ВЗАИМОСВЯЗЬ ВЫБОРА НАПРАВЛЕНИЙ ИНВЕСТИРОВАНИЯ С ПОСЛЕДУЮЩИМИ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ И СТРАТЕГИЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Е. Ю. Ганьшина, И. Л. Смирнова

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва, Россия

С. П. Иванова

Московский государственный психолого-педагогический университет,
Москва, Россия

Тема осуществления инвестиций и выбора наиболее эффективных направлений вложения денежных средств становится для современных организаций все более актуальной в последние годы вследствие многочисленных кризисных экономических явлений и сопутствующих проблем с воспроизводством капитала. В контексте исследования вариантов инвестирования особенно остро выступают стратегические аспекты альтернативных финансовых и технологических возможностей вложения ресурсов и, как следствие, прогнозирования горизонта получения отдачи от данных вложений. Помимо этого, исследовательский интерес вызывает также влияние базовых направлений инвестирования предприятий на уровень их экономических результатов в связке с трендами обеспечения долгосрочного устойчивого развития. Авторами проанализированы актуальные кейсы крупнейших российских промышленных организаций, установлена корреляция между инвестиционными потоками в рамках компании и эффектом от вложений на базе консолидированной отчетности данных компаний. В статье приведен анализ нескольких инвестиционных проектов Группы НЛМК и ПАО «СИБУР», в частности, внедрения инновационной модели построения прогноза по выходу из строя критичного производственного оборудования, а также системы корпоративной социальной ответственности. Даны рекомендации по приоритизации аспектов социально значимых направлений инвестирования современных крупных компаний, которые в конечном счете приводят к повышению эффективности деятельности организации и следованию принципам устойчивого развития.

Ключевые слова: инвестирование, альтернативные возможности вложений, социальные направления инвестирования, устойчивое развитие организации, инновационные технологические преобразования.

INTERRELATION BETWEEN THE CHOICE OF INVESTMENT TREND AND SUBSEQUENT ECONOMIC RESULTS AND STRATEGY OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN ORGANIZATION

Elena U. Ganshina, Irina L. Smirnova

Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia

Svetlana P. Ivanova

Moscow State University of Psychology & Education, Moscow, Russia

The topic of making investment and choosing the most effective trends of investing money is becoming more acute for today's organizations due to numerous crisis economic events and accompanying difficulties with capital

reproduction. In researching options of investment special attention is paid to strategic aspects of alternative financial and technological opportunities of putting in resources and forecasting the horizon of recovery of the investment. Apart from this, the research interest is aroused by the impact of basic lines of enterprises' investment on the level of their economic results together with trends of providing long-term sustainable development. The authors analyzed cases of the biggest Russian industrial organizations, identified correlation between investment flows within the frames of the organization and the effect of investment on the basis of consolidated accounting of these companies. The article analyzes some investment projects of the NMLK Group and the PAO Sibur, for instance, introduction of innovation model of making forecast concerning breaking-down of critical equipment and the system of corporate social responsibility. The authors made recommendations on prioritization of aspects of socially important trends of investment for today's big companies, which could lead to raising efficiency of organizations' work and thus to principles of sustainable development.

Keywords: investment, alternative opportunities of investment, social trends of investment, sustainable development of organization, innovation technological restructuring.

Современные конкурентоспособные организации невозможно сегодня представить без стратегического видения, планирования и реализации комплексной финансовой политики, значимой частью которой остается инвестиционное направление. Помимо решения проблемы мобилизации денежных средств, на первый план сейчас выходят именно вопросы распределения инвестирования, грамотного распоряжения имеющимися в наличии финансовыми ресурсами предприятий.

Федеральный закон от 25 февраля 1999 г. № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» трактует термин «инвестиции» следующим образом: «денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права и иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и/или иной деятельности в целях получения прибыли и/или достижения иного полезного эффекта»¹.

В данной статье под инвестированием будем понимать один из ключевых финансовых процессов в деятельности любой организации наряду с аккумулярованием денежных средств, сущность которого заключается в осуществлении определенных экономических действий в настоящем, направленных на получение дохода или иного положительного эффекта в будущем.

В зависимости от сферы вложения средств организации в научном сообществе принято выделять два основных вида инвестиций:

– *производственные* – вложения, направленные непосредственно на развитие производства, на приобретение зданий, сооружений, оборудования, технологических линий, производственных приспособлений, разработку и внедрение технологических инноваций и т. д.;

– *непроизводственные* – вложения, направленные на развитие социальной инфраструктуры организации, на проведение мероприятий по найму и подготовке кадров, на обучение и переобучение персонала, внедрение программ адаптации новых сотрудников, реализацию программ наставничества и т. п.

Описанные направления инвестирования зачастую становятся для организаций альтернативными, особенно в условиях острого дефицита финансовых ресурсов, ярко наблюдаемого в кризисных ситуациях. Находясь перед выбором, какой из двух основных сфер отдать приоритет, организациям целесообразно в первую очередь четко оценить комплекс потенциальных выгод и потенциальных инвестиционных рисков.

В статье предпринята попытка проанализировать преимущества и недостатки указанных выше базовых направлений инвестирования с целью выработки наиболее эффективных решений о направлениях инвестирования в зависимости от целей и задач предприятия.

¹ URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/

Нужно отметить, что в современных условиях глобальных перемен и трансформаций бизнеса, повсеместной цифровизации, сжимания времени и пространства организации на рынке рождаются и умирают с космической скоростью. Смена этапов жизненного цикла организации происходит в ускоренные сроки, а значит, сокращаются и сроки планирования и реализации проектов, в том числе инвестиционных.

Предлагая свою концепцию управления жизненным циклом предприятия, Ицхак Адизес уделяет особое внимание задачам инвестирования в зависимости от этапов развития организации. Один этап предполагает концентрацию на инвестировании в производственную инфраструктуру. Но если соответствующая производственная база создана, предприятие продолжает устойчиво расти, расширяя свои сферы влияния и долю рынка, то его внимание, а значит, и вектор инвестиций подчас смещаются от экстенсивного развития к внутренней интеграции, отладке организационной структуры, формированию внутриорганизационных норм и порядков. На примере многих компаний Ицхак Адизес наглядно показал, что если на определенном этапе работа по интеграции внутренних систем организации не была произведена, то это может стать аномальной, а подчас и фатальной проблемой при определенных условиях [1].

Молодым компаниям, входящим на рынок, бывает достаточно нескольких лет, чтобы занять доминирующие позиции в отрасли благодаря внедрению технологических инноваций или производственных разработок. Возможность участия в специализированных и кросс-отраслевых кластерах и хабах позволяет стартапам активно вовлекаться в бизнес-сообщество, выстраивать коллаборацию с потенциальными инвесторами и партнерами. Возникает дилемма: целесообразно ли для современных компаний фокусироваться на непроизводственных, в том числе человеческих,

ресурсах и развитии социальной инфраструктуры или же необходимо сконцентрировать внимание на внедрении новых технологий, обеспечив себе благодаря этому сильные конкурентные позиции в отрасли?

Для ответа на данный вопрос необходимо рассмотреть указанные выше финансовые и временные аспекты выделенных инвестиционных направлений в организациях. С одной стороны, большинство организаций находятся в жестких финансовых рамках и, как было отмечено, вынуждены зачастую выбирать альтернативные варианты для инвестиционных вложений. С другой стороны, срок разработки и реализации социального или организационно-инфраструктурного проекта имеет прямую зависимость от горизонта стратегического планирования компании – краткосрочного или долгосрочного.

Финансовая нагрузка в разработке и внедрении системы корпоративной социальной ответственности является, безусловно, весьма значительной и может привести в краткосрочной перспективе к увеличению издержек организации. Если рассматривать производственные и технологические проекты инвестирования, в первую очередь необходимо детально изучить особенности отдельного проекта, поскольку затраты в данном случае могут значительно варьироваться, что будет рассмотрено далее на конкретных примерах.

Временной аспект при реализации социальных инвестиций, очевидно, имеет долгосрочные рамки. Организации, реализующие программы внутренней корпоративной социальной ответственности, т. е. направленной на сотрудников, а не на внешнюю корпоративную аудиторию, годами прорабатывают и выстраивают отдельные направления данной системы. Согласно докладу о социальных инвестициях в России за 2019 г., такие организации являются более доходными, конкурентоспособными, инвестиционно привлекательными. При определенном подходе они

формируют свое дополнительное конкурентное преимущество, так как обладают более привлекательными характеристиками и преимуществами для соискателей по сравнению со своими конкурентами¹.

Производственные и технологические проекты также могут варьироваться по длительности сроков реализации в зависимости от сложности, комплексности проекта, наличия разнообразных видов ресурсов для их внедрения и т. д. Но есть и ряд примеров с достаточно коротким сроком внедрения и реализации технологических инноваций, а также быстрой отдачей от проведенных трансформаций. Эффект от таких мероприятий происходит в сжатые сроки и обычно имеет локальный характер. Подобные проекты могут принести успех в краткосрочном плане, особенно если они ориентированы на конкретный результат (увеличить норму выработки, снизить процент брака и т. д.).

Таким образом, краткосрочный экономический вектор в организации предполагает фокусирование исключительно на технологических направлениях инвестирования, тем самым исключая издержки компании на формирование корпоративной социальной системы и удовлетворенности персонала. Однако эффект технологического роста исчерпаем. При долгосрочной стратегии максимизации конкурентоспособности и доходности компании вектор направления инвестиционных потоков смещается от технологических усовершенствований к человеческому и управленческому аспектам, которые логически должны включать в себя рост удовлетворенности персонала и другие направления корпоративной социальной ответственности.

Рассмотрим более подробно производственные и технологические инвестиционные направления в организации. Организационная эффективность может быть

увеличена за счет приобретения и внедрения новых технологий и оборудования (автоматизации) производственных процессов для оптимизации и рационализации операционной деятельности.

Этот подход по истечении определенного периода увеличивает экономические показатели компании и позволяет одновременно провести сокращение рабочих мест, что в свою очередь приводит к снижению удовлетворенности у сотрудников, оставшихся работать в компании. Данные мероприятия зачастую рассматриваются как позитивный тренд с позиции организации, поскольку улучшенная операционная эффективность растет с помощью большей интенсивности производства и меньших трудозатрат. Например, Новолипецкий металлургический комбинат (НЛМК) внедрил в свое производство инновационную модель построения прогноза по выходу из строя критичного производственного оборудования, что позволило в кратчайшие сроки снизить затраты на обслуживание оборудования, сократить простой данного оборудования и за счет этого повысить выработку стали, т. е. налицо экономический рост и отдача от инвестирования [8].

В результате различных мер технической модернизации на предприятиях Группы НЛМК прошли сокращения – с 62,1 тыс. человек в 2013 г. до 52,8 тыс. человек в 2019 г., т. е. в среднем сокращению в год подвергались 1,4 тыс. человек. На общих показателях, как финансовых, так и операционных, это в краткосрочной перспективе отражалось самым позитивным образом. Чистый денежный поток возрос с 1 133 млн долларов в 2013 г. до 2 623 млн долларов в 2019 г., т. е. в 2,3 раза, что наглядно представлено в табл. 1.

Далее на примере Группы НЛМК рассмотрим альтернативный вариант инвестирования – разработку и внедрение системы корпоративной социальной ответственности.

¹ URL: http://www.inveb.ru/attachments/article/402/_Доклад%20о%20социальных~.pdf (дата обращения: 30.12.2020).

Ключевые операционные показатели Группы НЛМК за период 2013–2019 гг.*

Операционные показатели	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Чистый денежный поток от операционной деятельности, млн долл.	1 133	1 806	1 651	1 695	1 899	2 741	2 623
Инвестиции, млн долл.	756	563	595	559	592	680	1 080
Численность, тыс. чел.	62,1	60,1	56,7	54,0	53,2	53,3	52,8
LTIFR	1,96	1,6	1,15	0,85	1,12	0,77	0,86

* Источник: URL: <https://nlmk.com/ru/ir/financial-results/>

В рамках стратегической цели по устойчивому развитию компания начинает концентрировать финансирование на реализации целевых программ в области защиты окружающей среды, промышленной безопасности и снижения производственного травматизма, о чем также свидетельствует снижение показателя LTIFR (коэффициент частоты производственного травматизма) за период с 2013 по 2019 г. более чем в 2,2 раза. Лидерство в области устойчивого развития планируется обеспечить за счет высокого уровня мотивации и вовлеченности персонала [3]. Таким образом, данный альтернативный способ увеличения экономической эффективности компания реализует за счет связи между направлением инвестирования в социальные мероприятия и удовлетворением потребностей сотрудников. Инвестиции, в том числе на формирование системы корпоративной социальной ответственности, за период с 2013 по 2019 г. возросли с 756 до 1 080 млн долларов. Основываясь на официальных комментариях и пресс-релизах Группы НЛМК, можно сделать вывод, что компания пересматривает вектор своего движения от стратегии прорывного, скачкообразного развития в пользу более сдержанного, поступательного, но в то же время устойчивого роста. В этом случае организации инвестируют в будущее развитие и доходы, ставя в центр своего внимания проблематику устойчивого развития и поддержание долгосрочного конкурентного преимущества, которое основано на ин-

тегрированном подходе к корпоративной социальной ответственности, обучению и развитию персонала [5], а также системах бережливого производства. Такой вектор развития предполагает внедрение самоуправляемых команд, реинжиниринг в пользу увеличения экономических показателей не за счет снижения издержек на оборудование или персонал, а за счет повышения качества продукта с помощью более высокомотивированных и компетентных, чем у конкурентов, работников и ведения более социально ответственного бизнеса.

Еще одним примером подобной трансформации направления курса инвестирования является флагманская для своей отрасли компания ПАО «СИБУР». Данная компания продолжительное время занималась инвестированием в автоматизацию бизнес-процессов и построением прогнозных моделей для повышения норм производительности (например, разработкой модели, позволяющей найти и разместить аномалии в данных, выявить изменения паттернов сигнала и т. д.). Однако в последние годы вектор развития сместился в сторону реинжиниринга не только производственных, но и управленческих процессов. Это привело к закономерному росту затрат холдинга на персонал, оплату труда, системы обучения, социальных программ, однако позволило руководству холдинга говорить о системности управления и переходе на принципы устойчивого развития. Цель смещения вектора развития –

ориентирование на поддержание конкурентоспособности предприятий холдинга в долгосрочной перспективе, заявка лидерских притязаний не только в национальной экономике, но и в нефтехимической отрасли на глобальном уровне.

В 2015 г. в СИБУРе началась реализация проекта «Разработка и внедрение интегрированной системы менеджмента», который включал в себя ряд программ по повышению качества управления персоналом одновременно с получением сертификатов, подтверждающих соответствие требованиям международных стандартов. В рамках внедрения интегрированной системы менеджмента (ИСМ) было получено четыре сертификата: ISO 9001:2008 (система менеджмента качества), ISO 14001:2004 (система экологического менеджмента) и OHSAS 18001:2007 (охрана профессионального здоровья) для корпоративного центра и 26 площадок компании, а также ISO 50001 (система энергоменеджмента) для корпоративного центра и 9 площадок.

Отмечая эффекты от единой сертификации, руководство компании подчеркивало, что интегрированная система менеджмента позволила в первую очередь структурировать работу во всех подразделениях в соответствии с едиными требованиями. Это способствовало успешной реализации возможностей по достижению стратегических целей и инициатив. Таким образом, персонал и проблема управления им становятся фундаментальным столпом системы стратегического планирования и создания коммерческой ценности в целом. Программы сертификации в основном касались вопросов текущей работы персонала (сокращения документооборота, снижения отвлечения персонала от производственной деятельности на внешние аудиты, падения травматизма на производстве и т. д.), однако при своей реализации привели к росту удовлетворения текущих потребностей потребителей, а значит, напрямую способствовали успешному достижению стратегических целей и инициатив холдинга.

По данным Гейлорда Валя, подавляющее большинство корпоративных стратегий никогда не бывают выполнены: 90% корпоративных стратегий никогда не реализуются, 70% сложных инициатив проваливаются и 67% проектов оспариваются и искажаются [2]. Это происходит потому, что высшее руководство компании в долгосрочной перспективе не может действовать в одиночку, масштабные инициативы слишком сложны, чтобы даже самый профессиональный корпоративный отдел управления проектами мог с ними справиться. Требуется вовлеченность персонала на всех уровнях реализации коммерческих инициатив. Ориентация управления персоналом на удовлетворение потребностей, объективность, поддержку важнейших интересов руководителя и организации в целом, а также на надежность в решении проблем позволяет получить успешные результаты и минимизировать усталость от многолетней работы.

Так, например, в СИБУРе при разрозненных системах менеджмента аудиты проводились ежегодно и отдельно по разным стандартам. После внедрения ИСМ 26 производственных площадок холдинга проверяются один раз в три года по единой системе, которая отвечает требованиям сразу четырех международных стандартов.

Также одним из важных эффектов сертификации в СИБУРе называют снижение показателей травматизма. Вовлечение рабочих в процесс создания реестров опасностей и оценки рисков при стандартных видах работ повысило их осведомленность и создало дополнительных фокус внимания при ежедневных, казалось бы, привычных, но потенциально опасных операциях. Уже в 2018 г. было зарегистрировано 16 несчастных случаев среди работников СИБУРа, что на 20% ниже по сравнению с 2017 г.

Сертификация показала хорошие результаты, и в 2016 г. в СИБУРе в рамках процесса реинжиниринга были созданы рабочие группы из представителей цен-

трального офиса, предприятий и проектного офиса («СИБУР-ЦОБ»). Главной задачей данных рабочих групп была разработка мероприятий по улучшению на первоначальном этапе 10, а впоследствии 12 процессов, которые признавались в компании самыми болезненными. Цель реинжиниринга – снижение трудоемкости процессов вполнину за счет устранения избыточных операций.

Глобальный характер реинжиниринга в первую очередь связан с комплексной трансформацией бизнес-процессов и в целом операционной моделью их функционирования, что в конечном итоге приводит к росту вовлеченности в работу на всех уровнях компании. Небольшие отделы из разных блоков не должны изолированно друг от друга выполнять какую-то часть функционала одного большого процесса. В соответствии с этой логикой в проектном офисе СИБУРа сформированы три основных сквозных процесса: закупки (от запроса до расчетов, p2p – Procure to Pay); расчета (от заключения сделки до получения оплаты, o2c – Order to Cash), отчетности (от первой записи к финальному документу, r2r – Record to Report). Сведение идентичных транзакций к единому бизнес-процессу позволяет устранить межведомственные коммуникационные барьеры, дублирование и излишний контроль на каждом из этапов. В результате:

- срок проведения тендеров постепенно сокращался в компании со 109 до 50 дней;

- введение системы «единого окна», координирующей проведение внутреннего аудита, сократило количество посещений аудиторами каждой производственной площадки с пяти до одного раза в год, а количество приездов оценщиков – со 109 до 41, что позволило предприятиям холдинга снизить свои трудозатраты на участие в процессах внутреннего аудита на 1 тыс. человеко-дней в год;

- внедрение таможенных карт с сопутствующей доработкой информационных учетных систем СИБУРа на базе ORACLE,

а впоследствии SAP позволило снизить трудозатраты и повысить прозрачность использования таможенных платежей, сократив срок создания таможенного платежа в два раза;

- доработка функционала «предварительный прием» позволила новым сотрудникам приступать к работе в полном объеме незамедлительно, в отличие от предыдущего опыта, когда согласование выхода нового сотрудника занимало около двух недель, в течение которых он не имел доступа к системам и инфраструктуре и вынужден был обходиться ежедневниками и ручкой до завершения согласовательных процедур.

Все это на первоначальном этапе, естественно, потребовало инвестиций. Если за период 2011–2017 гг. (т. е. за 7 лет) инвестиции СИБУРа на техобслуживание, НИОКР, ИТ и прочее (включая фонд оплаты труда) составили 1,9 млрд долларов (11,5% от общей инвестиционной программы холдинга), то на последующие три года (2018–2020) инвестиции закладывались уже в размере 1 млрд долларов, что составляло почти 19% от общей суммы инвестиций наравне с обслуживанием инфраструктуры по переработке сырья, затратам на транспорт и нефтехимию [7]. Расходы на персонал стабилизировались лишь к 2020 г., их рост по итогам I квартала 2020 г. составил лишь 2% по сравнению с аналогичным показателем 2019 г.

Если рассматривать вышеуказанные данные комплексно, то для нас не столько важен рост издержек, сколько их влияние на изменение экономических показателей компании. Численность персонала СИБУРа за четыре года программы реинжиниринга с 2015 по 2018 г. оставалась почти неизменной, а выручка в расчете на одного сотрудника возросла за 5 лет почти на 60% и осталась неизменной даже при существенном сокращении персонала в 2019 г. Также сохранился устойчивый тренд роста расходов на персонал (staff costs) и формирование системы корпоративной социальной ответственности (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Ключевые операционные показатели холдинга «СИБУР» за период 2014–2019 гг.*

Операционные показатели	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Выручка по холдингу, млрд руб.	361	380	412	455	569	531
Среднесписочная численность, тыс. чел.	25,9	27,1	27,7	27,3	27,3	22,9
Затраты на персонал по холдингу, млрд руб.	27	31	35	38	43	46

* Составлено по материалам презентаций ПАО «СИБУР» для инвесторов: URL: <http://investors.sibur.com>

Таким образом, в обоих примерах представлены результаты последовательной организационной трансформации со смещением инвестиционного вектора в сторону социально ориентированных направлений вместо исключительно технологических и производственных.

В заключение целесообразно дать ряд рекомендаций исходя из проведенного анализа инвестиционных проектов Группы НЛМК и ПАО «СИБУР».

Перечислим несколько актуальных направлений в рамках управления современными организациями:

1. Вместо ориентации на краткосрочный эффект от внедрения технологических новшеств современным конкурентоспособным организациям следует инвестировать в долгосрочные стратегические инициативы по развитию корпоративных социальных программ, экологическую безопасность, увеличение лояльности и удовлетворенности сотрудников.

2. Приоритизация аспектов социально значимых направлений инвестирования будет способствовать в конечном счете повышению эффективности деятельности организации и следованию принципам устойчивого развития.

3. Социально ориентированное инвестирование соответствует долгосрочному тренду достижения стратегических целей по формированию системы принципов устойчивости, заявленных ООН.

Создание коммерческой ценности на длительный период и получение значительного эффекта от социальной направленности инвестирования не только повышают эффективность производства, снижают воздействие на окружающую среду, создают современные и технологичные рабочие места, участвуют в решении социальных проблем регионов, но и позволяют предприятию занимать лидерские позиции на рынке, т. е. обеспечивают вектор устойчивого развития предприятия в долгосрочной перспективе.

Список литературы

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019.
2. Валь Г. Факторы, влияющие на реализацию корпоративной стратегии // SAP Professional Journal Россия. – 2019. – № 2 (73). – С. 21–24.
3. Ганьшина Е. Ю. Цифровизация как источник возмещения капитала – решения, меняющие бизнес // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 9. – С. 50–55.
4. Ганьшина Е. Ю., Смирнова И. Л., Иванова С. П. Факторы цифровизации в обеспечении устойчивого развития организаций // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2020. – № 2 (110). – С. 5–12.

5. Группа НЛМК объявляет новый этап стратегии и новую дивидендную политику. – URL: <https://nlmk.com/ru/media-center/news-groups/nlmk-group-announces-new-strategy-and-new-dividend-policy/> (дата обращения: 30.12.2020).

6. Смирнова И. Л. Стратегия в области устойчивого развития на примере нефтехимического предприятия // Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Стратегии бизнеса и их интернационализация». – М., 2020. – С. 282–288.

7. Тен Ю. П., Смирнова И. Л., Иванова С. П. Мультикультурность и управление многообразием в современных организациях // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2020. – № 4 (112). – С. 158–166.

8. Широкова Г. В., Березинец И. В., Шаталов А. И. Влияние организационных изменений на рост фирмы. Научные доклады. – СПб. : Центр предпринимательства ВШМ СПбГУ, 2009.

9. Smith J., Yang A., Churin A. SAP SuccessFactors Learning. The Comprehensive Guide. – SAP Press, 2018. – P. 591–629.

References

1. Adizes I. Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsiy [Managing Corporation Life Cycle]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2019. (In Russ.).

2. Val G. Faktory, vliyayushchie na realizatsiyu korporativnoy strategii [Factors Affecting Realization of Corporate Strategy]. *SAP Professional Journal Rossiya*, 2019, No. 2 (73), pp. 21–24. (In Russ.).

3. Ganshina E. Yu. Tsifrovizatsiya kak istochnik vozmeshcheniya kapitala – resheniya, menyayushchie biznes [Digitalization as a Source of Capital Reimbursement – Decisions Which Can Change Business]. *Innovatsii i investitsii* [Innovation and Investment], 2019, No. 9, pp. 50–55. (In Russ.).

4. Ganshina E. Yu., Smirnova I. L., Ivanova S. P. Faktory tsifrovizatsii v obespechenii ustoychivogo razvitiya organizatsiy [Digitalization Factors to Provide Sustainable Development of Organizations]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2020, No. 2 (110), pp. 5–12. (In Russ.).

5. Gruppa NLMK obyavlyayet novyy etap strategii i novuyu dividendnuyu politiku [The NLMK Group Announces New Stage of Strategy and New Dividend Policy]. (In Russ.). Available at: <https://nlmk.com/ru/media-center/news-groups/nlmk-group-announces-new-strategy-and-new-dividend-policy/> (accessed 30.12.2020).

6. Smirnova I. L. Strategiya v oblasti ustoychivogo razvitiya na primere neftekhimicheskogo predpriyatiya [Strategy in the Field of Sustainable Development Illustrated by Petrochemical Enterprise]. *Materialy Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Strategii biznesa i ikh internatsionalizatsiya»* [Materials of All-Russian Conference 'Business Strategies and their Internationalization']. Moscow, 2020, pp. 282–288. (In Russ.).

7. Ten Yu. P., Smirnova I. L., Ivanova S. P. Multikulturnost i upravlenie mnogo-obraziem v sovremennykh organizatsiyakh [Multi-Culture and Managing Diversity in Today's Organizations]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2020, No. 4 (112), pp. 158–166. (In Russ.).

8. Shirokova G. V., Berezinets I. V., Shatalov A. I. Vliyanie organizatsionnykh izmeneniy na rost firmy. Nauchnye doklady [The Impact of Organizational Changes on Company Growth]. Saint Petersburg, Tsentr predprinimatelstva VSHM SPbGU, 2009.

9. Smith J., Yang A., Churin A. SAP SuccessFactors Learning. The Comprehensive Guide. SAP Press, 2018, pp. 591–629.

Сведения об авторах

Елена Юрьевна Ганьшина

кандидат экономических наук,
старший преподаватель Департамента
менеджмента и инноваций
Финансового университета.
Адрес: ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»,
125993, Москва, Ленинградский проспект, д. 49.
E-mail: EYGanshina@fa.ru

Ирина Леонидовна Смирнова

кандидат экономических наук,
доцент Департамента менеджмента
и инноваций Финансового университета.
Адрес: ФГОБУ ВО «Финансовый
университет при Правительстве Российской
Федерации», 125993, Москва,
Ленинградский проспект, д. 49.
E-mail: ILSmirnova@fa.ru

Светлана Петровна Иванова

кандидат экономических наук, доцент
кафедры теории и практики управления
МГППУ.
Адрес: ФГБОУ ВО «Московский
государственный психолого-педагогический
университет», 127051, Москва,
ул. Сретенка, д. 29.
E-mail: 76sivanova@mail.ru

Information about the authors

Elena U. Ganshina

PhD, Senior Lecturer of the Department
for Management and Innovations
of the Financial University.
Address: Financial University
under the Government of the Russian
Federation, 49 Leningrad Avenue,
Moscow, 125993, Russian Federation.
E-mail: EYGanshina@fa.ru

Irina L. Smirnova

PhD, Associate Professor of the Department
for Management and Innovations
of the Financial University.
Address: Financial University
under the Government of the Russian
Federation, 49 Leningrad Avenue, Moscow,
125993, Russian Federation.
E-mail: ILSmirnova@fa.ru

Svetlana P. Ivanova

PhD, Assistant Professor of the Department
for Theory and Practice of Management
of the Moscow State University
of Psychology & Education.
Address: Moscow State University
of Psychology & Education, 29 Sretenka Str.,
Moscow, 127051, Russian Federation.
E-mail: 76sivanova@mail.ru