

# Управление бизнес-процессами в банке

**А.А. Тарасов,**

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,  
Москва, Россия  
<http://orcid.org/0000-0002-7902-5619>

## Аннотация

**Актуальность.** Статья посвящена описанию управления бизнес-процессами в деятельности банков на первичных рынках капитала. Данное направление банковского бизнеса является одним из ключевых на финансовом рынке, так как роль современных банков заключается в проведении прибыльных операций по нахождению инвесторов при размещении ценных бумаг корпораций на международных рынках капитала (акции, еврооблигации, консультационные услуги по управлению заимствованиями клиентов на рынках капитала). Для российских заемщиков полный спектр услуг на рынках капитала предоставляют ведущие российские банки и крупнейшие международные инвестиционные банки.

**Методы.** Цели и задачи исследования заключались в разработке ключевых управленческих бизнес-процессов, таких как: стратегия и прогнозирование, бенчмаркинг и SWOT-анализ, показатели эффективности деятельности и бюджетирование, операционная и финансовая управленческая отчетность. В статье приводятся примеры предложенных управленческих инструментов, основанных на методах конкурентного анализа, аналитического прогнозирования и финансового менеджмента.

**Результаты.** Приведенные методы управления банковскими бизнес-процессами позволяют оптимальным образом планировать деятельность и осуществлять мониторинг результатов банковской деятельности на рынках капитала, включая количественные оценки следования стратегии и достижения поставленных целей.

**Перспективы.** Полученные результаты могут быть использованы для анализа функциональных обязанностей департамента по работе на рынках капитала (подготовка коммерческого предложения, получение внутреннего одобрения в банке, этап синдикации, подготовка документации, закрытие сделки), а также взаимодействия с другими департаментами банка по развитию бизнеса (включая риски, финансы, стратегию).

**Ключевые слова:** банковский менеджмент; международные рынки капитала; привлечение корпоративного финансирования; управленческий учет; бюджетирование.

*Для цитирования:* Тарасов А.А. Управление бизнес-процессами в банке // Управленческие науки. 2017. Т. 7. № 4. С. 54–63.

УДК 336  
JEL G24

# Managing Business Processes in Banking

A.A. Tarasov,

RANEPA,

Moscow, Russia

<http://orcid.org/0000-0002-7902-5619>

## Abstract

**Introduction, Purpose.** The article describes the management of business processes in the activities of banks in primary capital markets. This type of banking business is an important one in the financial market, since the role of modern banks includes the execution of profitable transactions to bring investors into the securities of corporations during the placement process (equity, Eurobonds, and consulting services) on the international capital markets. For Russian borrowers the full range of such services is offered by the largest Russian and leading international investment banks.

**Methods.** This study is focused on the development of the key managerial business-processes: strategy and forecasting, benchmarking and SWOT-analysis, KPIs and budgeting, operational and financial managerial accounting. The achieved results include the samples of banking business-processes management instruments based on the methods of competitive analysis, analytical forecasting, and financial management.

**Results.** The applied methods allow the optimal planning and monitoring the results of the capital markets business, including quantitative assessments of following the strategy and achieving the desired goals.

**Discussion.** The obtained results can be used to analyze the functional responsibilities of the Department to work in capital markets (preparation of commercial proposal, obtaining internal approval in the Bank, stage of the syndication, preparation of documentation, closing of the transaction), as well as interaction with other departments of the Bank business development (including risks, Finance, strategy).

**Keywords:** management in financial institutions; international capital markets; raising corporate finance; management accounting; budgeting.

**For citation:** Tarasov A.A. Managing Business Processes in Banking. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*, 2017, vol. 7, no. 4, pp. 54–63. (In Russ.).  
UDC 336  
JEL G24

## Введение

В данной статье рассматриваются вопросы управления банковским бизнесом на первичных рынках капитала [1, 2]. Данный бизнес включает оказание услуг корпоративным клиентам банка по размещению ценных бумаг на российских и международных рынках капитала, включая: 1) консультационные услуги по управлению взаимодействиями клиентов на рынках капитала; 2) получение кредитных рейтингов от международных рейтинговых агентств; 3) размещение акций на российских и международных биржах [3]; 4) размещение облигаций на российском рынке и еврооблигаций на международном долговом рынке [4]; 5) гибридные инструменты, включая конвертируемые облигации; 6) секьюритизацию активов. Для российских заемщиков полный

спектр услуг на рынках капитала предоставляют ведущие российские банки и крупнейшие международные инвестиционные банки.

В зависимости от организационной структуры банка департамент по работе на рынках капитала является одним из подразделений корпоративного бизнеса или входит в глобальный бизнес на рынках капитала [5]. Как правило, существует продуктовая (команды внутри департамента фокусируются на различных продуктах) или отраслевая специализация (в случае, когда банкиры работают над различными сделками для заемщиков из определенных отраслей). Функциональные обязанности департамента включают работу над всеми этапами сделки на рынках капитала (подготовка коммерческого предложения, получение внутреннего одобрения в банке, этап синдикации, подготовка документа-

Таблица 1 / Table 1

## Прогноз рынка еврооблигаций / The forecast of the Eurobond market

Параметр / Specification	Пессимистичный сценарий / Pessimistic scenario	Базовый сценарий / Basic scenario	Оптимистичный сценарий / Optimistic scenario
Объем сделок, млн долл. США	12 500,00	15 500,00	18 500,00
Количество сделок	18	20	25
Краткая характеристика рынка	Под влиянием макроэкономической ситуации инвесторы следуют консервативным стратегиям, ликвидность ограничена	Экономический рост следует тренду, инвесторы инвестируют в ведущие компании 1-го эшелона, на рынке заимствуют компании из ведущих отраслей	Инвесторы настроены оптимистично, и на рынке достаточно ликвидности для компаний из диверсифицированных отраслей 2-го эшелона

ции, закрытие сделки) [6], а также взаимодействие с другими департаментами банка по развитию бизнеса (включая риски, финансы, стратегию) [7].

Далее рассматриваются основные инструменты и процессы, необходимые для эффективного управления банковским бизнесом на рынках капитала. Набор рассматриваемых бизнес-процессов включает: 1) стратегию и прогнозирование; 2) бенчмаркинг и SWOT-анализ; 3) показатели эффективности деятельности и бюджетирование; 4) операционную и финансовую управленческую отчетность.

### Стратегия и прогнозирование

Начнем с рассмотрения ключевого документа в деятельности департамента — стратегии бизнеса. Данный документ готовится ежегодно и включает основные организационные, функциональные и финансовые параметры деятельности, а также описывает взаимоотношения с клиентами и внутренние операционные процессы. В стратегии описывается динамика рынков капитала в прошедшем году (включая объем сделок, количество размещений, структурный, коммерческий и отраслевой анализ рынка).

Ключевым элементом стратегии является прогноз развития рынков капитала, включая количественные и качественные параметры. Прогноз должен учитывать внешние экономические факторы,

поставленные перед департаментом цели, планы клиентов банка по привлечению финансирования с рынков капитала.

### **Как правило, подготавливаются три сценария прогноза: пессимистичный, базовый, оптимистичный.**

К основным прогнозируемым параметрам относятся:

- макроэкономические показатели: экономический рост, инфляция, динамика процентных ставок, показатели ликвидности инвесторов и банковского сектора, данные о кредитном, денежном и долговом рынках;
- рыночные факторы: объем сделок, количество сделок, рефинансируемые сделки, на каких рынках ожидается большая активность заемщиков и инвесторов;
- отраслевой анализ: заемщики из каких отраслей планируют выходить на рынки капитала, какие компании являются текущими клиентами банка, с кем необходимо провести работу по маркетингу предлагаемых финансовых услуг.

Таблица 2 / Table 2

## Пример конкурентного анализа банка / A sample competitive analysis of a bank

Раздел / Aspect	Показатель / Indicator
Информация о банке	Название банка. Описание деятельности. Финансовые результаты (активы, капитал, прибыль). Формат присутствия на рынке
Рыночные позиции	Общая характеристика активности банка на международных рынках капитала. Места, занимаемые в рейтингах банков на рынках капитала за последние 3 года. Объем сделок за последние 3 года. Количество сделок за последние 3 года. Количество сделок в роли координатора / андеррайтера. «Средний профиль» сделки: клиент, отрасль, инструмент, объем, валюта, срок
Крупнейшие сделки и основные клиенты	Детальное описание пяти крупнейших сделок за последние 3 года. Распределение сделок по отраслям: добывающая, транспортная, финансовые институты. Пять крупнейших клиентов
Совместные сделки	Анализ совместных сделок за последние 3 года. Описание опыта работы с банком на различных ролях: координатора, андеррайтера. Перспективы дальнейшего сотрудничества

Как правило, подготавливаются три сценария прогноза: пессимистичный, базовый, оптимистичный. Заметим, что в 2016 г. объем рынка еврооблигаций для российских заемщиков составил 15 500 млн долл. США (по данным информационного агентства Sбonds). Данный уровень можно принять за базовый, предположив, что при пессимистичном сценарии объем размещений будет меньше на 20%, при оптимистичном сценарии — больше на 20%. Пример прогноза для рынка еврооблигаций приведен в *табл. 1*.

### Бенчмаркинг и SWOT-анализ

Для топ-менеджмента важно понимать позиции банка на рынке по сравнению с конкурентами. С этой целью ежегодно проводится детальный анализ деятельности других банков на рынках капитала и кейс-стади (case study) крупнейших сделок, осуществленных конкурентами. Результатом процесса являются бенчмаркинг бизнеса и SWOT-анализ, позволяющие оценить сильные и слабые стороны департамента рынков капита-

ла и принять необходимые управленческие решения для дальнейшего развития бизнеса.

Конкурентный анализ банковских услуг на первичных рынках капитала содержит описание результатов банков-конкурентов, включая таблицы с рейтингами банков в качестве координаторов и андеррайтеров сделок на рынках капитала, с указанием итоговой суммы сделок, количества сделок, доли рынка, основных конкурентных преимуществ. Пример конкурентного анализа банка на рынке капитала рассмотрен в *табл. 2*.

Детальный анализ сделки включает следующие параметры:

- информацию о заемщике: отрасль, описание бизнеса, основные финансовые результаты;
- обзор сделки: тип финансового инструмента, объем сделки, валюта, цель финансирования, срок, график реализации сделки, коммерческие параметры, вовлеченные в сделку консультанты;
- сделки заемщика на рынках капитала: включая крупнейшие сделки за последние 3 года, планируемые размещения облигаций и акций;

Таблица 3 / Table 3

## Пример SWOT-анализа на рынке капитала / A SWOT-analysis example in the capital markets business

Сильные стороны / Strengths	Слабые стороны / Weaknesses
<p>Необходимость рефинансирования текущей задолженности корпоративных клиентов приведет к спросу на новые размещения.</p> <p>На рынке присутствуют в основном заемщики 1-го и 2-го эшелонов с высоким кредитным качеством.</p> <p>Возможность управления портфелем за счет сделок на вторичном рынке</p>	<p>Нестабильность на рынке, вызванная макроэкономическими факторами.</p> <p>Более активное использование заемщиками источников финансирования, альтернативных рынкам капитала.</p> <p>Высокая концентрация рынка на добывающих секторах экономики</p>
Возможности / Opportunities	Угрозы / Threats
<p>Рост объемов рынка при дальнейшем росте экономической активности.</p> <p>Увеличение банком доли рынка за счет более активного развития бизнеса.</p> <p>Улучшение коммерческих результатов вследствие роста процентных ставок и комиссий</p>	<p>Снижение кредитного качества заемщиков.</p> <p>Некоторые заемщики планируют более активно привлекать рублевые банковские кредиты.</p> <p>Дефицит ликвидности на рынке, увеличение стоимости финансирования</p>

- описание банков, принявших участие в кредите, распределение ролей, долей участия, обзор процесса синдикации, распределение инвесторов по типу и странам.

Важным управленческим инструментом является SWOT-анализ положения банка на рынке капитала. Данный анализ должен учитывать результаты за предыдущие годы, использовать прогнозные данные, активно применяться в стратегии и оценке деятельности департамента (табл. 3).

Таким образом, на основании бенчмаркинга и SWOT-анализа строится прогноз и формулируется стратегия департамента рынков капитала. Далее в статье для иллюстрации бизнес-процессов и финансовых аспектов деятельности департамента по работе на рынках капитала рассмотрим примеры установления ключевых показателей эффективности деятельности и бюджетирования.

### Показатели эффективности деятельности и бюджетирование

На основании стратегии формируется бюджет и устанавливаются показатели эффективности деятельности департамента по работе на рынках капитала. Рассмотрим ключевые показатели, которые предложено разделить на следующие блоки:

- операционный блок: общий объем сделок, общее количество сделок, распределение

по отраслям заемщиков, распределение по типу финансовых инструментов, количество сделок в роли координатора и андеррайтера;

- рыночный блок: доля на первичном рынке капитала и место в рейтингах координаторов;

**Основные инструменты и процессы, необходимые для эффективного управления банковским бизнесом на рынках капитала, включают:**

- 1) стратегию и прогнозирование;
- 2) бенчмаркинг и SWOT-анализ;
- 3) показатели эффективности деятельности и бюджетирование;
- 4) операционную и финансовую управленческую отчетность.

- коммерческий блок: комиссии от сделок, комиссии от оказанных консультационных услуг, общий банковский доход.

Приведем пример установленных показателей эффективности деятельности в табл. 4.

Коммерческие показатели деятельности департамента отражаются в бюджете. Бюджет содер-

Таблица 4 / Table 4

**Ключевые показатели эффективности деятельности на рынке капитала /  
The key performance indicators of the capital markets business**

Показатель эффективности деятельности / Key Performance Indicator	Пессимистичный сценарий / Pessimistic scenario	Базовый сценарий / Basic scenario	Оптимистичный сценарий / Optimistic scenario
Общий объем сделок, млн долл. США	600,00	650,00	700,00
Количество сделок	8	12	15
Распределение по типу финансовых инструментов: акции / еврооблигации / прочие инструменты и услуги	2 / 5 / 1	3 / 7 / 2	4 / 8 / 3
Распределение по отраслям: экспортные / транспорт / финансовые институты	375 / 130 / 95	400 / 150 / 100	420 / 165 / 115
Доля на первичном рынке капитала, %	4,8	4,2	3,8

Таблица 5 / Table 5

**Управленческий бюджет, млн долл. США / The managerial budget, USD mln**

Показатель / Indicator	Финансовый результат предыдущего года / The financial result of the previous year	Бюджет текущего года относительно предыдущего / The budget of the current year vs the previous year		
		Рост на 10,0% / 10,0% growth	Рост на 12,5% / 12,5% growth	Рост на 15,0% / 15,0% growth
Комиссии от сделок	8,00	8,80	9,00	9,20
Комиссии от услуг	2,00	2,20	2,25	2,30
Общий банковский доход	10,00	11,00	11,25	11,50

жит основные финансовые результаты, которые должны быть достигнуты за год. Валютой бюджета являются доллары США.

Приведем пример бюджета, содержащего следующие финансовые параметры:

- объем комиссий от сделок рассчитывается как произведение объема сделки на процентное значение комиссии. Например, если для финансового инструмента объемом 100 млн долл. США комиссия за организацию составляет 1,50%, тогда объем комиссии составит 1,5 млн долл. США;
- объем комиссий от оказанных услуг включает доходы от консультационных услуг по управлению заимствованиями клиентов на рынках

капитала и от услуг по получению клиентами кредитных рейтингов от международных рейтинговых агентств;

- основным параметром бюджета является общий банковский доход, рассчитываемый как сумма комиссий от сделок и консультационных услуг.

Рассмотрим несколько подходов к бюджетированию деятельности департамента:

1. **Управленческий бюджет.** В данном случае бюджет устанавливается относительно финансового результата предыдущего года. Как правило, бюджет устанавливается в некотором диапазоне, например увеличение показателей предыдущего года на 10–15% (см. пример в табл. 5).

Таблица 6 / Table 6

## Рыночный бюджет, млн долл. США / The market-based budget, USD mln

Показатель / Indicator	Финансовый результат предыдущего года / The financial result of the previous year	Бюджет текущего года / The budget of the current year		
		Пессимистичный сценарий / Pessimistic scenario	Базовый сценарий / Basic scenario	Оптимистичный сценарий / Optimistic scenario
Объем сделок	550,00	600,00	650,00	700,00
Средняя комиссия от сделок, %	1,45	1,25	1,35	1,50
Комиссия от сделок	8,00	7,50	8,75	10,50
Комиссия от услуг	2,00	1,5	2,25	2,75
Общий банковский доход	10,00	9,00	11,00	13,25

Таблица 7 / Table 7

## Отраслевой бюджет, млн долл. США / The industry-based budget, USD mln

Показатель / Indicator	Экспортные отрасли / Exporting industries	Транспортная отрасль / Transportation industry	Финансовые институты / Financial institutions	Итого / Total
Объем сделок	400,00	150,00	100,00	650,00
Средняя комиссия от сделок, %	1,30	1,40	1,45	1,35
Комиссия от сделок	5,20	2,10	1,45	8,75
Комиссия от услуг	1,50	0,50	0,25	2,25
Общий банковский доход	6,70	2,60	1,70	11,00

2. **Рыночный бюджет.** При рыночном подходе к бюджетированию учитываются сценарии на текущий год из табл. 1 и 4, а также применяются предположения касательно средних значений комиссий (табл. 6).

3. **Отраслевой бюджет.** При данном подходе бюджет сегментируется на отрасли, для каждой из которых предполагается свой финансовый результат. Заметим, что в примере, приведенном в табл. 7, объем сделок для каждой отрасли рас-

считывается на основании базового рыночного сценария (см. табл. 4).

4. **Клиентский бюджет.** При данном подходе выявляются клиенты, которые планируют сделки в текущем году. Основываясь на предположениях касательно объемов сделок и комиссий, годовой бюджет рассчитывается как сумма общего банковского дохода по таргетируемым клиентам. Для расчетов клиентского бюджета (табл. 8) также использован базовый рыночный сценарий.

Таблица 8 / Table 8

## Клиентский бюджет, млн долл. США / The client-based budget, USD mln

Показатель / Indicator	Клиент № 1 / Client No. 1	Клиент № 2 / Client No. 2	Клиент № 3 / Client No. 3	Прочие клиенты / Other clients	Итого / Total
Объем сделок	225,00	150,00	100,00	175,00	650,00
Средняя комиссия от сделок, %	1,40	1,25	1,10	1,50	1,35
Комиссия от сделок	3,15	1,875	1,1	2,625	8,75
Комиссия от услуг	1,25	0,50	0,30	0,20	2,25
Общий банковский доход	4,40	2,38	1,40	2,83	11,00

Таблица 9 / Table 9

## Пример годовой бюджета, млн долл. США / Sample annual budget, USD mln

Показатель / Indicator	Финансовый результат предыдущего года / The financial result of the previous year	Бюджет текущего года / The budget of the current year	Бюджет текущего года относительно предыдущего, % / The budget of the current year vs the previous year, %
(1)	(2)	(3)	(3) / (2) = (4)
Объем сделок	550,00	650,00	18,18
Средняя комиссия от сделок, %	1,45	1,35	-0,10
Комиссия от сделок	8,00	8,75	9,38
Комиссия от услуг	2,00	2,25	12,50
Общий банковский доход	10,00	11,00	10,00

Итоговый бюджет на текущий год формулируется в формате финансового отчета о прибылях и убытках. Пример годового бюджета приведен в табл. 9, с использованием показателей рыночного, клиентского и отраслевого бюджетов (см. табл. 6–8).

### Операционная и финансовая управленческая отчетность

Управленческую отчетность департамента можно разделить на операционную и финансовую.

Операционная отчетность включает следующие документы:

1. Свод сделок. Он обновляется ежемесячно. В данном документе перечисляются текущие и планируемые сделки департамента и их основные параметры.

Свод сделок включает следующую информацию:

- о клиенте (указывается заемщик, холдинговая компания, отрасль);



Таблица 10 / Table 10

Годовой отчет о прибылях и убытках, млн долл. США /  
The annual profit & loss statement, USD mln

Показатель / Indicator	Финансовый ре- зультат текущего года / The financial result of the current year	Сравнение с финансовым результатом предыдущего года / Comparison with the financial result of the previous year		Сравнение с бюджетом текущего года / Comparison with the budget of the current year	
		Финансовый ре- зультат предыду- щего года / The financial result of the previous year	Сравнение пока- зателей, % / Indicators comparison, %	Бюджет текущего года / The budget of the current year	Сравнение пока- зателей, % / Indicators comparison, %
(1)	(2)	(3)	(2) / (3) = (4)	(5)	(2) / (5) = (6)
Объем сделок	675,00	550,00	22,73	650,00	3,85
Средняя комиссия от сделок, %	1,40	1,45	-0,05	1,35	0,05
Комиссия от сделок	9,45	8,00	18,13	8,75	8,00
Комиссия от услуг	1,80	2,00	-10,00	2,25	-20,00
Общий банковский доход	11,25	10,00	12,50	11,00	2,27

- тип сделки (какой финансовый инструмент планируется размещать для заемщика);
- валюту и объем сделки (приводится объем сделки в оригинальной валюте, а также эквивалентная сумма в валюте управленческого учета департамента, млн долл. США);
- срок сделки, порядок погашения;
- роль банка (координатор, андеррайтер);
- долю участия банка в сделке;
- о прочих участниках сделки (другие банки, консультанты, юристы);
- коммерческие параметры сделки (комиссия от сделки, общий банковский доход);
- текущий статус сделки (получение кредитного одобрения, синдикация, работа над кредитной документацией);

- планируемую дату закрытия сделки.

2. Ежеквартальные презентации. Презентации имеют следующую структуру:

- обзор макроэкономических показателей, процентных ставок, ликвидности, параметры кредитного, денежного и долгового рынков;
- описание рынков капитала, включая объем и количество закрытых сделок, планируемые сделки, детальное описание крупнейших сделок, конкурентный анализ;
- результаты работы департамента за отчетный период, включая детальное описание закрытых сделок и статус реализации текущих сделок. Приводится анализ выполнения показателей эффективности деятельности;
- коммерческие результаты, включая отчет о прибылях и убытках и информацию касательно выполнения бюджета.

По итогам года готовится расширенная отчетная презентация, включающая детальный анализ рынка и основных финансовых и операционных результатов.

С точки зрения финансовой отчетности ключевым документом является финансовый отчет о прибылях и убытках. Данный документ подготавливается на ежемесячной, ежеквартальной или годовой основе и отражает финансовые результаты за рассматриваемый период. В отчете также

приводится сравнение результатов с финансовым результатом предыдущего года и с бюджетом текущего года (табл. 10).

Данные табл. 10 позволяют провести анализ достижения финансовых ключевых показателей эффективности деятельности и выполнение годового бюджета. Можно сделать вывод, что объем сделок на рынке превышает бюджетный на 25 млн долл. США (или 3,85%). Вследствие более высокого объема сделок и среднего уровня комиссии от сделок общий банковский доход на 0,25 млн долл. США (или на 2,27%) превышает бюджетный уровень. Таким образом, годовой бюджет выполнен с профицитом. Заметим, что при этом не выполнен бюджет по комиссиям от услуг (дефицит составляет 0,45 млн долл. США, или 20%).

### Заключение

В статье были рассмотрены основные управленческие бизнес-процессы управления банковским бизнесом на первичных рынках капитала, включая: 1) стратегию и прогнозирование; 2) бенчмаркинг и SWOT-анализ; 3) показатели эффективности деятельности и бюджетирование; 4) операционную и финансовую управленческую отчетность. Приведенные методы управления позволяют оптимальным образом планировать деятельность и осуществлять мониторинг результатов департамента.

### Литература / References

1. *McInish T.* Capital Markets: A Global Perspective. Wiley-Blackwell, 2008, 448 p.
2. *Maxwell W., Shenkman M.* Leveraged Financial Markets: A Comprehensive Guide to Loans, Bonds, and Other High-Yield Instruments. McGraw-Hill Education, 2010, 416 p.
3. *Geddes R.* IPO and Equity Offerings. Butterworth-Heinemann, 2003, 272 p.
4. *Choudhry M.* Corporate Bonds and Structured Financial Products. Butterworth-Heinemann, 2004, 416 p.
5. *Davis S.* Investment Banking: Addressing the Management Issues. Palgrave Macmillan, 2002, 182 p.
6. *Liaw T.* The Business of Investment Banking: A Comprehensive Overview. Wiley, 2011, 384 p.
7. *Iannotta G.* Investment Banking: A Guide to Underwriting and Advisory Services. Springer, 2010, 193 p.

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

**Алексей Аркадьевич Тарасов** — кандидат экономических наук, Executive MBA Института бизнеса и делового администрирования, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, Россия  
alexey.tarasov@outlook.com

### ABOUT THE AUTHOR

**Aleksei Arkad'evich Tarasov** — Candidate of Economics, Executive MBA program of the Institute of Business Studies, RANEPA, Moscow, Russia  
alexey.tarasov@outlook.com