

СИЛА  
систем



# СИЛА систем

Междисциплинарный научный журнал. Выходит четыре раза в год.

## №4 / 2018

### Главный редактор:

Ермаков Иван Александрович, к.э.н., доцент кафедры логистики Государственного университета управления, г.Москва

### Редакция:

Петухов Даниил Валерьевич, к.э.н., доцент (РАНХиГС), заместитель главного редактора

Кузьминых Светлана Сергеевна, к.э.н. (ФГБОУ ВО ГУУ)

Филиппов Егор Евгеньевич, к.э.н. (ООО «Яндекс»)

### РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

|                               |                                                                                                   |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Аникин Борис Александрович    | – д.э.н., проф., заведующий кафедрой логистики ФГБОУ ВО ГУУ                                       |
| Казарян Маргарита Альбертовна | д.э.н., доц., зав. кафедрой национальной экономики РАНХиГС, зам. декана ЭФ Института ЭМИТ РАНХиГС |
| Канке Алла Анатольевна        | – к.э.н., проф., директор Высшей школы бизнеса ФГБОУ ВО ГУУ                                       |
| Петухов Валерий Иванович      | – д.м.н., проф., Балтийская Международная Академия (Латвия)                                       |
| Аверин Александр Владимирович | – к.филос.н., доцент, Финансовый университет при Правительстве РФ                                 |
| Орчаков Олег Александрович    | – к.п.н., доц., заместитель директора института дополнительного образования ГАОУ ВО МГПУ          |
| Скворцов Ярослав Львович      | – к.соц.н., доц., декан факультета Международной журналистики МГИМО (У) МИД РФ                    |
| Грязнов Леонид Эдуардович     | – к.э.н., генеральный директор ЗАО «Горизонт-Холдинг»                                             |

Партнёром журнала «СИЛА систем» по научной, образовательной и выставочной деятельности являются:

- Отделение национальной экономики Экономического факультета Института экономики, математики и информационных технологий РАНХиГС;
- Высшая школа бизнеса Государственного университета управления.

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.

**Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС 77 - 64443 от 31 декабря 2015 г.**

Журнал входит в систему РИНЦ (Российский индекс научного цитирования) на платформе elibrary.ru.

Статьи, поступающие в редакцию, проходят рецензирование. Авторы статей несут ответственность за достоверность изложенных в статьях сведений, фактов, данных. Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов материалов. При перепечатке ссылка на журнал обязательна.

Почтовый адрес редакции: 115054, Россия, г. Москва, Озерковская набережная, д. 44, кв. 9.

Фактический адрес редакции: г. Москва, Озерковская набережная, д. 44, кв. 9.

Телефон: +7 916 622-74-87

E-mail: petdan@mail.ru, ermakov@7pravil.ru;

<http://powerofsystem.com/>

Учредитель и издатель: редакция журнала «СИЛА систем». Цена свободная.

Отпечатано с готового оригинал-макета в Издательском доме ФГБОУ ВО «ГУУ»: 109542, Москва, Рязанский проспект, 99, Учебный корпус, ауд. 106

Тел./факс: (495) 371-95-10. E-mail: id@guu.ru, roguu115@gmail.com

[www.id.guu.ru](http://www.id.guu.ru), [www.guu.ru](http://www.guu.ru)

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                                                             |    |                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| От редакции                                                                                                                                                 | 5  | Editor's board                                                                                                                                                         |
| Куприянова Дарья Олеговна<br>Современное видение проблемы<br>качества услуги                                                                                | 6  | Daria O. Kupriyanova<br><b>The current view of the problem of<br/>service quality</b>                                                                                  |
| Иванова Юлия Олеговна<br>Современные подходы к<br>формированию имиджа<br>образовательных организаций<br>высшего образования за рубежом                      | 10 | Yulia O. Ivanova<br><b>Modern approaches to the image<br/>formation of educational institutions of<br/>higher education abroad</b>                                     |
| Панфилова Елена Евгеньевна,<br>Кафиятуллина Юлия Насиховна<br>Проблемы интеграции онлайн-<br>обучения в образовательный процесс<br>высших учебных заведений | 16 | Elena E. Panfilova,<br>Yuliya N. Kafiyatullina<br><b>Problems of integrating online<br/>learning into the educational process<br/>of higher education institutions</b> |
| Панфилова Елена Евгеньевна<br>Трансфертное ценообразование в<br>интегрированных структурах<br>промышленных организаций                                      | 27 | Elena E. Panfilova<br><b>Transfer pricing in integrated<br/>structures of industrial organizations</b>                                                                 |

## От редакции

Уважаемые читатели, приветствуем вас на страницах 9-го выпуска нашего журнала!

В данный выпуск вошли четыре статьи от авторов, представляющих Финансовый университет при Правительстве РФ и Государственный университет управления. Причём интересно то, что подготовленные отдельно статьи дополнили друг друга.

Так, первая статья Куприяновой Д.О., представленная в журнал на английском языке, раскрывает цели повышения качества услуг и основные параметры оценки качества. А идущие далее статьи затрагивают тему предоставления услуги – образовательной.

Статья Ю.О. Ивановой интересна собранной информацией о формировании зарубежными учебными заведениями своего имиджа, на который бесспорно влияет и качество предоставляемых образовательных услуг. Автором разработаны основные подходы к открытию «голубых океанов», то есть нахождению своей собственной уникальной ниши на рынке, привлечению своей целевой аудитории, что в целом приведет к повышению конкурентоспособности образовательного учреждения.

Центральное место в номере занимает статья нашего постоянного автора Панфиловой Е.Е. (в соавторстве с Кафиятуллиной Ю. Н.) о проблемах интеграции онлайн-обучения в образовательный процесс высших учебных заведений. Помимо того, что в статье представлены преимущества и недостатки онлайн-образования и дана оценка развития информационно-коммуникационных технологий в России на данный момент (что важно для организации процесса дистанционного обучения), авторы выделяют пять ключевых проблем при интеграции онлайн-обучения в образовательный процесс вузов. На мой взгляд, особую практическую ценность имеют разработанные авторами материалы о структуре и содержании типовых работ по разработке онлайн-курса для платформы «Открытое образование», а также схема сотрудничества вуза-разработчика онлайн-курса с представителями этой образовательной платформы.

В ещё одной статье Панфиловой Е.Е., представленной в данном номере, рассмотрены методы трансфертного ценообразования между участниками интегрированной корпоративной структуры в условиях глобализации экономики, а также вопросы автоматизации процесса с использованием корпоративных информационных систем и OLAP-технологий.

Первый выпуск междисциплинарного научного журнала «СИЛА систем» увидел свет два года назад, в декабре 2016 г. За прошедшее время в журнале были опубликованы научные статьи магистрантов, аспирантов, кандидатов и докторов наук, затрагивающие современные проблемы различных отраслей науки в разрезе применения системного подхода, а полные тексты статей представлены в eLibrary и проиндексированы в РИНЦ. От редакции журнала благодарим вас, наши авторы и читатели, за плодотворное сотрудничество и поддержку и приглашаем присылать свои новые работы для публикации на страницах нашего журнала. Приятного Вам чтения!

*Кузьминых Светлана Сергеевна,  
к.э.н., редактор журнала*

**Куприянова Дарья Олеговна**

магистр, Финансовый университет  
при Правительстве РФ,  
Россия, г. Москва  
kupriyanovadaria@gmail.com

**Daria O. Kupriyanova**

master's undergraduate, Financial University  
under the Government of the Russian  
Federation, Moscow, Russia  
kupriyanovadaria@gmail.com

**Современное видение проблемы качества  
услуги**

**Аннотация**

В статье исследуются современные подходы к проблеме качества услуг, раскрываются специфические черты услуг. Приводится система составляющих качества услуг, разработанная современными исследователями.

**Ключевые слова:**

качество, услуга, оценка качества, потребитель, рынок услуг, сфера обслуживания, система качества

**The current view of the problem of service  
quality**

**Abstract**

The article explores the modern view of the problem of service quality, describes the features of services, in particular their intangibility. A system of components of service quality, formed by modern researchers, is presented.

**Keywords**

quality, service, assessment of quality, customer, service market, service sector, quality system

УДК 379.851

**Introduction**

The development of a service market is characterized by an increase in its transparency, the appearance of new players and the intensification of competition. The conditions of the market environment require the enterprises to continuously improve the service quality and attractiveness for customers. There is a direct relationship between the service quality and the demand, as the determining criterion for choosing a service organization for a potential customer is, as a rule, the service quality. The degree of customer satisfaction and loyalty is the most important competitive advantage for any company and first of all in the service sector.

Fluctuations in demand, a steady increase of the expectations of the consumers and the volatility of the service quality form an objective basis for a comprehensive and in-depth study of the categories of «service quality» and «quality of customer service» and

for a determination of the quality factors. And in this, the goals of improving service quality may be different for various market actors (Fig. 1).

Studying the service quality modern researchers proceed from the assumption that the service quality is defined as the totality of characteristics of the service allowing to meet the identified and potential needs. However, scientific publications emphasize that service quality assessment is one of the most difficult problems of modern science, as only a small part of the characteristics of service quality can be quantified.

Modern researchers in the study of the quality of services proceed from the fact that the quality is determined by a set of characteristics of the service that will meet the established and potential needs [5]. However, researchers emphasize that assessment of service quality is one of the most difficult problems of modern science, as only a small

part of the characteristics of service quality can be quantified.

### **Specificity of services**

The features of services, in particular their intangibility, cause the complexity of assessment of service quality.

economic calculations, the level of technological equipment and production technology, ethical rules, psychological, legal and other relations. All components of quality provide a certain contribution to the overall quality of services provided [1].

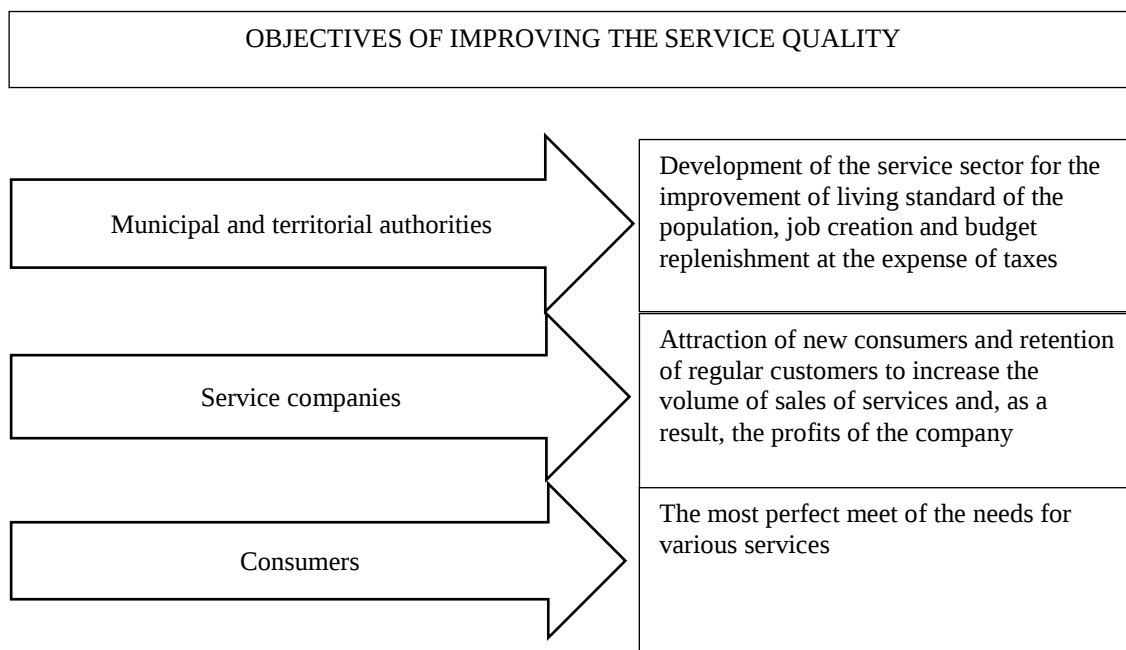


Figure 1 – Objectives of improving the service quality [8].

The main features of services that are taken into account in determining their quality are as follows:

- the service quality is difficult to quantify;
- the possibility of reliable certification of the service quality is extremely limited until its provision;
- the services are not subject to accumulation and storing, and are quickly consumed by the client;
- the services is not reality;
- the service quality can be assessed comprehensively, i.e. by a specially developed system of quality indicators [3].

There are a number of approaches to determining the service quality. Scientific approaches are based on the fact that the concept «quality» is very multifaceted. It covers aspects related to the quality of the

The problem of determining the service quality is that service companies are as a rule small and midsize businesses. And often their financial capabilities are limited. Therefore, approaches to determining the service quality should be available in terms of their practical application and time-consuming. This condition is important so that the staff responsible for quality of service can assess the service quality without external specialists.

It should be noted that the methodological framework for service quality assessment is not completely elaborated, in particular, on obtaining objective quantitative characteristics of the service quality. Russian state system of standardization provides for the requirements for the service quality in the state standards, but they are not binding and are mainly limited to the definition of the level of service security [2].

Modern researchers formed a system of components of service quality (Table 1) [7].

Table 1. Components of service quality

| Name of components                                       | Parameters of service quality                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Quality result                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Technical parameters of the service provision process    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– compliance of the provided service with the current standards;</li> <li>– availability of the necessary equipment in the service company;</li> <li>– availability of necessary information about the method and technology of the service provision process, the range of services.</li> </ul> |
| Technology of service provision                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– use of modern computer and communication technologies;</li> <li>– automation of the service provision process.</li> </ul>                                                                                                                                                                      |
| Ecological properties of service provision and of result | <ul style="list-style-type: none"> <li>– use of environmentally friendly materials in the service provision process</li> </ul>                                                                                                                                                                                                          |
| Quality of customer service                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Qualification of service staff                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– having of specialized higher education;</li> <li>– number of complaints per 1 employee;</li> <li>– readiness to provide full information on the service for a consumer;</li> <li>– communication skills, goodwill of staff;</li> <li>– availability of uniforms for staff</li> </ul>           |
| Time and convenience of service provision                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– respect the deadlines of provision of the service;</li> <li>– convenient operating mode of the service company;</li> <li>– availability of comfortable conditions for the consumer while waiting for the order</li> </ul>                                                                      |

In addition to the proposed components, the service quality depends on the indicators of its purpose (social and functional). The purpose of the service characterizes its features, which

determine its social significance and key functions.

### Conclusion

Social indicators of service quality characterize its compliance with customer needs and determine the feasibility of its provision and consumption. Functional indicators of service quality show the compliance of the service to its intended purpose and the ability to satisfy a certain needs of consumers – physical, spiritual, etc. Ethical indicators reflect the properties of the service arising from the direct communication of the consumer and the contractor (these include professional ethics of employees, their courtesy and tact, etc.) [6].

Equally important elements of service quality should be recognized as those that provide grounds for conclusions about the culture of communication between staff of service company and customers. The reporting of service companies by the proportion of only good ratings can improve the culture of customer service, because the service provided at a satisfactory level indicates its low quality. On this basis, the requirements for the service provision process should take into account the whole system of factors. This confirms the need to develop and adopt approaches that consider the specific features of the services provided by service companies for different categories of customers.

Foreign researchers have substantiated three fundamental theses of the nature and formation of the quality system in the service sector:

1) It is generally more difficult for the consumer to assess the received service quality, because it is an intangible act unlike the goods quality.

2) Evaluation of the service quality provides for a comparison of the expectations of the consumers with the level of individual perception of the service quality.

3) When the customer assesses the service quality, he is not limited to the result of the service. The quality assessment affects the

service process [4]. The last point is that the result of the service is inextricably linked to the service process and is integral elements of service quality as well as customer satisfaction [5].

**Scientific director:** Alexander V. Averin, PhD (Philosophical Sciences), Associate Professor, Deputy Dean, Faculty of International Tourism, Sports and hotel business, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, AVAverin@fa.ru

### List of References

1. The Protection of Consumer Rights Act, 1992, № 2300-1.
2. GOST 52113-2003 Public services. Nomenclature of quality indicators.
3. Arifullin M. V., 2014. How to ensure the quality of hotel services? Standards and quality. - № 6 (924). - P. 84
4. Weinstein A., 2014. Impeccable service. To make every customer feel like a king. - Moscow. - P. 44.
5. Ismael D. K., 2015. Marketing and quality management in hotel services: Manual for universities and colleges. - Moscow. - P. 9-17.
6. Filatova T. A., 2013. Criteria for the evaluation of service quality in service organizations. Russian entrepreneurship. - Volume 14. - № 6. - P. 82.
7. Pogorelova E. I., 2017. The Quality of tourist services in hotels as a factor in attracting tourists. Interactive science. - № 1 (11). - P. 193-196.
8. Kovaleva N. Nikolskaya E., 2015. Improving the quality of hotel services at the enterprises of the hospitality industry. Scientific Bulletin of MGIIT. - № 3. - P. 6-14.

**Иванова Юлия  
Олеговна**

преподаватель Департамента  
менеджмента, Финансовый  
университет при  
Правительстве РФ,  
Россия, г. Москва  
cardamina@gmail.com

## **Современные подходы к формированию имиджа образовательных организаций высшего образования за рубежом**

### **Аннотация**

Зарубежные образовательные организации высшего образования обладают большим опытом в формировании своего имиджа и имиджевой политики. В статье анализируется, какие шаги они для этого предпринимают и как это влияет на их рейтинги.

### **Ключевые слова**

имидж, образование, национальные стереотипы, конкурентоспособность, рейтинг

**Yulia O. Ivanova**

Lecturer of the Department of  
Management, Financial  
University under the  
Government of the Russian  
Federation, Moscow, Russia  
cardamina@gmail.com

## **Modern approaches to the image formation of educational institutions of higher education abroad**

### **Abstract**

Foreign educational institutions of higher education have extensive experience in shaping their image and image policy. The article analyzes what steps they are taking to do this and how this affects their ratings.

### **Keywords**

image, education, national stereotypes, competitiveness, rating

### **Введение**

До 1950-х годов за рубежом существовало относительно мало университетов, и большинство из них имело конкретные отличительные черты и целевые аудитории. Были старые и престижные университеты с классической программой, в которые могли поступить только самые талантливые студенты (Гарвард, Оксфорд); ориентированные на исследования университеты с сильными связями с промышленностью (Массачусетский технологический институт, Стэнфорд); крупные государственные университеты с обязательствами по обучению граждан (Калифорнийский университет, Пенсильванский университет); региональные сельскохозяйственные, технологические и педагогические колледжи, созданные с целью подготовки к конкретным профессиям (Рочестерский технологический институт в штате Нью-Йорк, Королевский сельскохозяйственный колледж в Великобритании, педагогический

колледж Онтарио в Канаде); религиозные университеты (Нотр Дам, Баптистский библейский колледж); колледжи с особой спецификой – например, только для женщин или афроамериканцев (Смит колледж, университет Таскджи) и небольшие частные учреждения, предназначенные для обучения студентов, которые являются или станут представителями высшего общества (Вильямс колледж, университет Колгейт). В некоторых странах для университетов было характерно выбирать названия, «прозвища», основанные на их местоположении или именах знаменитых выпускников (так, французский Университет города Страсбурга, несмотря на своё официальное название, более известен как Университет Луи Пастера).

В настоящее время все вышеперечисленные тренды также существуют, но границы между ними уже более условны. Многие небольшие колледжи, изначально предназначенные для обучения только бакалавров,

диверсифицируют свою доходную базу, добавляя онлайн-курсы для магистрантов и аспирантов. Университеты, получившее широкое признание в родной стране, открывают филиалы за рубежом. Однополые колледжи переходят на совместное обучение. Большие научно-исследовательские университеты создают в своих кампусах подразделения для наиболее одарённых студентов, применяя в их обучении инновационные образовательные технологии и индивидуальный подход.

### **Влияние рейтингов на имидж зарубежных университетов**

Рейтинги являются важными инструментами привлечения абитуриентов и финансовых средств в зарубежных университетах, поэтому многие ректоры отмечают их значимость и приоритетность. Тем не менее, в реальности место в рейтинге важно только для тех университетов, которые попадают в топ-20 в различных областях и на протяжении долгого времени удерживают определённые позиции в рейтингах, которые от года к году мало меняются. В некоторых случаях высокий рейтинг базируется на выдающихся достижениях одного конкретного исследователя или лаборатории, как в случае с Университетом Монаш в Австралии, который получил широкую известность и поднялся в рейтингах благодаря только одному исследованию по процессам оплодотворения в пробирке. Для тысяч других университетов и колледжей, которые не позиционируются в качестве самых престижных, создание уникального имиджа становится одной из главных возможностей привлечь к себе внимание абитуриентов, студентов и работодателей.

Исследователи выделяют несколько наиболее распространённых групп проблем, с которыми университеты сталкиваются при формировании и развитии своего имиджа за рубежом. Среди них:

институциональные сопротивления изменениям; отсутствие чёткой модели и процессов преобразований; сложности в формировании такого имиджа, который привлёк бы многие целевые аудитории; сложившийся имидж отдельных факультетов или кафедр, отличающийся от общеуниверситетской концепции [4].

В США многие университеты и колледжи используют схожие подходы к формированию своего имиджа. Рассмотрим более детально на примере Сиракузского университета, расположенного в штате Нью-Йорк. Основанный в 19 веке, к середине 1950-х годов он был аккредитован в качестве четырёхлетнего колледжа. С тех пор он стал одним из крупнейших колледжей в штате, обучая по программам бакалавриата, магистратуры и аспирантуры около 6700 студентов.

Исторически так сложилось, что каждое из направлений подготовки (музыка, медицина, бизнес, коммуникации) имеет свои ярко выраженные отличительные черты, и студентов привлекают либо учебные программы и сертификационные экзамены, либо конкретные преподаватели, либо уникальное лабораторное оборудование. У университета есть филиалы в Лондоне и Лос-Анджелесе, а также возможность обучаться дистанционно через Интернет. Таким образом, данному университету приходится работать над созданием такого имиджа, который был бы привлекательным как для 17-летнего подростка, желающего изучать психологию в живописном кампусе недалеко от дома, так и для 25-летнего учителя музыки, который хочет получить степень магистра; как для 45-летнего специалиста, желающего изменить направление карьеры и получить степень MBA, так и для 55-летнего менеджера, который хочет пообщаться и обменяться опытом с коллегами по всему миру посредством краткосрочного повышения

квалификации с использованием Интернета.

За рубежом многие университеты начинают формировать свой имидж с таких простых вещей как выбор латинской фразы для девиза или определение цветовой гаммы для спортивной формы. Так, Калифорнийский университет начал с того, что создал набор стандартов и форматов для взаимодействия с различными средствами массовой информации. Британские университеты сосредотачивают своё внимание на позициях в рейтингах и направляют усилия на создание у выпускников сильных чувств идентификации с их альма-матер [1]. В случае с университетами «второго эшелона» к успеху приводит акцент на удачное географическое расположение, наличие чётких стратегий и программ формирования имиджа, представленность в средствах массовой информации и внутренняя поддержка всех процессов и нововведений сотрудниками и учащимися.

Большое значение имеет страна происхождения учебного заведения. Согласно общим определениям, страна происхождения является страной, где продукт или услуга были изготовлены, произведены или разработаны. В настоящее время известно, что имидж страны происхождения определяет предпочтения потребителей в отношении товаров с идентичными свойствами. Последующие исследования выявили, что понятие страны происхождения имеет два компонента - страна дизайнера и страна производства. Эти аспекты особенно важны, поскольку глобализация усилила делокализацию, при которой товары разрабатываются в одной стране, а производятся в другой. При этом имидж страны производства имеет большее конкурентное значение для потребителей.

Анализ литературы свидетельствует о том, что на протяжении многих лет наиболее благоприятным имиджем обладали страны так называемого

Западного мира. В 1989 году была опубликована канадско-венгерская статья «Национальные стереотипы в оценке продуктов в социалистической стране» [1], в которой авторы установили, что для венгерских потребителей наиболее привлекательными являются товары из США, Канады, Японии и Швеции. В ходе опросов венгры отвечали, что данные страны являются лидерами мировой политики, надёжными и честными партнёрами, их жители обладают утончённым вкусом. Незаметно для себя, венгры переносили данные характеристики и на продукты, произведённые в этих странах. Авторы отмечали, что на тот момент у жителей социалистической страны был маленький опыт взаимодействия с западными товарами, и они были склонны идеализировать их качество, удобство и прочие характеристики. Подобные стереотипы до сих пор существуют и в сфере высшего образования, когда абитуриенты дают высокие оценки привлекательности вузам именно Западного мира.

### **Взаимосвязь имиджа и конкурентоспособности университета**

Понятие имиджа неразрывно связано с понятием конкурентоспособности. Конкурентоспособность, то есть способность эффективно вести конкурентную борьбу, является одной из основных характеристик экономического субъекта и определяет успешность его деятельности в условиях рыночной экономики. Определению сущности конкурентоспособности и исследованию различных её аспектов посвящено немало количество научных трудов отечественных и зарубежных учёных. Факторы, влияющие на интенсивность конкуренции на рынке и степень конкурентоспособности компании, имеют различную степень предсказуемости для её руководителей. Следовательно, система управления компанией должна обладать такими инструментами, которые

позволяли бы ей успешно адаптироваться при неожиданных изменениях условий внешней среды, правильно формулировать и корректировать долгосрочные цели и эффективно координировать свои ресурсы и возможности с поставленными задачами. Описанные подходы переносятся и на сферу высшего образования.

Зарубежные образовательные организации высшего образования активно применяют бизнес-подходы к своему позиционированию на рынке, повышению конкурентоспособности и улучшению имиджа. Например, популярностью пользуется стратегия «голубого океана», согласно которой конкуренция пролегает не в плоскости продукта, а в плоскости стратегии его позиционирования для целевой аудитории. По определению, предложенному в исследовании Ким. Ч и Моборн Р.: «Голубые океаны – все стратегии, которые на данный момент не существуют» [2]. Авторы уверены, что в любом бизнесе можно придумать нечто совершенно новое. И тогда в спокойных водах «голубого океана» бизнес получит желаемое развитие. Данный подход сильно отличается от традиционных моделей, внимание которых сосредоточено на конкурентной борьбе в существующем рыночном пространстве. Новизна данной стратегии по отношению к формированию и развитию имиджа образовательных организаций высшего образования заключается в использовании современных информационных технологий, грамотной коммуникации с целевой аудиторией и создании образовательных программ и условий обучения, предвосхищающих ожидания и запросы потенциальных потребителей образовательных услуг.

Основные подходы к открытию «голубых океанов» можно структурировать следующим образом:

– Пересмотреть портрет покупателя. Необходимо сосредоточиться не на тех, кто и так является покупателем на

определённом типе рынка, а на тех, кого там нет. Поставив под сомнение традиционную точку зрения на то, кто может и должен быть целевым покупателем, компания зачастую получает возможность обнаружить принципиально иные способы предложить покупателю новую ценность.

– Пересмотреть стереотипы рынка. Голубой океан легко выявить, если постараться избегать стереотипного взгляда на рынок.

– Посмотреть на сопутствующие товары. Важно проследить всю цепочку использования товара и услуги определённой компании. С какими товарами их часто покупают? Какие возникают проблемы? Как их решить? Компаниям-производителям будет полезно заглянуть за границы того, что традиционно считается их товаром.

– Изменить эмоциональную составляющую продукта. Некоторые продукты продаются благодаря эмоциям и ритуалам — салоны красоты, чайные церемонии, дорогие рестораны и эксклюзивная одежда. Один из способов создать «голубой океан»: резко изменить, добавить или отнять эмоциональную составляющую продукта.

На основе проведённого анализа технологию открытия «голубого океана» можно описать следующим образом:

1. Анализ рынка: правила игры на данном рынке, определение места конкретной компании на нём.

2. Проведение полевых исследований.

3. Фокус не на том, «как», а на том, «как не». Как не используют? Кто не использует? Почему не используют? Какие с этим связаны проблемы?

4. Постановка большой цели: сделать по-новому. Грамотно довести эту цель до всех, кто будет участвовать в проекте.

5. Реализация цели.

Если говорить о сфере высшего образования, то здесь также есть много возможностей для создания «голубых океанов», благоприятно влияющих и на имидж учебного заведения. Рассмотрим несколько интересных практических примеров, доказывающих, что среди учебных заведений есть такие, которые уже давно нашли свои «голубые океаны». Так, Литературный Институт имени А.М. Горького – это единственный в мире вуз, учащий писать романы и стихи. В институте действуют отделения поэзии и прозы, при окончании которых выпускники получают специальность литературного работника.

Или Российский Университет Дружбы Народов (РУДН) – университет федерального уровня, находящийся в Москве и являющийся одним из ведущих вузов России, в котором тысячи учащихся получают образование по самым разным специальностям – от юриста до почвовед. Но университет является необычным по другой причине: в нём обучаются студенты из более чем 158 стран, представители 450 национальностей и народностей. Таким образом, РУДН является самым интернациональным вузом мира.

В Итальянском городе Болонья находится необычный университет Carpigiani Gelato University, где студентов учат делать мороженое как с привычными вкусами: шоколадное, карамельное, ванильное, так и весьма экзотическими: со вкусом сыра, рыбы, базилика, красного вина.

В Университете Альфред можно познакомиться с историей создания кленового сиропа и даже научиться самостоятельно его готовить.

Интересным вариантом может стать появление образовательного курса, сочетающего в себе обучение всем важным для жизни навыкам – умение водить автомобиль и готовить, основы домоводства, ремонта и строительства,

особенности бухгалтерского учёта и налогообложения для физических лиц, первая медицинская помощь, основы популярных иностранных языков.

Рассмотрев несколько примеров из практики конкретных учебных заведений, можно сделать вывод, что «голубой океан» в сфере высшего образования – это не технологические инновации, а продукт стратегии и управленческих действий, основанных на знаниях и информационном проникновении в образование.

### **Заключение**

В статье проанализировано, какие подходы применяются образовательными организациями при формировании своего позитивного имиджа. Они используют различные стратегии маркетинговых коммуникаций и брендинг своего «продукта», включающее в себя названия, логотипы, символы, слоганы и т.д. Отличительная визуальная идентификация университета приводит к его благоприятному восприятию – это, в свою очередь, повышает показатели преподавателей и студентов, вдохновляет их, улучшает восприятие университета внешней средой. Университеты с позитивным имиджем могут взимать большую плату за обучение, меньше платить за посреднические услуги, привлекать и удерживать лучших студентов, сотрудников, активно взаимодействовать со своими целевыми аудиториями и даже с конкурентами.

### **Литература**

1. Papadopoulos, N., Heslop, L.A., Beracs, J. National stereotypes and product evaluation in socialist country / N. Papadopoulos, L.A. Heslop, J. Beracs // International Marketing Review. – 1989. – 7(1). – P. 32-47.
2. Ким Ч., Моборн Р.. Стратегия голубого океана / Ч. Ким, Моборн Р. // URL: [http://altsmp.ru/sites/default/files/mat\\_files/strategiya\\_golubogo\\_okeana.pdf](http://altsmp.ru/sites/default/files/mat_files/strategiya_golubogo_okeana.pdf) (дата обращения - 06.05.2016).

3. Иванова Ю.О. Влияние программ международного обмена студентами на формирование и развитие имиджа университета / Ю.О. Иванова // Научные труды Вольного экономического общества России. - 2016. - Том 198. - С. 469-473.
4. Иванова Ю.О. Позитивный имидж рейтинговых образовательных организаций высшего образования и факторы их привлекательности / Ю.О. Иванова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2016. - № (89) УЭКС, 7/2016. - Режим доступа:  
<http://www.uecs.ru/marketing/item/4014-2016-07-12-07-22-21>. Дата обращения: 12.07.2016.
5. Стыцук Р.Ю., Иванова Ю.О. Использование социальных медиа в процессе формирования и развития имиджа университетов / Р.Ю. Стыцук, Иванова Ю.О. // Сборник материалов Международной научно-практической конференции «Современная наука: проблемы и пути их решения». Западно-Сибирский научный центр; Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева. - 2015. - С. 406-409.

**Панфилова Елена  
Евгеньевна**

к.э.н., доцент, доцент  
кафедры «Управление  
организацией в  
машиностроении» ФГБОУ  
ВО «Государственный  
университет управления»,  
Россия, г. Москва  
helenapanfilova@mail.ru

**Кафиятуллина Юлия  
Насиховна**

ассистент кафедры  
«Управление организацией в  
машиностроении», ФГБОУ  
ВО «Государственный  
университет управления»,  
Россия, г. Москва  
ule4ka.91@mail.ru

**Проблемы интеграции онлайн-обучения в  
образовательный процесс высших учебных  
заведений**

**Аннотация**

Цифровые технологии трансформируют все сферы жизни общества, открывают большие перспективы для развития образования в форме дистанционного обучения, позволяя расширить контингент обучающихся, интегрируя образование в международное образовательное пространство. В статье приведена оценка перспектив развития онлайн-образования в мире и России, представлен анализ состояния российской отрасли информационных технологий, являющейся основой для технической и программной поддержки онлайн-образования.

Статья посвящена рассмотрению ключевых проблем, возникающих у ВУЗа при интеграции онлайн-курсов в свои образовательные программы. Читателю предлагается обзор современных образовательных платформ, зарекомендовавших себя наилучшим образом в системе высшего образования. Авторами выделен перечень вопросов, подлежащих решению при разработке ВУЗом собственных онлайн-курсов, конкурентоспособных на рынке образовательных услуг. Определена структура и содержание типовых работ по разработке онлайн-курса для платформы «Открытое образование». В статье систематизированы модели интеграции онлайн-обучения в образовательные программы ВУЗа, представлена стандартная схема сотрудничества ВУЗа-разработчика онлайн-курса с представителями образовательной платформы.

**Ключевые слова:**

дистанционное обучение, информационно-коммуникационная отрасль, контент, курс, образовательная платформа, онлайн-обучение, модель, образовательная среда, сетевое взаимодействие, требования, трудоемкость, цифровые технологии

**Elena E. Panfilova**

PhD (Economy), Associate  
Professor, associate professor  
of the chair "Management of  
the organization in mechanical  
engineering", State University  
of Management, Moscow,  
Russia  
helenapanfilova@mail.ru

**Yuliya N. Kafiyatullina**

assistant the chair  
"Management of the  
organization in mechanical  
engineering", State University  
of Management, Moscow,  
Russia  
ule4ka.91@mail.ru

**Problems of integrating online learning into the  
educational process of higher education institutions**

**Abstract**

Digital technologies transform all spheres of society, open up great prospects for the development of education in the form of distance learning, allowing you to expand the contingent of students, integrating education into the international educational space. The article provides for an assessment of the prospects for the development of online education in the world and Russia, an analysis of the state of the Russian information technology industry, which is the basis for technical and software support in online education.

The article is devoted to the consideration of key problems arising at the university when integrating online courses into their educational programs. The reader is offered an overview of modern educational platforms that have proved themselves best in the system of higher education. The authors singled out a list of issues to be solved when developing their own online courses competitive in the market of educational services. The structure and content of standard works on development of the online course for the platform "Open Education" was determined. The article systemizes the models of integration of online learning into the educational programs of the university, presents the standard scheme of cooperation between the online higher education institution and the representatives of the educational platform.

**Keywords**

distance learning, information and communication industry, content, course, educational platform, online learning, model, educational environment, networking, requirements, labor intensity, digital technologies

В нашей стране приоритетным проектом в области онлайн-образования является «Современная цифровая образовательная среда в России», цель

которого заключается в обеспечении качественного и доступного онлайн-образования граждан страны с помощью цифровых технологий. Правительство России настроено на создание лучших

условий для непрерывного образования, где онлайн-образованию отводится важная роль в развитии общества. По оценкам Владимира Тимонина, заместителя директора Департамента государственной политики высшего образования Министерства образования и науки Российской Федерации, к 2020 году на российских платформах для онлайн-образования будут реализованы около трех с половиной тысяч онлайн-курсов, где пройдут обучение порядка шести миллионов студентов университетов и школ, а также более десяти тысяч преподавателей [17].

Онлайн-образование предоставляет студентам возможность составить индивидуальный график и обучаться из любой точки мира, в соответствии с программами, которые они считают для себя наиболее подходящими. Для развития онлайн-курсов в России будут разрабатываться специальные программы кредитования.

Для осуществления проекта по развитию онлайн-образования Министерство образования и науки инициировало конкурс на предоставление грантов для реализации проекта. Команда Санкт-Петербургского национального исследовательского университета информационных технологий, механики и оптики (Университет ИТМО) получила грант на разработку и апробацию системы с одним окном для доступа к онлайн-курсам с общей системой идентификации и авторизации пользователей и создания цифровых портфелей [8].

В настоящее время команда университета ИТМО работает над созданием общего портала, который объединит различные онлайн-курсы российских университетов с различными образовательными веб-платформами. Портал будет предоставлять студентам возможность найти нужный курс и получить ссылку на платформу, на

которой он находится. Преимущество общего портала заключается в том, что туда будут включены только курсы, которые прошли определенную оценку качества, а также в том, что пользователи смогут хранить цифровые портфели и информацию о курсах, которые они завершили.

Андрей Лямин, директор Центра дистанционного обучения ИТМО и руководитель проекта, отмечает, что курсы, которые будут представлены на портале, должны отвечать техническим требованиям, а при подаче заявки на курс его авторам необходимо будет предоставить экспертам доступ к контенту для предварительной экспертной оценки. Для системы должна быть возможна сквозная аутентификация, так как пользователи будут регистрироваться, проверять список курсов и использовать их для доступа к контенту через «одно окно» [11].

Стоит отметить, что Массачусетский технологический институт и Гарвардский университет запустили в 2012 году совместный проект дистанционного обучения EdX. Каждый из этих вузов инвестировал порядка 30 миллионов долларов в развитие платформы и создание онлайн-версий своих курсов. В основе проекта лежит инфраструктура MIT, созданная в Массачусетском технологическом институте.

Одним из очевидных преимуществ онлайн-образования является снижение стоимости обучения и расширение доступа к высшему образованию. Образование в онлайн-среде – это эффективный формат обучения для людей с ограниченными возможностями, что впоследствии способствует формированию у них активной гражданской позиции. Цифровые технологии и интернет подключают обучающихся к новым социальным сетям, таким как профессиональные ассоциации

или сообщества, где пользователи разделяются на группы (с учетом их интересов и компетенций), для которых создается специальный курс. Безусловно, наличие опыта обучения в цифровых средах помогает впоследствии обучающимся лучше ориентироваться в головокружительной и дезориентирующей глобальной цифровой реальности жизни.

Ежегодно западные национальные исследования преподавателей и старших научных сотрудников свидетельствуют о том, что преобладают смешанные оценки качества обучения в онлайн-режиме. Лидер образования Адам Ф. Фальк, президент Williams College, говорит, что технология может навредить нашей способности глубоко мыслить, быть эмоционально здоровым и успешно выстраивать коммуникации с другими [27]. Несмотря на наличие проблем, последствия обучения в онлайн-среде будут в значительной степени зависеть от целого ряда факторов, включая миссию учреждения и цели самих учащихся.

Существует целое направление исследований в области дистанционного обучения (DELES), которое включает в себя набор инструментов для проведения исследования состояния психосоциальной образовательной среды в учебных заведениях и университетах. DELES был разработан в 2003 году. В Соединенных Штатах такие исследования проводятся с целью выявления у обучающихся социальных навыков, полученных в учебной среде, в аудитории лицом к лицу, смешанной учебной (гибридной) среде и дистанционной образовательной версии у той же группы обучающихся.

DELES был переведен на китайский язык и используется для определения мотивации тайваньских взрослых учащихся, использующих технологии дистанционного образования. В Арабском открытом университете DELES используется для оценки знаний студентов

смешанного типа обучения. Такого рода исследования активно проводят в Испании и Португалии. В нашей стране в рамках проекта «Современная цифровая образовательная среда в России» проводят оценку качества онлайн-курсов, но всесторонние многомерные исследования в области онлайн-образования, которые могли бы дать комплексную оценку состояния и перспектив развития такого обучения не осуществляются.

Недостатком онлайн-обучения является тот факт, что учащиеся практически не дискутируют между собой, не испытывают на себе «силу столкновения с физическим присутствием людей», с убеждениями, отличными от их собственных, отсутствует зрительный контакт (являющийся одним из самых важных невербальных сигналов), что приводит к отсутствию формирования навыков и опыта межличностного взаимодействия. Шерри Тюркл, основываясь на психиатрических исследованиях, отмечает, что только личная беседа и зрительный контакт помогают развитию эмпатии и привязанности у обучающихся [20].

Проводить исследования онлайн-образования важно с целью определения приемлемой формы обучения, в наибольшей степени и наилучшим образом формирующей у обучающихся необходимые компетенции для их профессиональной и личной жизни. Большинство экспертов, изучающих влияние среды и формы на результаты обучения у студентов, отмечают преимущество гибридной формы, которая объединяет в себе лучшие практики классического образования и возможности, которые открывает онлайн-образование для личной среды обучения [24].

Оценить степень и перспективы развития онлайн-образования в России невозможно без анализа показателей, характеризующих состояние отрасли ИТ-

технологий. Такая взаимосвязь обусловлена тем, что в ИТ-отрасли создается техническая инфраструктура для формирования платформ онлайн-образования. Для характеристики состояния использования передовых цифровых технологий была использована информация ближайших лет, представленная в официальных источниках и российских статистических сборниках.

В России цифровые технологий все больше проникают в различные сферы деятельности, происходит их количественный рост, увеличивается разнообразие, но согласно статистическим данным, за период с 2012 по 2015 г. валовая добавленная стоимость ИКТ-сектора в процентах к ВВП неизменно сохраняется на уровне 3%. Структура анализируемого сектора сохраняется, чуть больше половины организаций связывают свою деятельность с оказанием ИКТ-услуг, лишь 10% таких организаций производят ИКТ-оборудование, около 13,5% реализуют деятельность в области электросвязи.

По данным Всемирного экономического форума (ВЭФ) – Школы бизнеса INSEAD, Департамента экономического и социального развития ООН (UN DESA), Международного союза электросвязи (МСЭ) Россия занимает 45 место развития ИКТ (информационно-коммуникационные технологии), в рейтинге готовности стран к сетевому сообществу – 41 место [26]. Важно отметить, что в нашей стране, правительство поздно осознало необходимость перехода к новому технологическому укладу, ядром которого являются цифровые технологии. Российское онлайн-образование и ИТ – отрасль находятся в фазе зарождения, в то время как в мире онлайн-образование находится в фазе активного роста, а ИТ-отрасль в фазе зрелости. Западные цифровые

технологии характеризуются очень высокой вычислительной мощностью. Мощность интернета в Швеции составляет 505650 бит/с, а в России 14699 бит/с в расчете на одного пользователя. Количество патентных заявок на изобретения по направлению «Компьютерные технологии», поданные российскими заявителями в стране и за рубежом, за период с 2014 по 2016 год сократилось в абсолютном выражении на 176 и составило 660 в 2016 году. В России всего лишь 1,5% от общего числа занятых, присутствуют в ИКТ секторе, в то время как в Финляндии этот показатель составляет 6,6%. Статистические данные подтверждают, что ИТ-отрасль в нашей стране только формируется и не способна обеспечить качественную техническую и программную поддержку для развития российского онлайн-образования.

Важно понимать, что с появлением цифровых технологий любая деятельность сразу интегрируется в мировое пространство, попадает на международный рынок с его высокой интенсивной конкурентной средой. У нашей страны нет возможности сначала создать здоровую рыночную конкурентную среду онлайн-образования внутри страны, а затем выйти на международный рынок. Конкурентоспособность российских онлайн-курсов во много раз ниже западных. Многие российские студенты, поступают в российские ВУЗы на международные программы, которые предоставляют возможность обучения за рубежом, такая форма реализации называется сетевой, согласно статье 15 Федерального закона от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 03.08.2018) «Об образовании в Российской Федерации».

Около 40% населения России используют текстовые редакторы для работы, а 29% – передают файлы между компьютером и периферийными устройствами (на 2016 год), в то время как во

Франции, Италии и Германии такие показатели выше в 2,5 – 3 раза. В нашей стране всего лишь 9% населения используют интернет для поиска информации об образовании, курсах обучения, тренингах и 3% для дистанционного обучения, когда как в США 22% населения используют дистанционное обучение, а в Китае – 14%. На текущий момент времени в статистических сборниках Высшей школы экономики отражены данные только по очной, очно-заочной и заочной форме обучения.

В среднем, около 60% научных высококвалифицированных кадров не обладало компетенциями в области применения цифровых технологий в 2017 году. В научных организациях, в основном кандидатами и докторами наук применяются программы для проведения исследований: анализ больших данных (30,7%), интеллектуальный анализ данных (25,8%), облачные и распределенные вычисления (23,4%), прикладные методы математической оптимизации (23%).

В современных условиях динамично развивающегося мира, быстрой смены требований к компетенциям и знаниям сотрудников, развития информационно-коммуникационных технологий вопросы модернизации образовательного процесса в высших учебных заведениях выходят на первый план [1]. Актуальность интеграции компаний-работодателей, ведущих отечественных ВУЗов, институтской науки связана с формированием единого информационного образовательного пространства для трансферта знаний в целях подготовки будущих специалистов, работающих в условиях цифровой экономики и становления принципиально новых профессий [2,3].

*Первой из ключевых проблем* при интеграции онлайн-обучения в образовательный процесс высших учебных заведений является осуществление

обоснованного выбора образовательной платформы, позволяющей размещать и использовать онлайн-курсы при реализации своих образовательных программ бакалавриата. Среди таких платформ можно выделить следующие:

- «Открытое образование» (<https://openedu.ru>);
- «Степик» (<https://welcome.stepik.org>);
- «Нетология» (<https://netology.ru/>);
- «Курсера» (<https://www.coursera.org/>).

С точки зрения охвата опорных ВУЗов, количества слушателей и размещенных онлайн-курсов для изучения образовательная платформа «Открытое образование» является несомненным лидером. Так, на образовательной платформе представлены 14 опорных ВУЗов с 320 курсами для аудитории охватом около 700 000 человек. Несомненным достоинством данной образовательной платформы является возможность фильтрации курсов по 3 параметрам: ВУЗ, направление подготовки и статус онлайн-курса («Идёт», «Скоро старт», «Можно записаться»).

Для обучающихся направления подготовки 38.03.02 – «Менеджмент» (одного из самых представительных в Государственном университете управления) предлагается широкий спектр онлайн-курсов: «Основы менеджмента», «Технологическое предпринимательство», «Маркетинг», «Управление проектами», «Корпоративное управление» и др.

*Второй ключевой проблемой* интеграции онлайн-обучения в образовательный процесс ВУЗов является определение типа курса: собственная разработка или заимствование онлайн-курса другого университета в рамках договора о сетевом взаимодействии. При осуществлении самостоятельной разработки онлайн-курса от ВУЗа потребуется [4, 11]:

- составление карты формируемых результатов обучения;
- привязка результатов обучения к компетенциям образовательного стандарта;
- понедельное планирование разделов к освоению в рамках курса;
- соблюдение технических требований к контенту онлайн-курса для размещения на выбранной образовательной платформе;
- соблюдение требований лицензионной чистоты;
- определение количества зачетных единиц, перезачитываемых при освоении учебной дисциплины в режиме онлайн;
- обеспечение доступности материалов для обучающихся с ограниченными возможностями;
- ссылки на внешние ресурсы для углубления изучаемого материала;
- разработка показателей, критериев, шкал и процедур оценивания результатов онлайн-обучения;
- формулирование и соблюдение требований при идентификации личности обучающегося при проведении итогового тестирования с использованием системы прокторинга «Экзакус»;
- определение типов задач, используемых для оценки знаний обучающихся.

В зависимости от характера изучаемой дисциплины разработчик онлайн-курса должен предусмотреть возможность выполнения следующего типа задач:

- задача, состоящая из набора заданий с автоматической проверкой ответов;
- задача с взаимным оцениванием или оценкой ассесором;
- задача с контролем хода выполнения;
- совместно выполняемая задача с автоматической проверкой.

При подготовке варианта итогового тестирования по учебной дисциплине, осваиваемой с использованием онлайн-технологий, от разработчика потребуются формирование нескольких вариантов тестов [7,9]:

- задания закрытого типа;
- задания открытого типа;
- задания на установление последовательности;
- задания на установление соответствия.

*Третья ключевая проблема* при разработке онлайн-курсов касается поиска источников финансирования и грамотного технико-экономического обоснования типовой сметы затрат на создание одного онлайн-курса в ВУЗе-разработчике. Пример структуры и содержания типовых работ по разработке онлайн-курса для платформы «Открытое образование» представлен в таблице 1.

*Четвертой ключевой проблемой* становится выбор модели интеграции онлайн-обучения в образовательные программы ВУЗа. Альтернативными моделями могут выступать следующие:

- «индивидуальная», при которой студент самостоятельно выбирает онлайн-курс из перечня, утвержденного университетом, и при успешном прохождении итогового тестирования и получении сертификата кафедра перезачитывает результаты освоения курса;
- «институциональная с полной заменой», при которой университет сразу же включает в учебный план образовательной программы определённый онлайн-курс с выбранной образовательной платформой;
- «институциональная с частичной заменой», в рамках которой университет засчитывает онлайн-курс в объеме определенного количества кредитов, а остальная часть учебной дисциплины осваивается в традиционном режиме;

Таблица 1 – Структура и содержание типовых работ по разработке онлайн-курса для платформы «Открытое образование». *Источник:* составлено авторами

| № п/п     | Этап / вид работ                                                                                                                                                                       | Стоимость за модуль курса, руб. | Кол-во модулей в курсе, шт. | Всего на курс, руб. |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|---------------------|
| <b>1.</b> | <b>Разработка содержания уникального курса, в соответствии с требованиями образовательной платформы (исключающего дублирование с уже размещенными материалами)</b>                     |                                 |                             |                     |
| 1.1       | Составление описания курса для образовательной платформы (расписание, внешние ресурсы, компетенции, трудоемкость освоения в неделю и пр.)                                              |                                 |                             |                     |
| 1.2       | Разработка промо-видео об онлайн курсе (средняя продолжительность - 3 минуты)                                                                                                          |                                 |                             |                     |
| 1.3       | Подготовка материалов, текста к записи видео-лекции для каждого раздела изучаемого онлайн курса (2 видеолекции по 20-25 мин. каждая по изучаемой теме)                                 |                                 |                             |                     |
| 1.4       | Написание текста лекций, размещаемых по каждой теме курса в открытом доступе (в формате pdf)                                                                                           |                                 |                             |                     |
| 1.5       | Разработка заданий и вопросов по теме для самостоятельного изучения студентами                                                                                                         |                                 |                             |                     |
| 1.6       | Формирование мини-тестов (10 вопросов) под контроль освоения каждой темы теста                                                                                                         |                                 |                             |                     |
| 1.7       | Подготовка ключей к тестам и задачам для обеспечения автоматизированной проверки заданий текущего/промежуточного контроля знаний студентов                                             |                                 |                             |                     |
| 1.8       | Разработка альтернативных вариантов итогового тестирования по курсу в целом (случайная генерация вопросов и заданий)                                                                   |                                 |                             |                     |
| 1.9       | Подготовка презентаций под каждую тему онлайн курса                                                                                                                                    |                                 |                             |                     |
| 1.10      | Разработка показателей, критериев, шкалы и процедуры оценивания для каждой задачи/задания/теста (сдача теста с 1 попытки, сложность задачи и т.д.,)                                    |                                 |                             |                     |
| 1.11      | Разработка различных типов заданий:<br>- с автоматической проверкой;<br>- со взаимным оцениванием в рамках мини-группы студентов;<br>- с оценкой ассессором (эссе, творческие задания) |                                 |                             |                     |
| 1.12      | Подбор дополнительного материала из внешних источников и баз данных, ссылок, текстов публикаций для наглядной иллюстрации излагаемого материала                                        |                                 |                             |                     |
| <b>2.</b> | <b>Сопровождение учебного курса при освоении студентами курса в режиме онлайн</b>                                                                                                      |                                 |                             |                     |
| 2.1       | Проверка и контроль освоения студентами выполнения заданий/задач/тестов по всем 3 предусмотренным попыткам                                                                             |                                 |                             |                     |
| 2.2       | Консультация студентов (в чате, на форуме, по скайпу, электронной почте) по вопросам, возникающим при выполнении заданий – обеспечение обратной связи в режиме 24/7                    |                                 |                             |                     |
| 2.3       | Ведение вебинаров по результатам освоения студентами каждого модуля онлайн-курса                                                                                                       |                                 |                             |                     |
| 2.4       | Контроль численности студентов, записавшихся на прокторинг на определенную дату для сдачи экзамена                                                                                     |                                 |                             |                     |
| 2.5       | Прием экзамена у студента онлайн-курса с использованием системы прокторинга «Экзамус»                                                                                                  |                                 |                             |                     |
| <b>3.</b> | <b>Доработка / модернизация учебного курса, обновление материала</b>                                                                                                                   |                                 |                             |                     |
| 3.1       | Корректировка заданий курса по результатам запуска beta-режима (тестового)                                                                                                             |                                 |                             |                     |
| 3.2       | Поддержание онлайн-курса в актуальном состоянии на протяжении трех лет (обновление фонда тестов, задач, статистической информации)                                                     |                                 |                             |                     |
| 3.3       | Корректировка содержания курса для слушателей реального сектора экономики (использование онлайн-курса в рамках системы дополнительного профессионального образования)                  |                                 |                             |                     |
|           | <b>ИТОГО:</b>                                                                                                                                                                          |                                 |                             |                     |

– «использование онлайн курса в качестве дополнительного материала».

Стандартная схема сотрудничества ВУЗа – разработчика онлайн-курса с представителями образовательной платформы «Открытое образование» можно представить в виде схемы, отображенной на рисунке 1.

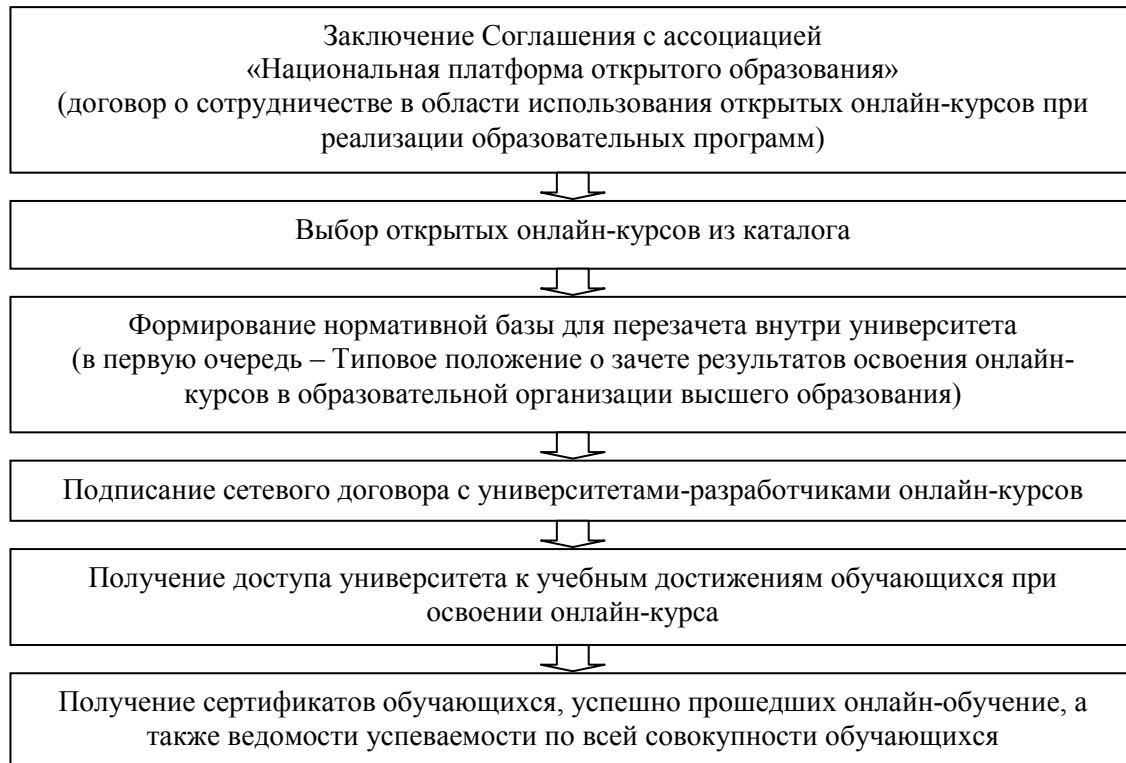


Рисунок 1 – Схема сотрудничества ВУЗа-разработчика онлайн-курса с представителями образовательной платформы «Открытое образование».

*Источник:* составлено авторами

В рамках сетевого взаимодействия ВУЗ получает возможность восполнить недостающие кадровые резервы соответствующей квалификации, оптимизировать затраты на реализацию образовательных программ бакалавриата и магистратуры, увеличить вариативность предложения курсов студентам для изучения, а также обеспечить гибкость планирования учебного процесса с возможностью формирования индивидуальных образовательных траекторий для любых групп слушателей.

Пятая ключевая проблема касается выбора варианта сотрудничества ВУЗа с

национальной платформой открытого образования. Фактически таких форм предусматривается три:

– статус «Разработчик», при котором университет имеет возможность поштучно размещать курс на платформе «Открытое образование»;

– статус «Партнер», обеспечивающий пакетное размещение до 20 онлайн-курсов от ВУЗа (при условии предоставления 10 уникальных онлайн-курсов);

– статус «Ассоциированный партнер», предполагающий участие в стратегическом развитии образовательной платформы.

Использование сетевых форм взаимодействия между ВУЗами посредством взаимного включения онлайн-курсов в образовательные программы друг друга обеспечивает повышение конкурентоспособности выпускников на рынке труда и прежде

всего в инновационных секторах экономики [21,23-26]. Трансформация всех сфер жизни общества, государства и бизнеса на базе цифровых технологий в России идет активными темпами, но сохраняется ряд значимых нерешенных проблем, препятствующих интенсивному развитию онлайн-образования:

- высокие издержки на ранней стадии внедрения и эксплуатации информационных систем, цифровых технологий, решений;

- высокие трансформационные, транзакционные издержки, которые связаны с переходом к применению цифровых технологий сопоставимого технического уровня и возможностей всеми экономическими агентами образовательного процесса;

- низкая конкурентоспособность и престиж российских онлайн-курсов по сравнению с западными;

- слаборазвитые цифровые навыки у населения;

- существенные диспропорции между спросом цифровой отрасли на высококвалифицированных специалистов и их подготовкой образовательными учреждениями (колледжи, техникумы, ВУЗы), формирующими профессиональные компетенции, вызывают дефицит высококвалифицированных кадров;

- недостаточный уровень способов защиты цифровых технологий, данных и информации от противоправных посягательств.

## Литература

1. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 03.08.2018) "Об образовании в Российской Федерации".
2. Абдрахманова Г.И. Индикаторы цифровой экономики: 2017: статистический сборник / Г.И. Абдрахманова, Л.М. Гохберг, М. А. Кевеш и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.:

- НИУ ВШЭ, 2017. – 320 с. – 250 экз. – ISBN 978-5-7598-1592-1 (в обл.).
3. Андреева Л.Г., Бурукина О.А., Воробьева И.А., Денисов А.Р., Маркова В.А., Новикова В.П., Степанова М.М. Онлайн-платформа для формирования компетенций в корпоративных системах обучения.- Образование и наука. 2016. № 1 (130). С. 76-94.
4. Березина О.А., Коннов А.В. Некоторые результаты использования мультимедийных интерактивных онлайн-курсов для осуществления индивидуально-ориентированного обучения в ВУЗе (на материале преподавания теоретических дисциплин). – Актуальные вопросы современного университетского образования. Материалы X Российско-Американской научно-практической конференции. Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена, Американские советы по международному образованию (АСМО), Университет Северной Айовы, Учебно-методическое объединение по направлениям педагогического образования МОиН РФ. 2007. С. 539-542.
5. Вопросы теории и практики организации педагогической деятельности [Текст]: монография / Ю.В. Воронцова, Е.Е. Панфилова, А.В. Савин А.В.; Государственный университет управления. – М.: Издательский дом ГУУ, 2018.-163 с.
6. Городникова Н.В. Индикаторы инновационной деятельности: статистический сборник / Н.В. Городникова, Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский и др.: Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ. – 2015. – 320 с. – 300 экз. – ISBN 978 – 5 – 7598 – 1274 -6.
7. Гришанова Е.М., Краснослободцева Е.А. Значение использования дистанционного обучения при изучении экономических дисциплин в техническом вузе//Методические вопросы преподавания инфокоммуникаций в высшей школе, 2016. -№ 2. -С.17-18.

8. Доклад. Цифровая экономика: глобальные тренды и практика российского бизнеса», // Imi.hse.ru: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» [Электронный ресурс] / Режим доступа: [https://imi.hse.ru/pr2017\\_1](https://imi.hse.ru/pr2017_1) (дата обращения: 25.11.2017)
9. Кармановский А.В. Формирование готовности личности к непрерывному образованию в условиях дистанционного обучения//Вестник Университета Российской академии образования. -2011, № 1. -С. 98-101.
10. Кафиятуллина Ю.Н., Харчилава Г.П. Проблемы роста эффективности инновационной деятельности организаций, осуществляющих технологические инновации. // Экономические системы. - 2017. - № 2. - С. 55-57.
11. Лешина, А.В., Павлов И.В. К вопросу о формировании готовности студентов к дистанционному обучению // Открытое и дистанционное образование: Научно-методический журнал. -2014. -N 3. -С. 44-49.
12. Панфилова Е.Е. Методические рекомендации по организации профориентационной работы с обучающимися в системе образования «школа-колледж-ВУЗ» // Научные тенденции: Педагогика и психология: материалы XIV Междунар. научн.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 4 марта 2018 г.), Часть I,II - 2018.-Санкт-Петербург: Изд. ЦНК МОАН. - 120 с., раздел I. Педагогика, с. 43-58, тираж 400 экз., 6,90 п.л. (авт. – 0,92 п.л.), doi 10.18411/spc-04-03-2018-14, idsp 000001: spc-04-03-2018-14, [http://conf.sciencepublic.ru/?page\\_id=128](http://conf.sciencepublic.ru/?page_id=128).
13. Панфилова Е.Е. Модель профориентационной работы с обучающимися в системе образования «школа – колледж – ВУЗ» // Воспитание и обучение: теория, методика и практика : материалы XII Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 19 февр. 2018 г.) / редкол.: О.Н. Широков [и др.] – 2018. 376 с.,– Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2018.-с. 34-41, (<https://interactive-plus.ru/e-articles/523/Action523-469428.pdf>), DOI 10.21661/r-469428.
14. Панфилова Е.Е. Современные проблемы и тенденции в развитии профориентационной деятельности в системе образования // Образование и наука в современных реалиях : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 26 февр. 2018 г.) / редкол.: О.Н. Широков [и др.] – 2018. – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2018.-300 с., с.1-13., <https://interactive-plus.ru/e-articles/524/Action524-469429.pdf>, DOI 10.21661/r-469429.
15. Суринов А.Е. Российский статистический ежегодник. 2016: Стат.сб / Э.Ф. Баранов, Н.С. Бугакова, М.И. Гельвановский, Л.М. Гохберг, С.Н. Егоренко, В.В. Елизаров, В.Б. Житков, Ю.Н. Иванов, А.Л. Кевеш, А.Е. Косарев, К.Э. Лайкам, И.Д. Масакова, В.Н. Нестеров, Г.К. Оксенойт,О.П. Рыбак, Б.Т. Рябушкин, А.А. Татаринов, А.В. Хорошилов- Росстат. - Р76.- М., 2016. – 725 с
16. Adam F. Falk, "Technology in Education: Revolution or Evolution?," in Remaking College: Innovation in the Liberal Arts, ed. Rebecca Chopp, Susan Frost, and Daniel H. Weiss (Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 2014), 96–114
17. <https://openedu.ru/> - сайт образовательной платформы «Открытое образование» (дата обращения 18.08.2018 г.).
18. Jordan K. Massive open online course completion rates revisited: Assessment, length and attrition//The International Review of Research in Open and Distributed Learning. 2015. Vol. 16. № 3.
19. Margaryan A., Bianco M., Littlejohn A. Quality of massive open online courses (MOOCs)//Computers & Education. 2014. Vol. 80. Pp. 77-83.
20. Ossiannilsson E., Williams K., Camilleri A., Brown M. Quality models in online and open education around the globe: state of the art and

- recommendations//International Council for Open and Distance Education. 2015. 52 p.
21. Rawlings R. Cited in M.O'Neil, New council to develop standards, best practices for online learning // The Chronicle of Higher Education. 2013. Available at: <http://chronicle.com/blogs/wiredcampus/new-council-to-develop-standards-best-practices-foronline-learning/48171> (Accessed 5 November 2015).
22. Robert B. Archibald and David H. Feldman, Why Does College Cost So Much? (Oxford, UK: Oxford University Press, 2011)
23. Schmid L. et al. Fulfilling the promise: do MOOCs reach the educationally underserved? // Educational Media International. 2015. Vol. 52. № 2. Pp. 116-128.
24. Schuman R. The king of MOOCs abdicates the throne // Slate. 2013. Available at: [http://www.slate.com/articles/life/education/2013/11/sebastian\\_thrun\\_and\\_udacity\\_distance\\_learning\\_is\\_unsuccessful\\_for\\_most\\_students.html](http://www.slate.com/articles/life/education/2013/11/sebastian_thrun_and_udacity_distance_learning_is_unsuccessful_for_most_students.html) (Accessed 5 November 2015).
25. Sherry Turkle, Reclaiming Conversation: The Power of Talk in a Digital Age (New York: Penguin, 2015).
26. The outcomes named here are among those essential learning outcomes identified in conjunction with Liberal Education and America's Promise, an initiative of the Association of American Colleges and Universities. The full list of outcomes is available at <http://www.aacu.org/leap/essential-learning-outcomes>
27. Wang Y., & Baker R. Content or platform: Why do students complete MOOCs?//MERLOT Journal of Online Learning and Teaching. 2015. № 11 (1). Pp. 17-30.

**Панфилова Елена  
Евгеньевна**

к.э.н., доцент, доцент кафедры  
«Управление организацией в  
машиностроении» ФГБОУ ВО  
«Государственный университет  
управления»,  
Россия, г. Москва  
helena\_panfilova@mail.ru

## **Трансфертное ценообразование в интегрированных структурах промышленных организаций**

### **Аннотация**

Глобализация экономики и вступление РФ в ВТО неизбежно приводят к изменению действующей системы налогообложения интегрированных корпоративных структур промышленных организаций. Трансфертное ценообразование рассматривается как эффективный инструмент оптимизации налогооблагаемой базы холдинговых структур и компаний, имеющих территориально-разобщенные подразделения и большое число аффилированных компаний.

Статья посвящена рассмотрению методов трансфертного ценообразования в условиях глобализации экономики. Вниманию читателя предлагается систематизированный зарубежный опыт организации консолидированного налогообложения в группе компаний. Представлены вопросы автоматизации процесса трансфертного ценообразования с использованием корпоративных информационных систем и OLAP-технологий, выделены этапы принятия стратегических решений при постановке трансфертного ценообразования в интегрированной корпоративной структуре на базе системы управленческого учета. Сформулированы требования, обеспечивающие эффективную автоматизацию процесса трансфертного ценообразования, а также области применения автоматизированных систем трансфертного ценообразования в отраслях.

### **Ключевые слова:**

бенефициар, интегрированная корпоративная структура, метод, стратегическое управление, трансфертное ценообразование

**Elena E. Panfilova**

PhD (Economy), Associate  
Professor, associate professor of  
the chair "Management of the  
organization in mechanical  
engineering", State University of  
Management,  
Moscow, Russia  
helena\_panfilova@mail.ru

## **Transfer pricing in integrated structures of industrial organizations**

### **Abstract**

The globalization of the economy and the entry of the Russian Federation into the WTO inevitably lead to a change in the current system of taxation of integrated corporate structures of industrial organizations. Transfer pricing is considered as an effective tool for optimizing the taxable base of holding structures and companies with geographically dispersed divisions and a large number of affiliated companies. The article is devoted to the consideration of transfer pricing methods in the context of globalization of the economy. A systematized foreign experience in organizing consolidated taxation in a group of companies is offered to the reader. The automation of the transfer pricing process with the use of corporate information systems and OLAP-technologies is presented. The stages of making strategic decisions in the setting of transfer pricing in an integrated corporate structure based on the management accounting system are outlined. Requirements ensuring effective automation of the transfer pricing process, as well as the application of automated transfer pricing systems in the industries are formulated.

### **Keywords**

beneficiary, integrated corporate structure, method, strategic management, transfer pricing

Усиливающиеся процессы  
глобализации экономики привели к  
созданию новых систем управления  
холдингами, стратегическими альянсами,  
бизнес-группами и корпорациями, в  
которых главенствующая роль, в  
соответствии с нормами руководства

Организации по экономическому  
сотрудничеству и развитию, отводится  
трансфертному ценообразованию [2,4,8].

Традиционно трансфертное цено-  
образование трактуют как совокупность  
сделок между участниками интегриро-  
ванной корпоративной структуры (ИКС) –  
аффилированными лицами, дочерними  
обществами, самостоятельными

подразделениями холдинговых компаний – по чрезвычайно низким или высоким ценам, перераспределению издержек/прибыли, что приводит к минимизации налогооблагаемой базы и изменению конкурентоспособности отдельно взятых фирм [1,3,7].

Проведенное исследование позволило выделить ряд методов трансфертного ценообразования, используемых в условиях глобализации экономики [5,10,13]. К их числу относятся:

- *метод сопоставимых рыночных цен*, используемый при реализации биржевых товаров и стремлении к снижению цен вслед за конкурентами;

- *метод цены последующей реализации*, распространенный при дистрибуции и перепродажи товара;

- *затратный метод*, реализуемый при производстве товаров в рамках ИКС при условии трудностей определения прямых затрат и косвенных издержек;

- *метод сопоставления прибыли*, задействованный при реализации товара с высокой долей затрат на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки;

- *метод распределения прибыли*, используемый при контроле консолидированной прибыли и активов во взаимозависимых организациях интегрированной структуры.

Затраты в рамках интегрированной структуры промышленной организации имеет смысл разделить на две группы. К первой группе относятся затраты головной компании на стратегическое управление, включая расходы на:

- проведение дублирующего анализа эффективности деятельности дочернего предприятия;

- выездные проверки дочернего предприятия в части управления инвестициями;

- подготовку консолидированной отчетности в рамках группы аффилированных лиц;

- финансирование или рефинансирование владения дочерним обществом со стороны материнской компании.

Во вторую группу попадают так называемые стандартные расходы бенефициара, включая затраты на:

- консультирование по вопросам управления персоналом дочернего общества;

- проведение внутреннего аудита дочернего общества в соответствии с местным законодательством.

В РФ понятие трансфертного ценообразования введено Федеральным законом от 03.07.2016 г. № 227-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ». Руководство ООН по ценообразованию предусматривает использование методов трансфертного ценообразования, когда организация заявляет убытки в течение нескольких лет, а также имеет высокую долю убытков в виде платежей по лицензии за использование товаров по исключительным правам.

В условиях глобальной конкуренции в РФ наиболее актуальным и значимым становится решение вопроса создания механизма управления ИКС на базе трансфертного ценообразования, в особенности для консолидированной группы налогоплательщиков.

Зарубежный опыт консолидированного налогообложения рассматривает две ситуации:

- *первая*: все члены ИКС определяются для целей налогообложения в качестве отдельных подразделений единого налогоплательщика, при которой исчисление налогов происходит на основе консолидированного учета и уплата налога осуществляется головной компанией;

- *вторая*: формальное отсутствие концепции единого налогоплательщика,

при которой возможны консолидация налоговых обязательств путем передачи финансового результата до налогообложения от дочерних компаний к головной с дальнейшим исчислением налогового обязательства группы в целом; а также зачет убытков одного члена группы в счет прибыли другого.

Для ИКС налоговая консолидация позволяет снизить транзакционные издержки, а также существенно упростить ведение предпринимательской деятельности. Для государства – облегчается контроль за деятельностью взаимосвязанных групп компаний. Механизм управления ИКС на основе трансфертного ценообразования предполагает формирование интеллектуальной базы данных с использованием технологии больших данных и выделением групп пользователей (владелец процесса, разработчик и конечный пользователь). Работа с интеллектуальной базой данных сводится к установлению зон ответственности менеджеров, точек доступа к финансовой информации и ее актуализации, в соответствии с изменениями внешней среды. Инструменты бизнес-аналитики позволяют увязать административную единицу (в которой располагается одна из организаций ИКС), сотрудника и товар (услугу) для проведения форсайт-прогнозирования изменения трансфертной цены.

Автоматизация процесса трансфертного ценообразования в ИКС позволит выявить возможности синергетического эффекта при взаимодействии в рамках консолидированной группы налогоплательщиков. При детальном рассмотрении журнала операций в рамках трансфертного ценообразования можно оперативно определить центры прибыли внутри ИКС, а также подобрать эффективные методы для сопоставления сделок в разных налоговых режимах (таблица 1).

Из таблицы 1 можно выявить административные центры ИКС с благоприятным инвестиционным климатом. При этом нужно принимать во внимание, что часть операций может быть передана на аутсорсинговое сопровождение сторонним внешним организациям.

Использование технологии анализа больших данных позволяет настроить отчет по себестоимости и ценам по любому из интересующих товаров в продуктовой линейке ИКС с учетом уровня ответственности менеджера, цен конкурентов и других параметров (таблица 2).

В рамках ИКС принятие стратегических управленческих решений по вопросу автоматизации постановки процесса трансфертного ценообразования проходит ряд этапов, представленных на рисунке 1.

Для контроля за процессом трансфертного ценообразования в ИКС целесообразно выделить отдел закупок и ценообразования, который будет уполномочен рассматривать вопросы по всем внутрикорпоративным транзакциям, формированию цен на товары-субституты и фактических затрат на каждом этапе формирования логистических потоков в организации. Автоматизация процесса трансфертного ценообразования внутри ИКС должна удовлетворять следующим требованиям:

- определение тенденции изменения важнейших показателей, проведение общей аналитической обработки данных;
- формирование развернутых аналитических разрезов;
- возможность объединения массивов данных организаций в единое корпоративное хранилище;
- возможность высокоскоростной защищенной передачи больших информационных блоков с разграничением прав доступа;

Таблица 1 – Рыночное и трансфертное ценообразование при создании продукта в рамках ИКС

| Вид операции | Рыночная цена, руб. | Трансферт-ная цена, руб. | Центр ответствен-ности в рамках ИКС  | Движение ресурсов                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |
|--------------|---------------------|--------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Операция 1   | 526                 | 453                      | Аутсорсинг или сторонняя организация |                                                                                       | Покупка детали 1                                                                    | Покупка детали 2                                                                    |
|              |                     |                          |                                      |                                                                                       |  |  |
| Операция 2   | 54                  | 68                       | Центр затрат                         |                                                                                       | Доставка на место сборки                                                            |                                                                                     |
|              |                     |                          |                                      |                                                                                       |  |                                                                                     |
| Операция 3   | 83                  | -                        | Аутсорсинг                           | Производство детали 3                                                                 |                                                                                     |                                                                                     |
|              |                     |                          |                                      |     |                                                                                     |                                                                                     |
| Операция 4   | 32                  | -                        | Аутсорсинг                           | Доставка (на сборочную линию)                                                         |                                                                                     |                                                                                     |
|              |                     |                          |                                      |    |                                                                                     |                                                                                     |
| Операция 5   | 53                  | 46                       | Центр затрат                         | Сборка продукта                                                                       |                                                                                     |                                                                                     |
|              |                     |                          |                                      |   |                                                                                     |                                                                                     |
| Операция 6   | 87                  | -                        | Аутсорсинг                           | Доставка до места отправки                                                            |                                                                                     |                                                                                     |
|              |                     |                          |                                      |  |                                                                                     |                                                                                     |
| Операция 7   | 134                 | 136                      | Центр затрат                         | Транспортировка товара до места складирования с учётом складирования                  |                                                                                     |                                                                                     |
|              |                     |                          |                                      |  |                                                                                     |                                                                                     |
|              | 152                 | 164                      | Центр дохода                         | Складирование                                                                         |                                                                                     |                                                                                     |
| Операция 8   | 1 345               | 1 118                    | Центр прибыли                        | Продажа                                                                               |                                                                                     |                                                                                     |
|              |                     |                          |                                      |  |                                                                                     |                                                                                     |
| Операция 9   | бесплатно           | 150                      | Центр прибыли                        | Доставка до потребителя                                                               |                                                                                     |                                                                                     |
|              |                     |                          |                                      |  |                                                                                     |                                                                                     |
| Операция 10  | 50                  | 50                       | Центр затрат                         | Послепродажный сервис                                                                 |                                                                                     |                                                                                     |

– формирование информации о доходах и расходах с детализацией по каждому продукту, подразделения и корпорации в целом;

– возможность получения консолидированной отчетности по выбранному количеству и составу подразделений;

– поддержка взаимодействия между аффилированными организациями и подразделениями корпорации;

– наличие встроенного математического инструментария для проведения расчетов трансфертных цен и выполнения специальных видов анализа;

– возможность формирования регистров, консолидированной отчетности и управленческих отчетов системы трансфертного ценообразования.

Таблица 2 - Отчёт по себестоимости и ценам на продукт А интегрированной корпоративной структуры с использованием технологии больших данных

| Подразделение       | Административная единица | Ответственный менеджер | Наименование товара      | Себестоимость единицы | Цена в рублях | Цена на аналог |
|---------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------|----------------|
| Производство        | Гуандун                  | Менеджер 1             | Сенсор                   | 5,39                  | 7,55          | 7,32           |
|                     |                          | Менеджер 2             | Плата                    | 6,48                  | 9,07          | 8,80           |
|                     |                          |                        | Корпус                   | 27,31                 | 38,23         | 37,09          |
|                     |                          |                        | Соединительный провод    | 7,34                  | 10,28         | 9,97           |
| Доставка и хранение | Шеньчжень                | Менеджер 3             | Доставка в порт          | 0,56                  | 0,62          | 0,60           |
|                     | Лаанпенранта (Финляндия) |                        | Морская логистика        | 1,23                  | 1,35          | 1,31           |
|                     |                          |                        | Обработка груза          | 0,89                  | 0,98          | 0,95           |
|                     |                          |                        | Хранение                 | 0,34                  | 0,37          | 0,36           |
| Реализация          | Москва                   | Менеджер 4             | Продажа                  | 0,56                  | 1,68          | 1,63           |
|                     |                          | Менеджер 5             | Бухгалтерская отчётность | 0,63                  | 1,89          | 1,83           |
|                     |                          | Менеджер 6             | Сервисное обслуживание   | 0,31                  | 0,93          | 0,90           |
| Итого               |                          |                        |                          | 51,04                 | 72,95         | 70,76          |

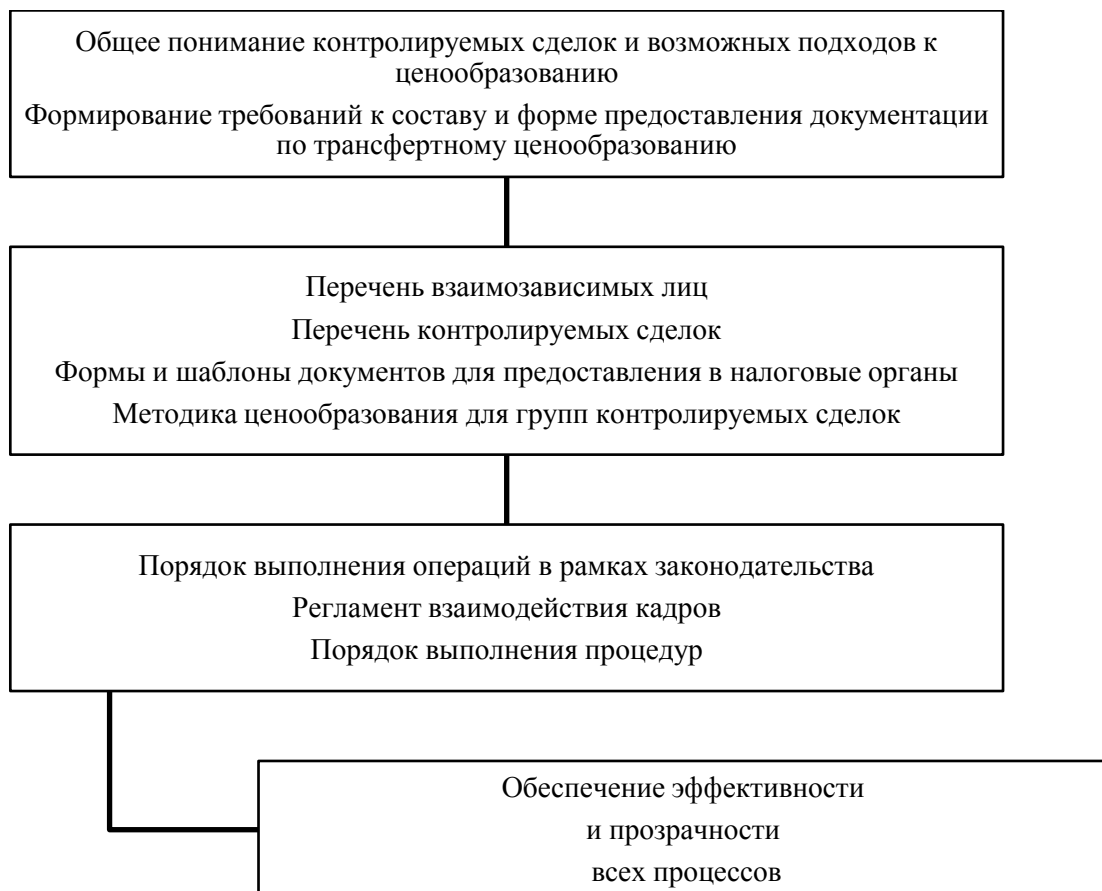


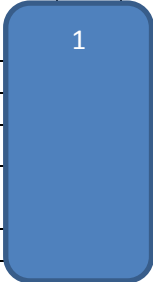
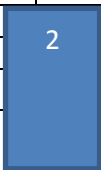
Рисунок 1 – Этапы принятия решений по автоматизации трансфертного ценообразования в ИКС

Информационно модель трансфертного ценообразования в ИКС представлена отчетами о: движении денежных средств; запасах сырья, материалов и комплектующих; запасах готовой продукции; производстве продуктов; продажах; дебиторской/кредиторской задолженностях; уплаченных налогах и сборах. Автоматизация процесса трансфертного ценообразования предполагает выполнение следующих условий:

- управленческий учет организован прямым вводом в систему бухгалтерских записей;
- типовые бухгалтерские записи обеспечивают корреспонденцию сразу нескольких счетов;
- закладывается стандартизированная функция «закрытие месяца», благодаря которой происходит автоматическое распределение косвенных затрат и расчет финансовых результатов.

Практическим подходом к автоматизации трансфертного ценообразования является использование аналитических систем на базе OLAP (Online Analyzing Processing) - технологий, таких как: Oracle Financial Analyzer, Adaytum e. Planner, Comshare, Hyperion Pillar, Prophix, Инталев.

Таблица 3 – Область применения автоматизированной системы трансфертного ценообразования в ИКС

| Функциональные элементы                   | Отрасли                                                                             |             |            |           |                                                                                     |                   |         |       |       |                                                                                       |             |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------|-------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|                                           | Инжиниринг и строительство                                                          | Нефть и газ | Энергетика | Транспорт | Торговля и дистрибуция                                                              | Бизнес-инжиниринг | Питание | Наука | Связь | Здравоохранение                                                                       | Образование |
| Методы трансфертного ценообразования      |  |             |            |           |                                                                                     |                   |         |       |       |  |             |
| Организация проектов                      |                                                                                     |             |            |           |  |                   |         |       |       |                                                                                       |             |
| Автоматизация бизнес-процессов            |                                                                                     |             |            |           |                                                                                     |                   |         |       |       |                                                                                       |             |
| Организационные структуры                 |                                                                                     |             |            |           |                                                                                     |                   |         |       |       |                                                                                       |             |
| Корпоративные архитектуры и бизнес-модели |                                                                                     |             |            |           |                                                                                     |                   |         |       |       |                                                                                       |             |
| Системы управления                        |                                                                                     |             |            |           |                                                                                     |                   |         |       |       |                                                                                       |             |
| Электронные модели регламентов            |                                                                                     |             |            |           |                                                                                     |                   |         |       |       |                                                                                       |             |

Преимуществом таких аналитических систем является унификация аналитических справочников прямых/косвенных затрат, потребляемых продуктов, а также справочников аналитического учета. Однако система подходит в большей степени для ИКС среднего размера в силу того, что первичная информация находится в корпоративном хранилище данных и уже потом в обработанном виде выгружается в OLAP-систему.

Автоматизация процесса трансфертного ценообразования в ИКС может быть выстроена на основе единой учетно-аналитической системы в рамках ERP-системы (Enterprise Resource Planning) вида SAP R/3, Oracle, Baan. Достоинством такого подхода является оптимизация объема выпуска отдельных видов продуктов, учет загрузки сотрудников в выбранной зоне ответственности и перспективы переноса конкретного подразделения в другую территориально-удаленную административную единицу в целях оптимизации налогообложения [16,20].

Область применения автоматизированной системы трансфертного ценообразования в ИКС достаточно широка (таблица 3).

При составлении консолидированной отчетности в рамках ИКС возникает необходимость исключения из финансовых результатов операций по реализации продукции внутри корпорации, поэтому рекомендуется организация учета расчетов между организациями (входящими в состав ИКС) на отдельных субсчетах или путем введения в аналитической системе признака «внутрикорпоративная операция».

В техническом задании на автоматизацию процесса трансфертного ценообразования определяются: рабочий план счетов управленческого учета, классификатор постоянных и прямых затрат, типовые проводки, методика консолидации управленческой отчетности, а также требуемая степень детализации информации [14,18].

Таким образом, использование трансфертного ценообразования оправдано в ИКС, имеющих в своем составе бизнес-единицы, между которыми постоянно возникают экономические отношения по поводу купли-продажи ресурсов, товаров и иных объектов. Трансфертное ценообразование рассматривается с позиции избежания двойного налогообложения группы компаний и уменьшения количества проверок со стороны налоговых органов.

*Исследование выполнено в рамках госбюджетной научно-исследовательской работы кафедры «Управление организацией в машиностроении» Института отраслевого менеджмента ГУУ № 1-45-51.1-16 «Разработка организационно-методического обеспечения управления доходностью бизнес-систем в промышленности» (№ гос. рег. АААА-А16-116120550075-3, коды ГРНТИ 06.61.43, 82.15.09).*

## Литература

1. Bernard A.B., Jensen J.B., Schott P.K. Transfer Pricing by U.S.-Based Multinational Firms (Working Paper No. 12493) // NBER. August, 2006.
2. Bernard A.B., Jensen J.B., Schott P.K., Redding S.J. Intra-firm trade and product contractibility (Working Paper No. 12493) // NBER Working Paper. - 2010.
3. Bierman H. J. Pricing Intracompany Transfer // Accounting Review. July, 1959. - Vol.34. - P. 429 - 432.
4. Borkowski, S. C. The history of PATA and its effect on advance pricing arrangements and mutual agreement procedures // Journal of International Accounting Auditing and Taxation. 2008. - № 17. - P. 31-50.
5. Brem M., Tucha T. Transfer Pricing: Conceptual thoughts on the Nature of the Multinational firm // Vikapla. April - June, 2006. - Vol. 31. - № 2. - P. 2943.
6. Burke J. Re-Thinking First Principles of Transfer Pricing Rules // Virginia Tax Review. January, 2011. - Vol. 30. - P.613-629.
7. K. Hung Chan, Agnes W.Y. Lo. The influence of management perception of environmental variables on the choice of international transfer-pricing methods // The International Journal of Accounting. 2004. - № 39, P. 93-110.
8. Precision under pressure global transfer pricing survey 2007-2008. - Ernst&Young, 2008. - 82 p.
9. Sikka P. Willmott H. The dark side of transfer pricing: Its role in tax avoidance and wealth retentiveness // Critical Perspectives on Accounting. - February, 2010.-P. 1-15.
10. Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations. OECD, 2009. - 249 p.
11. Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations.-OECD, July 2010. 373 p.
12. World Investment Report 2008: Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge. -N.Y., Geneva: UN, UNCTAD, 2008.-292 p.

13. World Investment Report 2012: Towards a New Generation of Investment Policies. -N.Y., Geneva: UN, UNCTAD, 2012. 204 p.
14. Мюллер г., Гернон Х., Миик Г. Учет: международная перспектива/Пер. с англ. -2-е изд., стереотип. -М.: Финансы и статистика, 1996. -136 с.: ил.
15. Панфилова Е.Е. Информационная безопасность промышленной организации в условиях становления интернет-экономики//Вестник компьютерных и информационных технологий. 2009. № 2 (56). С. 23-29.
16. Панфилова Е.Е. Информационно-организационные аспекты обеспечения процессов принятия стратегических решений при управлении промышленной организацией в рамках глобального бизнес-сообщества//Вопросы экономики и права. -2011. -№ 7. -С. 127-130.
17. Панфилова Е.Е. К вопросу об обеспечении конкурентоспособности промышленной организации в условиях глобализации экономики// European Social Science Journal. 2012. № 9-2 (25). С. 475-481.
18. Панфилова Е.Е. Конкурентоспособность промышленной организации в условиях глобализации экономики // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2012. № 11-1. С. 204-210.
19. Панфилова Е.Е. Влияние интеграционных процессов и информационно-коммуникационных технологий на развитие управления промышленной организацией // Менеджмент сегодня. 2007. № 3. С. 130-142.
20. Руководство по трансфертному ценообразованию для многонациональных корпораций и налоговых органов ОЭСР / Перевод в рамках проекта ЕС-ТАСИС «Реформа налогообложения в Российской Федерации». -207 с.

## **СИЛА систем**

Междисциплинарный научный журнал. Выходит четыре раза в год

**№4 / 2018**

**Главный редактор:**

Ермаков И.А.

**Редакция:**

Петухов Д.В., заместитель главного редактора

Кузьминых С.С.

Филиппов Е.Е.

**РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:**

Аникин Б.А.

Казарян М.А.

Канке А.А.

Петухов В.И.

Аверин А.В.

Орчаков О.А.

Скворцов Я.Л.

Грязнов Л.Э.

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.

**Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС 77 - 64443 от 31 декабря 2015 г.**

Журнал входит в систему РИНЦ (Российский индекс научного цитирования) на платформе elibrary.ru.

Статьи, поступающие в редакцию, проходят рецензирование. За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов материалов.

При перепечатке ссылка на журнал обязательна.

**АДРЕС РЕДАКЦИИ:**

почтовый: 115054, Россия, г. Москва, Озерковская набережная, д. 44, кв. 9,  
фактический: 115054, Россия, г. Москва, Озерковская набережная, д. 44, кв. 9.  
Email: petdan@mail.ru, ermakov@7pravil.ru

**Учредитель и издатель:**

редакция журнала «СИЛА систем»

Подп. в печ. 29.12.2018. Формат 60х90/8. Объем 4,5 п.л.

Бумага офисная. Печать цифровая. Гарнитура Times.

Уч.-изд. л. 2,37. Тираж 1000 экз. (1-й завод 30 экз.) Заказ № 1304.

Отпечатано с готового оригинал-макета в Издательском доме ФГБОУВО «ГУУ»: 109542, Москва, Рязанский проспект, 99, Учебный корпус, ауд. 106

Тел./факс: (495) 371-95-10. E-mail: id@guu.ru, roguu115@gmail.com

www.id.guu.ru, www.guu.ru