).

Отличительные особенности алгоритма:

- рассматривает управление брендом в контексте итеративности данного процесса и динамичности позиции образовательной организации, что определяет необходимость регулярности ее оценки;
- демонстрирует значимость оценки соответствия транслируемой и воспринимаемой позиций;
- раскрывает взаимосвязь позиции и бренда образовательной организации: выявление соответствия / не-

Рис. 1. Алгоритм динамического управления брендом образовательной организации
Fig. 1. The algorithm for dynamic brand management of an educational institution

соответствия между транслируемой и воспринимаемой позициями выступает основой для уточнения элементов бренда, а также для выбора модели и инструментов управления брендом.

В предложенном алгоритме центральное место занимает проведение оценки соответствия транслируемой и воспринимаемой позиций. Исследование основано на первичной информации, представленной в виде качественных данных и количественных (балльных) оценок. Для количественной оценки используется десятибалльная шкала, в которой 1 – минимальная оценка образовательной организации по исследуемой характеристике, 10 – максимальная оценка. Информация интерпретируется на базе методов выявления средних величин и сопоставления данных.

Основными методами исследования являются:

- контент-анализ внутренней документации и средств маркетинговых коммуникаций университета;
- интервью с экспертами, которыми могут быть менеджеры и сотрудники отделов, участвующих в разработке позиционирования образовательной организации;
- опрос потребителей (студентов университета).

С целью выявления характеристик, являющихся ключевыми при восприятии позиции организации, потребителей просят указать, какие точки паритета и дифференциации характерны, по их мнению, для данной образовательной организации. Характеристики, названные более чем половиной опрошенных, рассматриваются как определяющие для восприятия.

Выявление соответствия / несоответствия позиции, которую транслирует образовательная организация, и позиции, воспринимаемой потребителями, позволяет сформировать эффективный набор инструментов управления брендом в рамках выбранной стратегии позиционирования (табл. 1).

Регулярность оценки позиции университета, сложившейся в восприятии студентов, является необходимым и важным этапом управления бренда, поскольку, когда бренд воспринимается как привлекательный или особенный, он способствует установлению более сильной эмоциональной связи человека и бренда, а следовательно, выпускники университета с большей вероятностью становятся «адвокатами бренда» и более частыми посетителями сайта образовательной организации и ее групп в социальных сетях [Stephenson, Yerger, 2014]. Оценка позиции и выявление степени соответствия / несоответствия воспринимаемой и транслируемой позиций позволяют выбрать наиболее адекватную в сложившихся условиях стратегию позиционирования. Исходя из нашего понимания структуры позиции образовательной организации предлагаем следующие типы стратегий позиционирования [Жадько, 2018а].

1. Стратегия поддержания лидирующей позиции основывается на уникальности позиции образовательной организации. Она содержит оптимальный набор ключевых характеристик, которые потребители ассоциируют с образовательной деятельностью. В то же время высокая дифференциация позиции достигается за счет наличия

Таблица 1 – Действия в рамках определения соответствия / несоответствия транслируемой и воспринимаемой позиций образовательной организации
Table 1 – Actions taken when establishing (in)consistency between the communicated and perceived positions of an educational institution

Результат	Возможные направления действий образовательной организации	Основные инструменты
Выявлено несоответствие позиций		
Потребители мало осведомлены о точках дифференциации образовательной организации	Доведение до потребителей информации о точках дифференциации образовательной организации	Комплекс маркетинговых коммуникаций
Позиция, транслируемая организацией, не включает характеристики, на которых основано восприятие позиции университета	Корректировка позиции образовательной организации посредством включения в ее структуру тех характеристик, которые определяют ее восприятие потребителями	Позиция организации, стратегия позиционирования, комплекс маркетинговых коммуникаций
Выявлено соответствие позиций		
Транслируемая позиция соответствует воспринимаемой позиции	Поддержание соответствия транслируемой и воспринимаемой позиций образовательной организации в течение планового периода	Комплекс маркетинговых коммуникаций

у организации значимых отличий от конкурентов. Прочность и привлекательность сформированной позиции определяются тем, что она полностью соответствует ожиданиям потребителей. Организация может придерживаться ранее выбранной стратегии формирования и транслирования позиции.

2. Стратегия поддержания дифференцированной позиции предполагает, что достигнута высокая степень дифференциации. Усилия организации могут быть направлены на поддержание восприятия потребителями ее уникальных отличительных характеристик. Вместе с тем паритетность позиции выражена ниже, чем у лидера. Организации необходимо выявить причины низкого восприятия потребителями ее паритетных точек: не оправданы их ожидания, выявленные характеристики не представляют для них большого значения.

3. Стратегия поддержания паритетной позиции основана на том, что привлекательность позиции образовательной организации высоко оценивается потребителями по предлагаемому набору точек паритета. Низкая степень уникальности позиции (отсутствие видимых точек дифференциации) может быть компенсирована активными действиями организации по постоянному обновлению своего предложения современными и значимыми точками паритета с учетом изменений в маркетинговой среде.

4. Стратегия повышения паритетности позиции предполагает, что транслируемые образовательной организацией точки дифференциации уникальны, но не представляют важности для целевых потребителей. Есть необходимость поиска тех отличительных характеристик, которые значимы для потребителей и позволяют подчеркнуть уникальность позиции в сравнении с конкурентами. При этом необходимо проведение корректировки позиции посредством включения в нее актуальных точек паритета.

5. Стратегия корректировки позиции в направлении усиления паритетности и (или) дифференциации позиции исходит из того, что позиция образовательной организации отличается от позиций конкурентов, но по тем характеристикам, которые существенны для потребителей. Позиция может быть успешна при условии, если организация сможет убедить потребителей в значимости транслируемых точек паритета и дифференциации. Для этого необходима корректировка маркетинговых коммуникаций.

6. Стратегия усиления дифференциации позиции предусматривает, что в силу высокой значимости для потребителей возможно достижение успешности позиции, но только в краткосрочной перспективе. Формирование отличительной и важной для потребителей позиции на долгосрочной основе требует от образовательной организации регулярного мониторинга рынка и потребительских ожиданий с целью поиска новых незанятых дифференцирующих точек.

7. Стратегия повышения паритетности позиции и создания дополнительных точек дифференциации основана на том, что позиция, занимаемая образовательной организацией, мало привлекательна для целевых потребителей, поскольку не включает те категориальные точки, которые они считают необходимыми для осуществления эффективной образовательной деятельности. В то же время позиция не имеет существенных дифференцирующих характеристик, которые отличали бы ее от конкурентов и были значимы для потребителей. Представленная стратегия требует от образовательной организации активных мер, направленных на усиление как паритетности, так и дифференциации позиции.

8. Стратегия создания дополнительных точек паритета и усиления дифференциации позиции исходит из необходимости повысить паритетность позиции образовательной организации, прежде всего за счет придания ей важных для потребителей категориальных и конкурентных точек.

9. Стратегия репозиционирования становится актуальной в условиях, когда позиция образовательной организации неэффективна с точки зрения паритетности и дифференциации, что определяет необходимость раз-

работки и осуществления комплекса маркетинговых действий в области изменения позиционирования и маркетинговых коммуникаций.

Каждая из представленных стратегий определяет дальнейшие действия образовательной организации в рамках дифференциации и паритетности ее позиции.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В ходе исследования было выявлено, что сохраняется постепенное сокращение количества вузов и увеличение числа профессиональных образовательных организаций (табл. 2).

Как видно из табл. 2, с 2010 г. отмечается уменьшение числа образовательных организаций высшего образования, которое составило почти 32 %. По мнению ряда исследователей, высшее образование в России «сжимается», причинами чего являются снижение его финансирования и реструктуризация университетов [Зборовский, Амбарова, 2018, с. 914]. Данная ситуация объясняется комплексным влиянием экономических и демографических факторов, а также политикой, проводимой государством с целью повышения эффективности деятельности вузов в нашей стране. Значительное увеличение числа колледжей и техникумов стало, в том числе, следствием реформирования системы начального профессионального образования.

На рис. 2 представлена динамика численности студентов в образовательных организациях высшего образования и профессиональных образовательных организациях.

За период с 1991 по 2010 г. численность студентов образовательных организаций высшего образования выросла в 2,5 раза, а затем снизилась и в 2017 г. составила 60 % от уровня 2010 г. Число студентов профессиональных образовательных организаций постепенно увеличивается.

В Национальном рейтинге университетов России с 2013 г. учитывается параметр «бренд», что подтверждает практическую значимость процесса управления брендом для образовательных организаций и определяет необходимость теоретических изысканий в области позиционирования и управления брендом, учитывающих специфику образовательного рынка. Выборка из национального рейтинга за 2017 г., включающая российские университеты социально-экономического профиля и вузы Екатеринбурга, представлена на рис. 3.

Стоит отметить, что в 2018 г. положение Уральского государственного экономического университета в Национальном рейтинге университетов по параметру «бренд» ухудшилось: он опустился на 114-е место и потерял 74 балла. Возможно, причиной послужило увеличение общего числа вузов, представленных в рейтинге.

Апробация авторского алгоритма динамического управления брендом в контексте выявления соответ-

Таблица 2 – Число профессиональных образовательных организаций и образовательных организаций высшего образования в России
Table 2 – The number of vocational education institutions and higher education organizations in Russia

Тип образовательной организации	1990	2000	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2010 к 1990, %	2017 к 2010, %
Вузы	514	965	1 115	1 080	1 046	969	950	896	818	766	216,9	68,7
Профессиональные образовательные организации	2 603	2 703	2 850	2 925	2 981	2 709	2 909	2 891	3 934	3 956	109,5	138,8

Составлено по материалам Росстата: Образование. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/education/#; Образование в 2016 г. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/b16_01/IssWWW.exe/Stg/d12/3-5.doc.

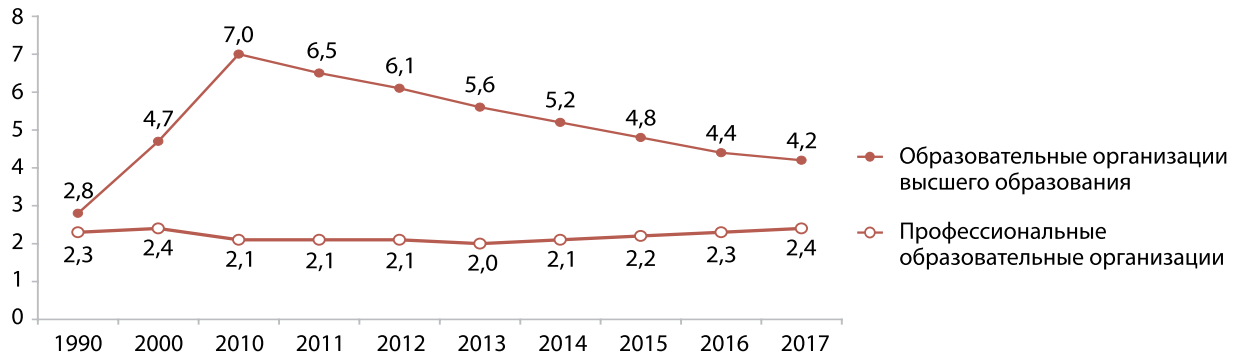


Рис. 2. Численность студентов в образовательных организациях высшего образования и профессиональных образовательных организациях, всего, млн чел.[1]
Fig. 2. Student numbers in higher education organizations and vocational education institutions, in total, million people

[1]Составлено по материалам Росстата: Российский статистический сборник. URL: http://www.gks.ru/free_doc/doc_2017/year/year17.pdf; Образование в 2017 г. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/education/.

Рис. 3. Место Уральского государственного экономического университета в Национальном рейтинге университетов по параметру «бренд» в 2017 г., балл[1]

Fig. 3. The position of the Ural State University of Economics in the National University Ranking by the "brand" parameter in 2017, in points

ствия / несоответствия транслируемой позиции и позиции, сложившейся в восприятии потребителей, проводилась в 2017–2018 гг. на базе Уральского государственного экономического университета. Выборка для опроса студентов составила 178 человек. Для проведения интервью экспертами были выбраны сотрудники рекламно-информационного отдела, руководители институтов и кафедр университета. Было проведено 23 интервью. На основе информации, полученной в ходе контент-анализа внутренней документации и средств маркетинговых коммуникаций университета, была определена структура позиции, транслируемой университетом. В табл. 3 представлены средние значения оценок потребителей и экспертов по каждой характеристике, составляющей позицию университета, а также значения, которые раскрывают соответствие университета каждой характеристике, составляющей его позицию, в восприятии потребителей.

Среди конкурентных точек определяющей является только одна – активная международная деятельность. Другие точки, обусловливающие конкурентность позиции университета, среди которых стоит выделить высокую степень трудоустройства выпускников, не воспринимаются студентами как его неотъемлемые характеристики. Важно отметить, что все конкурентные точки университета экс-

Таблица 3 – Средние оценки характеристик позиции университета и значения характеристик, определяющих восприятие его позиции потребителями

Table 3 – Average estimates of a university's position and characteristics determining consumers' perception of its position

Характеристики позиции университета		Оценки экспертов	Оценки студентов	Соответствие транслируемой характеристики позиции университета и восприятия позиции потребителями, %
Категориальные точки	Высокопрофессиональный профессорско-преподавательский состав	7,9	7,7	78,5
	Разнообразная студенческая жизнь (творчество, спорт, общение)	8,0	8,8	84,6
	Активная и разнообразная научно-исследовательская деятельность	7,5	7,7	65,6
Конкурентные точки	Лидерство вуза в рейтингах	5,6	5,3	6,0
	Известные выпускники	6,0	4,7	4,7
	Активная международная деятельность	8,5	7,8	68,4
Точки дифференциации	Большое число работодателей-партнеров	7,5	7,4	13,0
	Высокая степень трудоустройства выпускников	7,0	6,2	25,4
	Качественное экономическое образование	8,3	7,5	64,4
Другое (указали потребители)	Созданы все условия для развития собственных способностей	–	–	75,2

[1] Составлено по: НРУ2017: результаты рейтинга университетов по параметру «бренд». URL: http://www.univer-rating.ru/txt.asp?rbr=38&txt=Rbr38Text9045&lng=0.

перты оценили чуть выше, чем потребители. Наибольший разрыв был выявлен по характеристике «известные выпускники»: студенты в отличие от экспертов не считают / не знают, что образовательная организация является alma mater для многих известных людей страны.

Точку дифференциации университета респонденты воспринимают как значимую. Но в сравнении с другими характеристиками меньшая доля респондентов считает ее определяющей для образовательной организации. Стоит отметить, что по сравнению с экспертами студенты ниже оценивают возможности университета по подготовке экономической элиты для региона и страны.

В ходе опроса респондентами бы названа дополнительная характеристика, которую они считают определяющей для университета – созданы все условия для развития собственных способностей. Из десяти характеристик она занимает третье место по значению в формировании позиции образовательной организации.

Потребители высоко оценили характеристики, формирующие категориальность позиции образовательной организации. Они являются определяющими в сознании потребителей, так как имеют крепкие ассоциативные связи с университетом. Стоит подчеркнуть, что респонденты дали высокую оценку разнообразию студенческой жизни. Среди исследуемых характеристик она больше всего ассоциируется с университетом. Сопоставление оценок показало, что студенты оценивают разнообразие студенческой жизни в университете выше, чем эксперты.

В ходе апробации алгоритма получены следующие выводы в контексте соответствия / несоответствия транслируемой и воспринимаемой позиций:

- выявлена высокая степень соответствия позиции, транслируемой университетом, и позиции, воспринимаемой потребителями, по категориальным точкам: их ассоциируют с университетом в среднем 76,2 % студента;
- определена средняя степень соответствия транслируемой и воспринимаемой позиций образовательной организации по точке дифференциации: 64,4 % респондентов соотносят ее с университетом;
- установлено несоответствие позиции, транслируемой университетом, и позиции, воспринимаемой потребителями, по конкурентным точкам – в среднем их ассоциируют с образовательной организацией только 23,5 % опрошенных.

В целом позиция, транслируемая университетом, соответствует воспринимаемой позиции на 54,7 %, что определило необходимость разработки рекомендаций по корректировке позиции и комплекса маркетинговых коммуникаций университета. Между тем следует отметить, что в арсенале Уральского государственного экономического университета задействованы различные средства, позволяющие транслировать его позицию всем потребительским группам (рис. 4).

На основе полученных результатов университету рекомендуется придерживаться стратегии поддержания паритетной позиции. Существующие данные подтверждают

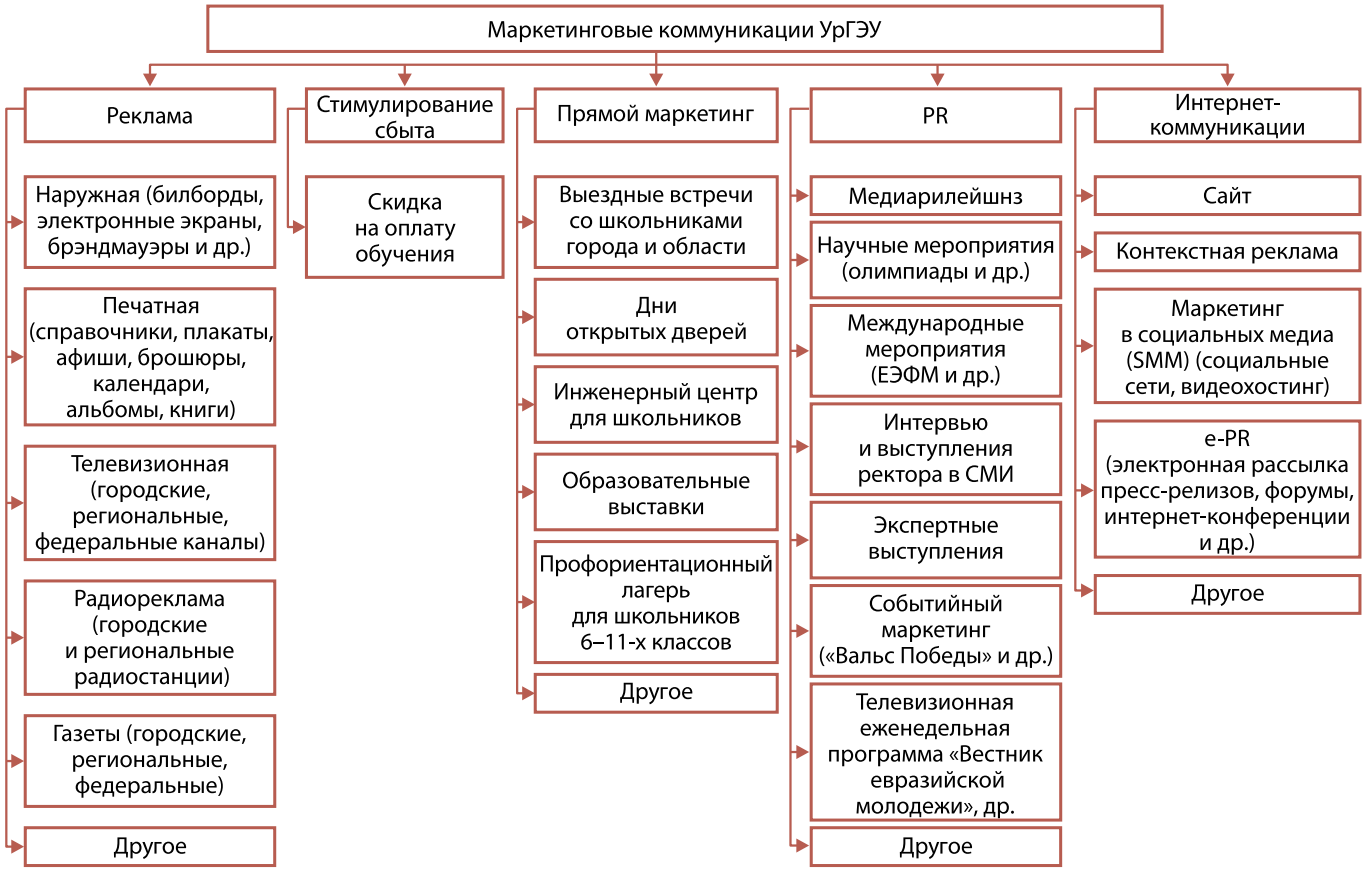


Рис. 4. Маркетинговые коммуникации Уральского государственного экономического университета
Fig. 4. Marketing communications of the Ural State University of Economics

высокую степень соответствия транслируемых категориальных точек их восприятию потребителями. Можно утверждать, что позиция университета привлекательна для потребителей по предлагаемому набору точек паритета. В сложившихся условиях вуз может поддерживать восприятие своей позиции, регулярно актуализируя набор категориальных точек с учетом изменений, происходящих в маркетинговой среде. Необходимо повысить степень соответствия транслируемой и воспринимаемой позиций по конкурентным характеристикам и точке дифференциации. Для этого важно обратить внимание на наиболее эффективные средства маркетинговых коммуникаций. На наш взгляд, с учетом современных информационно-коммуникационных технологий и особенностей потребителей университета такими средствами выступают PR и digital-инструменты. Так, в эру цифровизации сайт – это не только основное средство распространения информации, но и первая точка контакта и взаимодействия между университетом и студентом [Lazetic, 2018].

С учетом полученных данных мы считаем важным уточнить формулировку позиции университета и предлагаем следующую: это университет с комфортной средой для учебной, научной, творческой деятельности и международного сотрудничества, профессионального развития в сферах экономики, управления, финансов, информатики, сервиса и права.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам исследования сделан вывод, что в маркетинговой практике образовательной организации в каждый момент времени возможно возникновение несоответствия транслируемой и воспринимаемой потребителями позиций университета. В данной ситуации значимым для приведения их в соответствие и повышения эффективности управления брендом является выбор адекватной стратегии позиционирования. Научная новизна исследования раскрывает важность динамического управления брендом образовательной организации как итеративного процесса.

Реализация стратегии позиционирования предполагает повышение и/или изменение активности образовательной организации в сфере маркетинговых коммуникаций для продвижения бренда на рынке профессионального образования. Результаты оценки соответствия / несоответствия позиций университета в рамках динамического управления брендом позволяют принять своевременные решения о корректировке позиции организации, а также ее маркетинговых коммуникаций. В свою очередь маркетинговые коммуникации образовательной организации предлагается строить на основе омниканального подхода, что позволяет объединить все средства коммуникации в единую систему, создавая цельное, единое восприятие бренда потребителями.

Апробация алгоритма динамического управления брендом подтвердила его применимость к деятельности образовательных организаций на рынке профессионального образования. На примере Уральского государственного экономического университета получены данные, подтверждающие необходимость регулярной оценки соответствия транслируемой и воспринимаемой позиций образовательной организации.

Результаты исследования могут составить основу для дальнейшего изучения вопросов, касающихся выбора и реализации стратегии позиционирования, а также применения инструментов управления брендом не только на региональном, но и на международном образовательном рынке. ■

Источники

Аакер Д. (2007). Стратегическое рыночное управление: пер. с англ. СПб.: Питер.

Антонова Н.С. (2017). Событийный маркетинг как эффективный инструмент маркетинговых коммуникаций // Маркетинговые коммуникации. № 2(98). С. 90–99.

Голубков Е.П. (2008). Маркетинговые исследования: теория, методология и практика: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Финпресс.

Жадько Е.А. (2018a). Совершенствование стратегии позиционирования и управления брендом в маркетинговой деятельности образовательной организации на рынке профессионального образования: автореф. дис. … канд. экон. наук. Екатеринбург.

Жадько Е.А. (2018b). Управление брендом университета на рынке профессионального образования // Практический маркетинг. № 1(251). С. 12–18.

Зборовский Г. Е., Амбарова П. А. (2018). Высшее образование как фактор сохранения городов в Уральском макрорегионе // Экономика региона. Т. 14. Вып. 3. С. 914–926.

Капустина Л. М., Возмилов И. Д., Темперини В. (2017) Спрос на услуги бизнес-образования участников внешнеэкономической деятельности в итальянском регионе Марке и Свердловской области // Экономика региона. Т. 13. Вып. 3. С. 908–921.

Келлер К.Л. (2005). Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом: пер. с англ. М.: Вильямс.

Котлер Ф., Ли Н. (2008). Маркетинг для государственных и общественных организаций. СПб.: Питер.

Коршунов И.А., Мешкова Т.А., Мирошников М.С., Сверчков М.Н. (2018). Дополнительное профессиональное образование российских университетов: интеграция в международные рынки // Интеграция образования. Т. 22. № 4. С. 612–631. DOI: 10.15507/1991-9468.093.022.201804.612-631.

Пешкова И.Г. (2016). Исследование особенностей разработки, реализации и контроля комплекса маркетинговых коммуникаций ведущих вузов Краснодарского края // Практический маркетинг. № 7(233). С. 13–21.

Соловьева Д.В., Афанасьева С.В. (2012). Анализ позиции бренда на рынке: эволюция подходов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер.: Менеджмент. № 4. С. 49–81.

Стриелковски В., Киселева Л. С., Попова Е. Н. (2018). Детерминанты качества университетского образования: мнение студентов // Интеграция образования. Т. 22. № 2. С. 220–236. DOI: 10.15507/1991-9468.091.022.201802.220-236.

Сумарокова Е.В., Рассохина Е.Д. (2018). Факторы успеха сообществ вуза в социальной сети «Вконтакте» // Интернет-маркетинг. № 4(104). С. 316–322.

Траут Дж., Райс Э. (2004). Позиционирование. Битва за узнаваемость: пер. с англ. СПб.: Питер.

Туманов С.А. (2009). Подходы к оценке рыночной позиции промышленного предприятия на рынке // Вестник УГТУ-УПИ. № 5. С. 144–151.

Хибинг Р., Купер С. (2010). Маркетинг: пер. с англ. М.: Эксмо.

Balmer J.M.T., Wei-Yue Wang. (2016). The corporate brand and strategic direction: Senior business school manager's cognitions of corporate brand building and management. *Journal of Brand Management*, vol. 23(1), pp. 8–21.

Garipağaoğlu B.Ç. (2016). Branding in Higher Education: A Case Study from Turkey. *Higher Education Policy*, vol. 29, pp. 254–271.

Kotler P., Keller K.L. (2012). *Marketing management*. 14th ed. Boston: Prentice Hall.

Lazetic P. (2018). Students and university websites—consumers of corporate brands or novices in the academic community? *Higher Education*, vol. 77, no. 6, pp. 995–1013.

Joseph M., Mullen E.W., Spake D. (2012). University branding: Understanding students' choice of an educational institution. *Journal of Brand Management*, vol. 20, no. 1, pp. 1–12.

Melewar T.C., Bang Nguyen (2014). Five areas to advance branding theory and practice. *Journal of Brand Management*, vol. 21(9), pp. 758–769.

Stephenson A.L., Yerger D.B. (2014). *Does brand identification transform alumni into university advocates?* Berlin; Heidelberg: Springer-Verlag.

Sultan P., Wong Ho Yin. (2019). How service quality affects university brand performance, university brand image and behavioural intention: The mediating effects of satisfaction and trust and moderating roles of gender and study mode. *Journal of Brand Management*, vol. 26, no. 3, pp. 332–347.

Информация об авторе

КАПУСТИНА Лариса Михайловна

Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой маркетинга и международного менеджмента. **Уральский государственный экономический университет** (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45). E-mail: lakapustina@bk.ru.

ЖАДЬКО Евгения Александровна

Кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры маркетинга и международного менеджмента. **Уральский государственный экономический университет** (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45). E-mail: sylva@list.ru.

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-9

Brand management based on consumer perceptions of a university

Larisa M. KAPUSTINA, Evgeniya A. ZHADKO

Abstract. The paper scrutinizes the problems of positioning and managing the brand of an educational institution. Lack of the algorithm for managing a university brand on the basis of a positioning strategy is the main issue for academics to resolve. The authors find that the concept of position in the scientific literature has been little studied. At that, the position communicated by the university may not coincide with consumer perceptions of its brand. The methodological basis of the research includes the theoretical principles of brand management and positioning, as well as marketing research methods: content analysis, consumer surveys, in-depth interviews, expert assessment of the position characteristics. The authors propose a detailed definition of the term "position of an educational institution" and develop a typology of positioning strategies in the market for vocational education based on a combination of points of parity and points of differentiation characterizing the position of a university. The paper provides an algorithm for dynamic brand management that allows identifying and smoothing the differences between the position claimed by the university and that perceived

by consumers. The brand management algorithm is tested using the case of the Ural State University of Economics (USUE). The results show that the USUE's position corresponds to consumer perceptions for only 54.7 %. The article presents the university's characteristics to be corrected and devises a scheme for marketing communications to bring the university's position into compliance with consumer perceptions.

Keywords: brand; brand management; position of an educational institution; points of differentiation; points of parity; positioning strategy; marketing communications.

JEL Classification: I00, I20, M31

Paper submitted: January 31, 2019

For citation: Kapustina L.M., Zhadko E.A. (2019). Brand management based on consumer perceptions of a university. *Upravlenets – The Manager*, vol. 10, no. 4, pp. 98–109. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-4-9.

References

Aaker D. (2007). *Strategic market management* (Russ. ed.: Aaker D. (2007). Strategicheskoe rynochnoe upravlenie. St. Petersburg: Piter Publ.).

Antonova N.S. (2017). Sobytiynyy marketing kak effektivnyy instrument marketingovykh kommunikatsiy [Event marketing as an effective tool of marketing communications]. *Marketingovye kommunikatsii – Marketing Communications*, no. 2(98), pp. 90–99.

Golubkov E.P. (2008). *Marketingovye issledovaniya: teoriya, metodologiya i praktika* [Marketing research: theory, methodology and practice]. Moscow: Finpress.

Zhadko E.A. (2018a). *Sovershenstvovanie strategii pozitsionirovaniya i upravleniya brendom v marketingovoy deyatel'nosti obrazovatel'noy organizatsii na rynke professional'nogo obrazovaniya: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk* [Improving the strategy of positioning and brand management in the marketing activities of an educational institution in the vocational education market: abstract. of Cand. econ. sci. diss.]. Ekaterinburg.

Zhadko E.A. (2018b). Upravlenie brendom universiteta na rynke professional'nogo obrazovaniya [Management of the university brand in the vocational education market]. *Prakticheskiy marketing – Practical Management*, no. 1(251), pp. 12–18.

Zborovskiy G.E., Ambarova P.A. (2018). Vysshee obrazovanie kak faktor sokhraneniya gorodov v Ural'skom makroregione [Higher education as a factor of the cities' preservation in the Ural macro-region]. *Ekonomika regiona – Economy of Region*, vol. 14, no. 3, pp. 914–926.

Kapustina L. M., Vozmilov I. D., Temperini V. (2017) Spros na uslugi biznes-obrazovaniya uchastnikov vneshneekonomicheskoy deyatel'nosti v ital'yanskom regione Marke i Sverdlovskoy oblasti [Demand on business education services concerning companies' internationalization in Italian Marche region and Sverdlovsk district]. *Ekonomika regiona – Economy of Region*, vol. 13, no. 3, pp. 908–921.

Keller K.L. (2005). *Strategic brand management. Building, measuring, and managing brand equity* (Russ. ed.: Keller K.L. (2005). Strategicheskiy brend-menedzhment: sozdanie, otsenka i upravlenie marochnym kapitalom. Moscow: Williams).

Kotler F., Li N. (2008). *Marketing dlya gosudarstvennykh i obshchestvennykh organizatsiy* [Marketing for state and public organizations]. St. Petersburg: Piter Publ.

Korshunov I.A., Meshkova T.A., Miroshnikov M.S., Sverchkov M.N. (2018). Dopolnitel'noe professional'noe obrazovanie rossiyskikh universitetov: integratsiya v mezhdunarodnye rynki [Extended vocational education in Russian universities: integration into international markets]. *Integratsiya obrazovaniya – Integration of Education*, vol. 22, no. 4, pp. 612–631. DOI: 10.15507/1991-9468.093.022.201804.612-631.

Peshkova I.G. (2016). Issledovanie osobennostey razrabotki, realizatsii i kontrolya kompleksa marketingovykh kommunikatsiy veduschikh vuzov Krasnodarskogo kraya [Study of the peculiarities of the development, implementation and control of a complex of marketing communications of leading universities of the Krasnodar kray]. *Prakticheskiy marketing – Practical Marketing*, no. 7(233), pp. 13–21.

Solovyeva D.V., Afanaseva S.V. (2012). Analiz pozitsii brenda na rynke: evolyutsiya podkhodov [Analysis of the brand position in the market: evolution of approaches]. *Vestnik Sankt Peterburgskogo universiteta. Ser.: Menedzhment – Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, no. 4, pp. 49–81.

Strielkovski V., Kiseleva L. S., Popova E. N. (2018). Determinanty kachestva universitetskogo obrazovaniya: mnenie studentov [Determinants of the quality of university education: students' opinion]. *Integratsiya obrazovaniya – Integration of Education*, vol. 22, no. 2, pp. 220–236. DOI: 10.15507/1991-9468.091.022.201802.220-236.

Sumarokova E.V., Rassokhina E.D. (2018) Faktory uspekha soobshchestv vuza v sotsial'noy seti «Vkontakte» [Success factors for university communities in the social network Vkontakte]. *Internet-Marketing*, vol. 4(104), pp. 316–322.

Trout J., Ries A. (2004). *Positioning: The battle for your mind* (Russ. ed.: Trout J., Ries A. (2004). Pozitsionirovanie. Bitva za uznavaemost'. St. Petersburg: Piter Publ.).

Tumanov S.A. (2009). Podkhody k otsenke rynochnoy pozitsii promyshlennogo predpriyatiya na rynke [Approaches to assessing the market position of an industrial enterprise in the market]. *Vestnik UGTU-UPI – Vestnik of USTU*, no. 5, pp. 144–151.

Hiebing R., Cooper S. (2010). *Marketing* (Russ. ed.: Hiebing R., Cooper S. (2010). Marketing. Moscow: EKSMO).

Balmer J.M.T., Wei-Yue Wang. (2016). The corporate brand and strategic direction: Senior business school manager's cognitions of corporate brand building and management. *Journal of Brand Management*, vol. 23(1), pp. 8–21.

Garipağaoğlu B.Ç. (2016). Branding in Higher Education: A Case Study from Turkey. *Higher Education Policy*, vol. 29, pp. 254–271.

Kotler P., Keller K.L. (2012). *Marketing management*. 14th ed. Boston: Prentice Hall.

Lazetic P. (2018). Students and university websites—consumers of corporate brands or novices in the academic community? *Higher Education*, vol. 77, no. 6, pp. 995–1013.

Joseph M., Mullen E.W., Spake D. (2012). University branding: Understanding students' choice of an educational institution. *Journal of Brand Management*, vol. 20, no. 1, pp. 1–12.

Melewar T.C., Bang Nguyen (2014). Five areas to advance branding theory and practice. *Journal of Brand Management*, vol. 21(9), pp. 758–769.

Stephenson A.L., Yerger D.B. (2014). *Does brand identification transform alumni into university advocates?* Berlin; Heidelberg: Springer-Verlag.

Sultan P., Wong Ho Yin. (2019). How service quality affects university brand performance, university brand image and behavioural intention: The mediating effects of satisfaction and trust and moderating roles of gender and study mode. *Journal of Brand Management*, vol. 26, no. 3, pp. 332–347.

Information about the authors

Larisa M. KAPUSTINA

Dr. Sc. (Econ.), Professor of Marketing and International Management Dept. **Ural State University of Economics** (62/45 8 Marta/Narodnoy Voli St., Ekaterinburg, 620144, Russia). E-mail: lakapustina@bk.ru.

Evgeniya A. ZHADKO

Cand. Sc. (Econ.), Sr. Lecturer of Marketing and International Management Dept. **Ural State University of Economics** (62/45 8 Marta/Narodnoy Voli St., Ekaterinburg, 620144, Russia). E-mail: sylva@list.ru.

Научно-аналитический журнал
Управленец

ТРЕБОВАНИЯ К МАТЕРИАЛАМ, ПРЕДСТАВЛЯЕМЫМ В НАУЧНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ «УПРАВЛЕНЕЦ»

Общие положения

- К публикации принимаются статьи, соответствующие тематике журнала и настоящим требованиям. Представляемые материалы должны быть актуальными, обладать научно-практической значимостью и новизной.
- Статьи, направляемые в редакцию, рецензируются и в случае положительного заключения – редактируются. Редакция не согласовывает с авторами изменения и сокращения рукописи, не затрагивающие принципиальных вопросов.
- Статья, отправленная автору на доработку, должна быть возвращена в исправленном виде в максимально короткие сроки с ответами автора на замечания рецензента, а также пояснениями всех изменений, сделанных автором.
- Статьи аспирантов и соискателей могут приниматься к публикации без соавторства с доктором или кандидатом наук. Статьи, в число авторов которых входят студенты и магистранты, не принимаются к публикации.
- Общее количество авторов статьи – не более трех (для международных коллективов – не более пяти).

Материалы, представляемые авторами в редакцию

Материалы пересылаются в редакцию по электронной почте.

Заявка на публикацию включает следующие файлы:

1. Файл, озаглавленный фамилиями авторов на русском языке и содержащий в указанном порядке:

1) 1–3 кода по классификации JEL;
2) сведения об авторах на русском языке*;
3) ключевые слова на русском языке (5–8 слов);
4) аннотацию на русском языке (150 –200 слов);
5) название статьи на русском языке;
6) текст статьи;
7) библиографический список на русском языке.

2. Файл, озаглавленный фамилиями авторов на английском языке и содержащий в указанном порядке:

1) перевод сведений об авторах на английский язык;
2) перевод названия статьи на английский язык;
3) перевод ключевых слов на английский язык;
4) перевод аннотации на английский язык;
5) перевод библиографического списка на английский язык.

* **Информация об авторе** должна содержать: фамилию, имя, отчество автора; ученую степень; ученое звание; должность; организацию, которую представляет автор; адрес организации; контактный телефон (с указанием кода города); e-mail. Адрес организации указывается в последовательности: почтовый индекс, страна, город, улица, дом.

Вся указанная информация подлежит публикации.

Требования к оформлению рукописи

Объем статьи – от 35 000 до 45 000 знаков с пробелами на листе формата А4 с полями по 2 см.

Текст набирается через полтора интервала, кегль – 14, гарнитура – Times New Roman.

Все страницы рукописи нумеруются.

Каждая таблица должна иметь название, каждый рисунок – подрисуночную подпись на русском и английском языках.

Уравнения, рисунки и таблицы нумеруются в порядке их упоминания в тексте.

Цветовое оформление графических элементов (рисунков, схем) должно использоваться исключительно в практических, а не декоративных целях.

Требования к списку источников

Список источников должен преимущественно включать научные статьи в рецензируемых научных изданиях, монографии, авторефераты диссертаций. Нормативно-правовые документы, статистические материалы и материалы без указания фамилий авторов в список источников не включаются, при необходимости упоминаются в тексте статьи или выносятся в постраничную сноску.

Самоцитирование не должно превышать 10%.

Список оформляется в алфавитном порядке: сначала русскоязычные, затем англоязычные источники. Источники в списке не нумеруются. Для идентификации источника в тексте используются фамилии авторов, год публикации. При наличии в описании источника электронного идентификатора DOI, он обязательно указывается в конце библиографического описания в списке источников.

Внутритекстовые ссылки на использованную литературу оформляются в квадратных скобках с указанием фамилии автора (ов), страницы. Опубликованный источник на кириллице цитируется – [Тамбовцев, 2017, с. 23], источник, использующий латиницу – [Buchanan, 2010, p. 37]. При одновременном цитировании нескольких источников, ссылка имеет вид [Тамбовцев, 2017, с. 23; Buchanan, 2010, p. 37]. Если количество авторов составляет от одного до трех, авторы перечисляются в ссылке через запятую, если больше – указывается [Тамбовцев и др., 2017, с. 23; Buchanan et al., 2010, p. 37]. Для различения авторов с одной фамилией применяются инициалы; для работ одного автора, опубликованных в одном году – латинская буквенная идентификация, например, [Тамбовцев, 2017a, 2017b]. Если фамилии цитируемых авторов выступают частью предложения, в квадратных скобках может указываться только год и страница: В. Л. Тамбовцев [2017, p. 23] отмечает, что …

Рукописи, не соответствующие данным требованиям, возвращаются авторам.

Плата за публикацию статей не взимается.

Авторские гонорары редакцией не выплачиваются.

В случае принятия статьи к публикации авторы предоставляют заполненные заявки и экспертное заключение о возможности открытого опубликования. Бланк заявки размещен на сайте журнала: http://upravlenets.usue.ru.

Прием статей:

Уральский государственный экономический университет
620144, РФ, г. Екатеринбург,
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, каб. 102а
Баусова Юлия Сергеевна
Телефон: +7 (343) 221-26-33
E-mail: bausova@usue.ru

ЖУРНАЛ РЕКОМЕНДОВАН
ВЫСШЕЙ АТТЕСТАЦИОННОЙ КОМИССИЕЙ
МИНИСТЕРСТВА НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
ДЛЯ ПУБЛИКАЦИИ НАУЧНЫХ РАБОТ,
ОТРАЖАЮЩИХ ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИЙ

UPRAVLENETS.USUE.RU

ULRICHSWEB™ GLOBAL SERIALS DIRECTORY
ERIHPLUS EUROPEAN REFERENCE INDEX FOR THE HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES
EBSCOhost
Academic Resource Index ResearchBib
NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA
НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА eLIBRARY.RU
CYBERLENINKA
Crossref
J-Gate INDEXED