

**М. В. Бгашев**

## **ПРИМЕНЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРИ ПРИНЯТИИ КОРПОРАТИВНЫХ РЕШЕНИЙ**

*Саратовский национальный исследовательский государственный университет  
имени Н. Г. Чернышевского, экономический факультет,  
Саратов, Россия*

**Аннотация.** Современные корпорации функционируют в сложных условиях, поэтому необходимо искать новые подходы и методы принятия качественных корпоративных решений. В статье рассматривается вариант применения цифровых технологий, такой как ситуационный центр, который может выступать инструментом и средством моделирования при принятии корпоративных решений Советом директоров.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, корпоративные решения, Совет директоров, ситуационный центр

**M. V. Bgashev**

## **APPLICATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN CORPORATE DECISION-MAKING**

*Saratov State University, Faculty of Economics, Saratov, Russia*

**Abstract.** Modern corporations operate in difficult conditions, so it is necessary to look for new approaches and methods for making high-quality corporate decisions. The article discusses the option of using digital technologies, such as a situational center, which can act as a tool and a modeling tool when making corporate decisions by the Board of Directors.

**Keywords:** corporate governance, corporate decisions, Board of Directors, situation center

Эффективное развитие корпоративного управления в России во многом определяется существенным влиянием множества экономических, финансовых, административно-правовых, организационных и управленческих факторов. Для современной корпорации, наибольшее значение играют управленческие факторы и процессы, позволяющие рационально распределить и использовать ресурсы компании и получить максимально возможный эффект от ее хозяйственной деятельности в виде роста капитализации. Поэтому ведущая роль управленческих факторов и процессов продиктована их встроенностью во все структурные подразделения корпорации и корпоративные бизнес-процессы, возможностью изменения любых параметров развития производственных и непроизводственных активов в соответствии с генеральной целью ее роста на различных уровнях управления.

Результативность корпоративного решения определяется его качеством и объективностью. А проблема их результативности актуальна для различных уровней и горизонтов управления, что позволяет говорить о необходимости развития и совершенствования принятия корпоративных решений при управлении современными корпорациями.

Корпоративные решения в отличие от традиционных управленческих имеют ряд преимуществ, поскольку учитывают стратегические приоритеты

развития компании и отражают согласованную позицию его функциональных подразделений по достижению общих и индивидуальных целей и задач их устойчивого развития в установленные сроки с учетом имеющегося ресурсного потенциала.

Современные российские компании принимают решения в условиях высокой неопределенности внешней среды, которая возрастает с увеличением динамичности и усложнением ее условий, причем растет финансовая, политическая, экономическая и социальная нестабильность. В этих условиях невозможно точно оценить вероятность потенциальных результатов, которая будет варьироваться от 0 до 1. Поэтому каждое важное корпоративное решение формируется с учетом принципа компромисса.

Корпорации затрачивают существенные средства на подготовку и созыв общих собраний участников (акционеров, членов) и не набирают необходимого для их проведения кворума, либо в таких собраниях участвует незначительное число участников, что делает невозможным принятие решений. В связи с этим для корпораций становится проблематично одобрить крупные сделки, сделки с заинтересованностью, принять иные важные решения в своей деятельности.

Участники корпоративных отношений обязаны участвовать в принятии корпоративных решений, путем работы в Общем собрании акционеров, в Совете директоров или в Правлении, а их нежелание выполнять свои обязанности накладывает на них административно-правовую ответственность.

В сложных условиях функционирования российских корпорации ведется поиск механизмов принятия эффективных корпоративных решений, где особое внимание уделяется их технологической поддержке, которая заключается в возможности обеспечения всех субъектов корпоративных решений необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами. Планируя разработку и реализацию корпоративного решения, необходимо одновременно формировать для него технологическую основу [1, с. 19].

Одним из вариантов применения современных достижений цифровых и информационных технологий при принятии корпоративных решений могут стать корпоративные ситуационные центры, в которых могут проходить заседания Совета директоров и его комитетов, а также Правления.

С одной стороны, ситуационные центры, представляют собой сложные программно-аппаратные комплексы сбора, анализа и отображения информации в удобном для принятия ответственных решений виде [2]. С другой стороны, ситуационные центры являются специальным рабочим местом для одного или группы специалистов, специально оборудованное для оперативного построения и «проигрывания» сценариев, быстрой оценки проблемной ситуации на основе использования специальных методов обработки больших объемов знаний и информации [3]. То есть такие центры являются нечто большим, чем хорошо оборудованная комната конференц-

видеосвязи, которую обычно используют члены Советов директоров российских компаний.

Основная задача таких центров заключается в обеспечении информационно-аналитической поддержки процедур и процессов, позволяющих членам Совета директоров (и других советов и комиссий) принимать эффективные решения по текущему и стратегическому управлению, формированию стратегии развития компании, а также предотвращению или устранению кризисных и чрезвычайных ситуаций. Как правило, это сложный технический комплекс, включающий множество подсистем и такой центр должен быть компьютеризирован на высоком уровне.

Основной функцией ситуационного центра является поддержка и исполнение информационными технологиями элементов умственной, интуитивной, творческой деятельности членов Совета директоров и его комиссий, членов Правления. Уровень компьютеризации ситуационных центров в основном зависит от развитости используемых методов сбора информации, структурирования данных, построения сценариев и применяемых технологий.

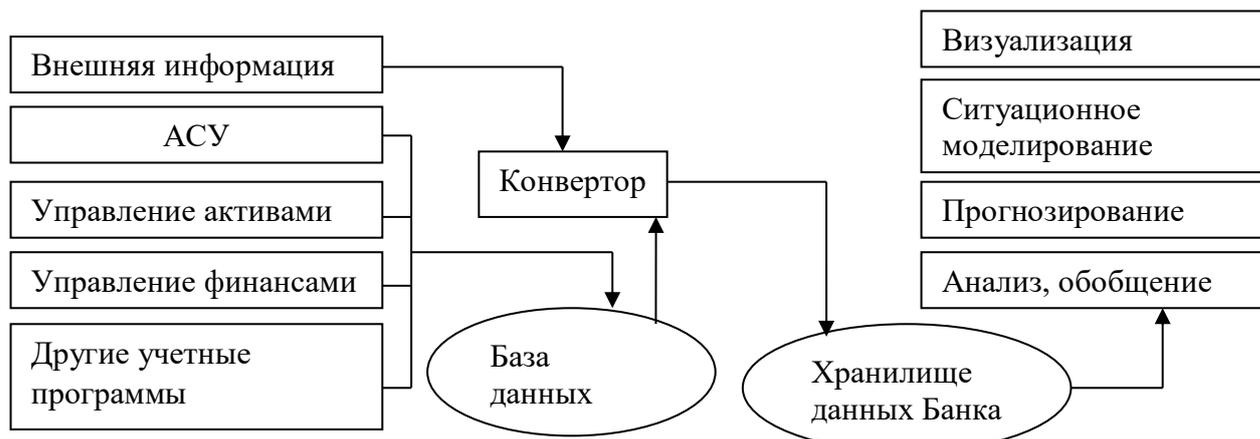
С учетом имеющихся корпоративных информационных, интеллектуальных, материальных ресурсов структура ситуационного центра может быть реализована на высоком уровне сложности, что предполагает наличие определенных атрибутов. Например, главным атрибутом ситуационного центра, на наш взгляд, должен быть экран коллективного доступа, на котором отображается ранее заготовленная информация. Экран позволит аккумулировать образное мышление членов Совета директоров и прочих советов и комиссий при обсуждении проблемы. При этом информация о проблемной ситуации должна быть графически или визуальной оформлена, то есть, подготовлен высококачественный визуальный материал и управление формами представления этих материалов в ходе заседаний.

Другим важным атрибутом ситуационного центра являются пользовательские интерфейсы у каждого участника заседания в виде клавиатур и дисплеев, современных планшетных компьютеров с мощным процессором и интерфейсом. Причем такие интерфейсы должны быть синхронизированы с главным экраном коллективного доступа ситуационного центра.

Также для обеспечения работы ситуационного центра необходимо разработать и вести соответствующие базы данных, которые содержат справочную и аналитическую информацию по проблемам компании. Сценарии и планы проведения заседаний, промежуточные и конечные результаты итогов заседаний должны сохраняться в базе данных.

Наиболее сложным атрибутом ситуационного центра является программное и методическое обеспечение. Сложность заключается в базовой цене программно-технических средств добычи и многомерной визуализации данных, предлагаемых компаниями-разработчиками в среднем в 1,5 млн долл. [4].

Ситуационный центр является сложным проектом, который требует от разработчиков тщательного изучения внешней и внутренней среды корпорации и стиля работы ее топ-менеджмента. Как прикладное решение, ситуационный центр имеет определенную структуру – как многоуровневую систему, в основе которой лежит хранилище данных корпорации. На рисунке представлена возможная структура корпоративного ситуационного центра, который показывает, что на этом уровне структуры ситуационного центра выполняется обобщение и анализ информации о деятельности корпорации.



Возможная структура корпоративного ситуационного центра

В структуре центра могут быть использованы разные средства: OLAP-системы, интеллектуальный анализ, статистические средства, нейронные сети, модели оценки рисков и другие решения, а также самые сложные компоненты ситуационного центра – модули прогнозирования и динамического моделирования.

Одним из главных преимуществ ситуационного центра, выделяющим его среди других систем поддержки принятия корпоративных решений, являются мощные и гибкие возможности визуализации, что связано с другим названием данной комнаты – визионариум, введенное компанией SGI [4]. На этом уровне все результаты анализа, прогнозы и варианты развития представляются в максимально удобном для восприятия и осмысления виде.

Ситуационный центр может работать в следующих режимах:

- Режим наглядного отображения на экране текущей актуальной информации: из филиалов компании, информационных агентств, органов власти, с объектов управления и пр.
- Режим запланированного заслушивания и обсуждения аналитических докладов по корпоративным проблемам и ситуациям.
- Режим оперативного принятия и контроль исполнения решений по непредвиденным, кризисным, чрезвычайным проблемам.

Если исходить из того, что в среднем по российским корпорациям заседания и заочные голосования Совета директоров проходят шесть раз в квартал [5], то ситуационный центр может работать в плановом режиме

обсуждения проблемы, который необходим для эффективной информационной поддержки сообщений и докладов по заранее подготовленной повестке заседания. Особенность работы центра в плановом режиме заключается в возможности реализации моделирования, высококачественного оформления материалов, телекоммуникационного и информационно-справочного обеспечения, позволяющих в процессе изложения обращаться за информацией в удаленные и локальные базы данных.

Практика заседаний Советов директоров говорит о том, что обычно члены Совета последовательно изучают проблему по всему спектру смежных вопросов, так и анализируют ее детали. Центр обеспечивает восприятие членами Совета максимально полной информации по изучаемой проблеме в минимальный промежуток времени.

Также центр может работать в чрезвычайном режиме, при котором предварительная подготовка материала и информации для принятия решений сведена к минимуму, а состав информации необходимой для обсуждения непредвиденно возникшей проблемы определяется в процессе обсуждения.

Основным преимуществом ситуационного центра, особенно если он хорошо компьютеризирован, является то, что отпадает необходимость проведения заседаний Совета директоров в заочной форме и в форме заочного голосования, т.к. заседания можно проводить удаленно, что особенно актуально в современных условиях.

Фильтруя, обобщая и анализируя массивы корпоративной информации, ситуационный центр позволит отчетливее увидеть, где происходят наибольшие потери и за счет каких факторов корпорация получает максимальную прибыль. Это связано, прежде всего, с тем, что:

- Ситуационный центр предоставит членам Советов и комиссий обобщенную информацию, которая сама по себе ничего не говорит Совету, так как он, как правило, контролирует корпорацию по 5–10 ключевым параметрам. Эти параметры необходимо получить из того обилия данных, которые поставляет система корпоративного управления. Анализ таких агрегированных данных позволяет выявить важные показатели развития корпорации.

- Ситуационный центр позволит не только проанализировать статическую картину компании, но выявить тенденции ее развития. Топ-менеджеры смогут понять, к чему они придут в будущем, если не произойдет каких-либо кардинальных изменений, и решить, например, стоит ли ближайшей перспективе открывать новый филиал или вкладывать активы.

- Ситуационное моделирование дает возможность получить ответ на вопрос «что будет, если» и разработать сценарий развития на основе анализа текущей ситуации. Моделирование означает использование устройств ввода: на экране персонального планшетного компьютера или главного экрана зала ситуационного центра, с помощью которых участники заседаний могут

менять те или иные параметры и получать возможную модель состояния корпорации.

- Ситуационный центр помогает выбрать оптимальное решение, дает рекомендации по выбору одного из многих вариантов. Члены Советов директоров и его комиссий привыкли полагаться только на свою интуицию, и уверены в правильности выбора. Они могут вообще отказаться от системы, если она, найдет иное решение проблемы. Поэтому алгоритмы оптимизации должны быть не только умными и быстрыми, но и иметь способность иногда подстраиваться под то, какого рода решения от них ждет Совет.

Несмотря на преимущества создания ситуационного центра, у корпораций могут возникнуть следующие трудности:

- незаинтересованность лиц из топ-менеджмента, принимающих решения по созданию ситуационного центра;
- проблема поиска квалифицированных кадров, обслуживающих ситуационный центр;
- недостаточное методологическое сопровождение деятельности;
- слабое финансирование;
- аппаратное и техническое обслуживание, позволяющее проводить только видеоконференции;
- участники ситуационного центра могут не понимать его роль и место в процессе принятия корпоративных решений.

Таким образом, ситуационный центр и средства моделирования должны превратиться в регулярно используемые рабочие инструменты Совета директоров и его комиссий и Правления как подспорье при принятии корпоративных решений, особенно в условиях пандемии и западных санкций.

#### *Список литературы*

1. *Ивасенко, А.Г., Никонова, Я.И., Плотникова, Е.Н.* Разработка управленческих решений: учеб. пос. – 3-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2011. – 168 с.
2. Ситуационная комната [Электронный ресурс]. URL: <https://www.polymedia.ru/sistemnaya-integratsiya/situatsionnye-tsentry/> (дата обращения: 27.03.2022). Загл. с экрана. Яз. рус.
3. Ситуационные центры: создание и оборудование [Электронный ресурс]. URL: <https://www.osp.ru/os/1999/09-10/177846> (дата обращения: 27.03.2022). Загл. с экрана. Яз. рус.
4. Открытые системы. Ситуационная комната [Электронный ресурс]. URL: <https://www.osp.ru/os/1999/09-10/177846> (дата обращения: 27.03.2022). Загл. с экрана. Яз. рус.
5. Совет директоров будущего. Опрос членов советов директоров российских компаний, 2020 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pwc.ru/ru/assets/board-survey-28-06.pdf> (дата обращения: 27.03.2022). Загл. с экрана. Яз. рус.