

**Сборник докладов студенческих секций
VIII Международной научно-
практической конференции
"Управленческие науки
в современном мире"**



Москва 2021

УДК 338.24(063)
ББК 65.050
У 67

В настоящем сборнике опубликованы материалы студенческих секций VIII Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире», состоявшейся 10–11 ноября 2020 года в Москве. Главной целью мероприятия было предоставление площадки для дискуссий и обеспечения взаимодействия между исследователями, аналитиками и практическими специалистами по актуальным проблемам управления экономикой.

Организатор конференции – Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Финуниверситет).
Материалы сборника печатаются в авторской редакции.

Издатель – ООО «Издательский дом «Реальная экономика»
190020, СанктПетербург, СтароПетергофский пр., д. 43–45, лит. Б, оф. 4н
Тел.: (812) 4954302, 3465015, факс: (812) 3252099
www.jsdrm.ru, E-mail: info@jsdrm.ru

Содержание

СЕКЦИЯ «ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА»

Р.А. Багдасарова

МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ РФ В СИСТЕМЕ ОТКРЫТОГО ГОСУДАРСТВА:
ДОСТИЖЕНИЯ И ПРОБЛЕМЫ17

Ruzana A. Bagdasarova

MINISTRY OF CULTURE OF THE RUSSIAN FEDERATION IN THE SYSTEM
OF AN OPEN STATE: ACHIEVEMENTS AND PROBLEMS..... 17

Бяшимова Алина Рустамовна

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНОВ ФИСКАЛЬНОГО
И МОНЕТАРНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ20

Byashimova Alina Rustamovna

MANAGEMENT ASPECTS OF INTERACTION
OF FISCAL AND MONETARY REGULATION BODIES20

Зайцева Эвелина Андреевна

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТНОЙ СИСТЕМОЙ:
ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ И ВОЗМОЖНОСТЬ ЕГО ПРИМЕНЕНИЯ В РОССИИ22

Zaitseva Evelina Andreevna

ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF BUDGET SYSTEM MANAGEMENT:
FOREIGN EXPERIENCE AND THE POSSIBILITY OF ITS APPLICATION IN RUSSIA...22

Ирина Николаевна Карпенко

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ КОНТРОЛЬНО-НАДЗОРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ25

Irina Nikolaevna Karpenko

THEORETICAL ISSUES OF CONTROL AND SUPERVISION ACTIVITIES25

Кондрашина Дарья Дмитриевна, Трифонов Павел Владимирович

СОВРЕМЕННАЯ ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА РОССИИ28

Kondrashina Daria Dmitrievna, Trifonov Pavel Vladimirovich

MODERN INDUSTRIAL POLICY OF RUSSIA28

Михаил Васильевич Куликов

ВОЗМОЖНОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТЕНЕВОЙ ЭКОНОМИКИ31

Mikhail Vasilyevich Kulikov

OPPORTUNITIES FOR MANAGEMENT OF THE SHADOW ECONOMY31

Лукушин Владимир Андреевич

ПЕРСПЕКТИВЫ НАПРАВЛЕНИЯ ОЦЕНКИ ИНФОРМАЦИОННОЙ
ОТКРЫТОСТИ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ34

Vladimir Lukushin

PROSPECTS FOR THE DIRECTION OF ASSESSING THE INFORMATION
TRANSPARENCY OF THE EXECUTIVE POWER BODIES34

Пипия Юрий Сергеевич

ПОСТРОЕНИЕ МОДЕЛИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ НАЛОГОВЫХ И НЕНАЛОГОВЫХ
ДОХОДОВ БЮДЖЕТОВ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ37

Yuriy Sergeevich Pipiya

FORECASTING THE BUDGET REVENUES OF THE RUSSIAN FEDERATION'S
BUDGET SYSTEM37

Дмитрий Александрович Родин ОЦЕНКА РЕАЛИЗАЦИИ «СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НА ПЕРИОД ДО 2020 Г.».....	42
Dmitriy Aleksandrovich Rodin ESTIMATION OF THE «STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF THE ARCTIC ZONE OF THE RUSSIAN FEDERATION AND ENSURING NATIONAL SECURITY FOR THE PERIOD UNTIL 2020» IMPLEMENTATION.....	42
Артем Анатольевич Пономаренко, Даниил Алексеевич Ченцов РАЗВИТИЕ ДОЛГОСРОЧНОЙ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ КАК СТИМУЛ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА.....	46
Artem Anatolievich Ponomarenko, Daniil Alekseevich Chentsov DEVELOPMENT OF THE LONG-TERM FINANCIAL POLICY OF THE RUSSIAN FEDERATION AS A FRAME OF ECONOMIC GROWTH.....	47
Чернышева Татьяна Константиновна ВЛИЯНИЕ СОЗДАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ТОСЭР «ХАБАРОВСК» НА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ГОРОДСКОГО ОКРУГА «ГОРОД ХАБАРОВСК»	49
Chernysheva Tatiana S. THE IMPACT OF THE CREATION AND FUNCTIONING OF THE TOSER «Khabarovsk» ON THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE CITY OF Khabarovsk.....	49

СЕКЦИЯ «КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА»

Белянина Анастасия Алексеевна, Жидиков Виталий Викторович СОДЕРЖАНИЕ И ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В РОССИИ.....	53
Belyanina Anastasia Alekseevna, Zhidikov Vitaly Viktorovich CONTENT AND FEATURES OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN RUSSIA.....	53
Евгения Дмитриевна Гурина АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И ПУТИ УЛУЧШЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ «GOOGLE»	60
Evgeniia Dmitrievna Gurina ANALYSIS OF THE STATUS OF THE GOOGLE'S CORPORATE CULTURE AND WAYS OF IMPROVEMENT OF IT.....	60
Костюхина Дарья Дмитриевна КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК НОВАЯ ФИЛОСОФИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.....	63
Kostyukhina Daria Dmitrievna CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A NEW PHILOSOPHY OF MANAGEMENT.....	63

Анастасия Витальевна Усманова СУЩНОСТЬ СОЗДАНИЯ И ПОДДЕРЖАНИЯ КУЛЬТУРЫ НЕПРЕРЫВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	66
A.V. Usmanova THE ESSENCE OF CREATING AND MAINTAINING A CULTURE OF CONTINUOUS IMPROVEMENT IN THE ORGANIZATION.....	66

СЕКЦИЯ «ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ И МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ»

Азнаурова Елизавета Гияевна, Барыкина Анна Николаевна ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ И ЕГО РАЗВИТИЕ В РОССИИ.....	73
Aznaurova Elizaveta Giyaevna, Barykina Anna Nikolaevna DIGITAL MARKETING AND ITS DEVELOPMENT IN RUSSIA.....	73
Безрукова Наталья Эдуардовна, Котляр Владислав Альбертович КЛАССИФИКАЦИЯ СЕРВИСОВ И КОМПАНИЙ ЦИФРОВОЙ МЕДИЦИНЫ РОССИИ 2020.....	76
Bezrukova Natalia Eduardovna CLASSIFICATION OF SERVICES AND COMPANIES OF DIGITAL MEDICINE IN RUSSIA 2020	76
Вайсберг Виктория Вячеславовна, Морозкина Яна Дмитриевна РАЗВИТИЕ И ТЕНДЕНЦИИ НАРУЖНОЙ РЕКЛАМЫ В ЦИФРОВОМ МИРЕ.....	80
Weisberg Viktoria Vyacheslavovna, Morozkina Yana Dmitrievna DEVELOPMENT AND TRENDS OF OUTDOOR ADVERTISING IN THE DIGITAL WORLD.....	81
Анастасия Романовна Дорофеева ИССЛЕДОВАНИЕ ОТНОШЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ РОССИЙСКИХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ К РАЗЛИЧНЫМ ВИДАМ ИНТЕРНЕТ-РЕКЛАМЫ	85
Anastasia Romanovna Dorofeeva EXPLORING THE ATTITUDES OF MODERN RUSSIAN CONSUMERS TO DIFFERENT TYPES OF INTERNET ADVERTISING.....	85
Войнова Анастасия Андреевна МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ (НА ПРИМЕРЕ БЕНЧМАРКИНГА ФИТНЕС-КЛУБОВ «ТЕРРИТОРИЯ ФИТНЕСА» И «WORLD CLASS»).....	90
Voinova Anastasiia Andreevna MARKETING RESEARCH OF SPORTS ORGANIZATIONS (ON THE EXAMPLE OF BENCHMARKING OF FITNESS CLUBS «ТЕРРИТОРИЯ ФИТНЕСА» AND «WORLD CLASS »	90
Воронкевич Алена Борисовна ИЗМЕНЕНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ НА РЫНКЕ ТОВАРОВ МАССОВОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ ПОД ВЛИЯНИЕМ ЦИФРОВИЗАЦИИ В РОССИИ.....	95
Alena Borisovna Voronkevich CHANGES IN CONSUMER BEHAVIOUR IN THE CONSUMER GOODS MARKET UNDER THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION IN RUSSIA.....	96

Анастасия Валерьевна Воскобойникова ИНФЛЮЕНС-МАРКЕТИНГ В ЭРУ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ	100
Voskoboynikova Anastasiya Valerievna	
Елизавета Олеговна Комова РАЗВИТИЕ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ	102
Elizaveta Olegovna Komova DEVELOPMENT OF DIGITAL MARKETING IN THE MODERN WORLD.....	102
Снежана Валерьевна Краснова ВЛИЯНИЕ COVID-19 НА РЫНОК МАРКЕТИНГА В РОССИИ И В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ.....	104
Snezhana Valerievna Krasnova IMPACT OF COVID-19 ON THE MARKETING MARKET IN RUSSIA AND IN FOREIGN COUNTRIES	104
Татьяна Алексеевна Латушкина ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА И МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ.....	106
Tatiana Alekseevna Latushkina IMPACT OF DIGITAL MARKETING AND MARKETING COMMUNICATIONS ON CONSUMER BEHAVIOR.....	106
Мединова Елизавета Игоревна ЗНАЧЕНИЕ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ОБЩЕСТВА	110
Medinova Elizaveta Igorevna SIGNIFICANCE OF DIGITAL MARKETING IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF SOCIETY	110
Александр Максимович Сальный SMM-МАРКЕТИНГ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ.....	113
Alexander Maksimovich Salnyj SMM MARKETING IN THE MODERN WORLD	113
Бавыкина Екатерина Сергеевна, Сидорова Виктория Сергеевна ВЛИЯНИЕ МОЛОДЕЖНЫХ СУБКУЛЬТУР НА ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ	116
Bavykina E.S., Sidorova V.S. INFLUENCE OF YOUTH SUBCULTURES ON DIGITAL MARKETING.....	116
Алёна Борисовна Соломатина ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ ТУРИЗМА	120
Solomatina A.B. DIGITAL MARKETING IN TOURISM	120
Рудая Ольга Александровна, Тарасенко Варвара Михайловна АНАЛИЗ ЦИФРОВЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ АО «ТИНЬКОФФ БАНК».....	129
O.A. Rudaya, V.M. Tarasenko ANALYSIS OF DIGITAL MARKETING COMMUNICATIONS OF TINKOFF BANK JSC.....	130
Людмила Вячеславовна Тургенева, Даниил Андреевич Дымский КЛИКБЕЙТ КАК НОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ ОБМАНА В СФЕРЕ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА	134
Liudmila Vyacheslavovna Turgeneva, Daniil Andreevich Dymskii CLICKBAIT AS A NEW TOOL OF DECEPTION IN THE FIELD OF DIGITAL MARKETING	135

Федоренко Вадим Игоревич ВОЗДЕЙСТВИЕ ЛИДЕРОВ МНЕНИЙ НА МНЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, УЗНАВАЕМОСТЬ БРЕНДА И ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ.....	139
Fedorenko Vadim Igorevich THE IMPACT OF OPINION LEADERS ON CUSTOMER ATTITUDE, BRAND AWARENESS AND CONSUMER BEHAVIOR.....	139
Ярушин Владимир Андреевич «ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ И ЦИФРОВЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ КАК ОСНОВА РОСТА РЫНКА ДОСТАВКИ ЕДЫ»	142
Yarushin Vladimir Andreevich "DIGITAL MARKETING AND DIGITAL MARKETING COMMUNICATIONS AS THE BASIS FOR THE GROWTH OF THE FOOD DELIVERY MARKET"	142
Стриженко Юлия Дмитриевна, Чигжит Евгения Орлановна КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ ДЕТСТВА ПОСРЕДСТВОМ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА.....	146
Strizhenko Yulia Dmitrievna, Chigzhit Evgeniya Orlanovna COMMERCIALIZATION OF CHILDHOOD THROUGH DIGITAL MARKETING.....	147

СЕКЦИЯ «ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ»

Мария Алексеевна Балашова СРАВНЕНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ПРОЕКТАМИ: РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ	151
Maria Alekseyevna Balashova COMPARISON OF THE FEATURES OF NON-COMMERCIAL PROJECT MANAGEMENT: RUSSIAN AND FOREIGN EXPERIENCE.....	151
Вдовкина Дарья Алексеевна, ОФИС УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ: НОВЫЕ ПОДХОДЫ, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	154
Vdovkina Daria Alekseevna, PROJECT MANAGEMENT OFFICE: NEW APPROACHES, PERFORMANCE ASSESMENT.....	154
Ветрова Виктория Владимировна, Федотов Филипп Александрович РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В КОМАНДЕ ПРОЕКТА.....	157
Vetrova Victoria Vladimirovna, Fedotov Philip Alexandrovich DEVELOPMENT OF THE MOTIVATION SYSTEM IN THE PROJECT TEAM.....	157
Власова Иванна Андреевна, Мещанкина Влада Владимировна ОЦЕНКА МОТИВАЦИИ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ ПРОЕКТА: НОВОЕ В ПОДХОДАХ И ИХ СРАВНЕНИЕ.....	160
Vlasova Ivanna Andreevna, Meshchankina Vlada Vladimirovna EVALUATION OF MOTIVATION OF THE PROJECT TEAM MEMBERS: NEW IN APPROACHES AND THEIR COMPARISON.....	161

М.А. Гнедкова ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО ОФИСА В ОРГАНАХ СТУДЕНЧЕСКОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ	163
M.A. Gnedkova FEATURES OF THE PROJECT OFFICE ORGANIZATION IN STUDENT SELF-GOVERNMENT BODIES	163
Кабанов Даниил Сергеевич, Переслыцких Ульяна Алексеевна СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ В РАМКАХ ОЦЕНКИ МОТИВАЦИИ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ПРОЕКТНОЙ ГРУППЫ.....	166
Kabanov Daniil Sergeevich, Pereslytskikh Ulyana Alekseevna SOCIAL PSYCHOLOGY IN THE FRAMEWORK OF ASSESSMENT OF MOTIVATION WHEN FORMING A PROJECT GROUP	167
Катаев Владимир Владимирович ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ В ИТ-ПРОЕКТАХ	169
Kataev Vladimir Vladimirovich ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF USE OF PROJECT MANAGEMENT TOOLS IN IT PROJECTS.....	169
Кобзев Артем ИСПОЛЬЗОВАНИЯ AGILE-ТЕХНОЛОГИЙ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ	172
Kobzev Artem USE OF AGILE TECHNOLOGIES IN THE DESIGN ACTIVITIES OF ORGANIZATIONS.....	172
Козлова Анастасия АНАЛИЗ ИНСТРУМЕНТОВ ОЦЕНКИ КОММУНИКАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИИ ПРОЕКТНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ	175
Kozlova Anastasiya ANALYSIS OF TOOLS FOR ASSESSMENT OF COMMUNICATIVE COMPETENCIES OF PROJECT MANAGERS	175
Кутнюк Илья Владимирович РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В КОМАНДЕ ПРОЕКТА	178
Kutnyuk Ilya Vladimirovich DEVELOPMENT OF THE MOTIVATION SYSTEM IN THE PROJECT TEAM.....	178
Лютиков Максим Андреевич ОПРЕДЕЛЕНИЕ И АНАЛИЗ СОБСТВЕННОЙ МОТИВАЦИИ В ПРОЕКТНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ.....	180
Lyutikov Maxim Andreyevich IDENTIFICATION AND ANALYSIS OF OWN MOTIVATION IN PROJECT MANAGEMENT.....	180
Жатикова Дарья Владиславовна, Полторако Анастасия Валентиновна ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ AGILE И DEVOPS ТЕХНОЛОГИЙ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ	183
Zhatikova Daria Vladislavovna, Poltorako Anastasia Valentinovna FEATURES OF APPLICATION OF AGILE AND DEVOPS TECHNOLOGIES IN THE BANKING SPHERE	183

Степанова Анастасия Константиновна ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ИНДУСТРИИ СПОРТА: РОЛЬ И ПЕРСПЕКТИВЫ.....	186
Stepanova Anastasia Konstantinovna PROJECT MANAGEMENT IN THE SPORTS INDUSTRY: ROLE AND PROSPECTS	186
Лымарь Алексей Игоревич, Тюкина Ульяна Евгеньевна ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ (НА ПРИМЕРЕ СИНГАПУРА И ЯПОНИИ).....	189
Lymar Alexey Igorevich, Tyukina Ulyana Evgenievna FOREIGN EXPERIENCE OF PROJECT MANAGEMENT ORGANIZATION IN THE PUBLIC SECTOR (ON THE EXAMPLE OF SINGAPORE AND JAPAN)	189
Чупринин Никита Евгеньевич, Варфоломеев Дмитрий Андреевич РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В КОМАНДЕ ПРОЕКТА.....	194
Chuprinin Nikita Evgenyevich, Varfolomeev Dmitry Andreevich DEVELOPMENT OF THE MOTIVATION SYSTEM IN THE PROJECT TEAM.....	194
Баранова Кира Владимировна ИНСТРУМЕНТЫ AGILE-ТЕХНОЛОГИЙ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	197
Baranova Kira Vladimirovna AGILE TECHNOLOGY TOOLS IN THE PROJECT ACTIVITIES OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION.....	197
Яковлев Андрей Вячеславович ПРЕПЯТСТВИЯ НА ПУТИ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ (НА ПРИМЕРЕ «ГАЗПРОМ-АРЕНА»)	201
Yakovlev Andrey Vyacheslavovich OBSTACLES TO THE IMPLEMENTATION OF PROJECT MANAGEMENT IN RUSSIA ON THE EXAMPLE OF GAZPROM-ARENA	201

СЕКЦИЯ «ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ»

Бактикова Альфия Николаевна ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ KPI В КОМПАНИИ GENERAL MOTORS.....	205
Alfia Nikolaevna Baktikova APPLICATION OF THE KPI SYSTEM AT GENERAL MOTORS COMPANY.....	205
Козлова Анастасия, Кабанов Даниил ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ "GREEN BPM"	208
Kozlova Anastasiya, Kabanov Daniil "GREEN BPM" TECHNOLOGY PERSPECTIVE	208
Власова Иванна Андреевна, Мещанкина Влада Владимировна AGILE + LEAN: КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ В КОМПАНИИ	213
Vlasova Ivanna Andreevna, Meshchankina Vlada Vladimirovna AGILE + LEAN: AN INTEGRATED APPROACH TO COMPANY MANAGEMENT	214
Кутнюк Илья Владимирович, Шамбеева Норжима Ивановна ОЦЕНКА ПРОЦЕССНОЙ ЗРЕЛОСТИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ	216
Kutnyuk Ilya Vladimirovich, Shambeeva Norzhima Ivanovna ASSESSING THE PROCESS MATURITY OF RUSSIAN COMPANIES.....	216

Екатерина Дмитриевна Шафранова	
ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОМПАНИЯХ МЕТАЛЛООБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ.....	219
Ekaterina Dmitrievna Shafranova	
FEATURES OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT	
IN MANUFACTURING COMPANIES IN THE METALWORKING INDUSTRY	219

СЕКЦИЯ «УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ И ТАЛАНТАМИ»

Агаронян Регина Асцатуровна	
ЦИФРОВИЗАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....	222
Agaronyan Regina Atsaturovna	
DIGITALIZATION IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT	222
Бодренков Константин Антонович, Кузнецов Владислав Дмитриевич	
КТО ТАКОЙ HR МЕНЕДЖЕР? С КАКИМИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ ПРОБЛЕМАМИ СТАЛКИВАЕТСЯ HR МЕНЕДЖЕР?.....	226
Bodrenkov Konstantin Antonovich, Kuznetsov Vladislav Dmitrievich	
WHAT IS AN HR MANAGER? WHAT PROFESSIONAL CHALLENGES DOES AN HR MANAGER FACE?.....	226
Елизавета Андреевна Дуганова, Алина Денисовна Гогина	
УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ И ТАЛАНТАМИ	230
Elizaveta Andreevna Duganova, Alina Denisovna Gogina	
KNOWLEDGE AND TALENT MANAGEMENT	230
Евгения Александровна Звoryкина	
РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА, ОСНОВАННОЙ НА ЛИЧНОСТНОМ ПОТЕНЦИАЛЕ РАБОТНИКА.....	233
Evgeniya Alexandrovna Zvorykina	
DEVELOPMENT OF A STAFF MOTIVATION SYSTEM BASED ON THE EMPLOYEE'S PERSONAL POTENTIAL	233
Анна Леонидовна Кириченко	
МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ	236
Anna Leonidovna Kirichenko	
METHODS OF TALENT MANAGEMENT IN RUSSIAN OIL AND GAS COMPANIES	236
Комарова Евгения Алексеевна	
ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК ЧАСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ И ТАЛАНТАМИ	239
Humankapital as part of knowledge and talent management	239
Круглова Анастасия Константиновна	
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА ПРИ УДАЛЕННОМ МЕТОДЕ РАБОТЫ	242
Anastasia Konstantinovna Kruglova	
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND WORKFLOW ORGANIZATION WITH A REMOTE METHOD OF WORK	242

Куликова Дана Сергеевна, Тюрина Екатерина Андреевна ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ	247
Kulikova Dana Sergeevna, Tyurina Ekaterina Andreevna PROBLEMS OF FORMATION OF HUMAN CAPITAL IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF THE RUSSIAN ECONOMY	248
Осипова Александра Сергеевна, Купреева Марина Владимировна АНАЛИЗ СООТНОШЕНИЯ «МЯГКИХ» И «ТВЕРДЫХ» НАВЫКОВ ПРОФЕССИИ «КОНСУЛЬТАНТ»	252
Osipova Aleksandra Sergeevna, Kupreeva Marina Vladimirovna ANALYSIS OF HARD AND SOFT SKILLS RATIO OF THE PROFESSION "CONSULTANT"	253
Чебаков Артём Вадимович, Пулатов Олимджон Орифджонович СОВРЕМЕННЫЕ СПОСОБЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА	255
Chebakov Artyom Vadimovich, Pulatov Olimjon Orifjonovich MODERN WAYS OF STAFF MOTIVATION	255
Рыбакова Алена Константиновна, Анна Васильевна Лукьянова ИССЛЕДОВАНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ	258
Alena Konstantinovna Rybakova, Anna Vasilievna Lukyanova ENGAGEMENT SURVEY AS AN INSTRUMENT FOR MOTIVATION MANAGEMENT	258
Севрюгина Полина Михайловна ТАЛЕНТ МЕНЕДЖМЕНТ В РОССИИ – СЛОЖНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ	262
TALENT MANAGEMENT IN RUSSIA – DIFFICULTIES OF IMPLEMENTATION	262
Дисана Амирхановна Тхакахова РОЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕВОЛЮЦИИ В ФОРМИРОВАНИИ СОВРЕМЕННОЙ ПАРАДИГМЫ МЕНЕДЖМЕНТА	265
Disana Amirkhanovna Thakakhova THE ROLE OF MANAGERIAL REVOLUTIONS IN SHAPING THE MODERN MANAGEMENT PARADIGM	265
Сидорович А.С. ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА КОМПАНИЮ НА ПРИМЕРЕ «AMAZON».....	269
Алена Николаевна Алексеева ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ПОД ДЕЙСТВИЕМ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ ФАКТОРОВ В КОМПАНИИ «L'OREAL»	272
Alyona Nikolayevna Alekseyeva FORMATION OF MOTIVATION UNDER THE INFLUENCE OF EXTERNAL AND INTERNAL FACTORS IN THE COMPANY «L'OREAL».....	272

СЕКЦИЯ «СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА»

Александрова Екатерина Витальевна РАЗВИТИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА ВО ВРЕМЯ ПАНДЕМИИ.....	276
Aleksandrova Ekaterina Vitalievna INTERNATIONAL BUSINESS DEVELOPMENT DURING THE PANDEMIC.....	276
Алексеева Александра Дмитриевна СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ СИСТЕМ KPI И OKR.....	279
Alekseyeva Alexandra Dmitrievna IMPROVING THE ORGANIZATION'S STRATEGIC MANAGEMENT BASED ON KPI AND OKR SYSTEMS.....	279
Альмашев Даниил Маратович СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ «ДОДО ПИЦЦА» ВО ВРЕМЯ ПАНДЕМИИ	283
Almashev Daniil Maratovich THE STRATEGY OF THE COMPANY "DODO PIZZA" DURING A PANDEMIC.....	283
Арсеньев Антон Денисович ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ НА КИБЕРСПОРТ.....	287
Arsenev Anton Denisovich THE IMPACT OF THE PANDEMIC ON ESPORTS	287
Ашихмина Анастасия Алексеевна COVID-19 И МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС: СОВМЕСТИМЫ ЛИ ЭТИ ПОНЯТИЯ?.....	290
Ashikhmina Anastasia Alekseevna COVID-19 AND INTERNATIONAL BUSINESS: ARE THESE CONCEPTS COMPATIBLE?	290
Есакова К.Д. УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ	293
Каверина Маргарита Андреевна СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ	297
Kaverina Margarita Andreevna BUSINESS STRATEGY DURING THE PANDEMIC PERIOD	297
Ксения Вячеславовна Красичкова ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ AGILE	300
Kseniya Krasichkova FORMATION OF A BUSINESS STRATEGYBASED ON AGILE PRINCIPLES.....	300
Панкратова Дарья Борисовна НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ AGILE-МЕТОДОЛОГИИ В РАЗРАБОТКЕ МОБИЛЬНЫХ ПРИЛОЖЕНИЙ.....	303
Сабина Каплановна Собалирова УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ В НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ	308
Sabina Kaplanovna Sobalirova BUSINESS MANAGEMENT IN THE NEW REALITY.....	308

СЕКЦИЯ «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И БАНКРОТСТВО КОМПАНИЙ»

Екатерина Алексеевна Бондарчук АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КРУПНЕЙШИХ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ.....	312
Ekaterina Alekseevna Bondarchuk ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE LARGEST PUBLIC COMPANIES	312
Максим Михайлович Джонс ЭФФЕКТИВНОСТЬ АНТИКРИЗИСНЫХ МЕРОПРИЯТИЯ В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ COVID-19	314
Maxim Mikhailovich Jones EFFECTIVENESS OF ANTI-CRISIS MEASURES IN RUSSIAN ORGANIZATIONS DURING THE COVID-19 PANDEMIC.....	314
Татьяна Вячеславовна Ионова РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ	317
Tatiana Ionova RISK-BASED HOTEL LOYALTY PROGRAM MANAGEMENT IN A PANDEMIC	317

СЕКЦИЯ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

М.Ю. Квашнина, Ю.С. Горина РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ РЕАЛЬНЫМИ ИНВЕСТИЦИЯМИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ	321
Kvashnina M.Y. THE ROLE OF STRATEGIC FINANCIAL MANAGEMENT IN MANAGING REAL INVESTMENTS OF RUSSIAN ENTERPRISES.....	321
Карпова Ольга Сергеевна ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ: КОМПОНЕНТЫ И ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ	326
Karпова O. S. FINANCIAL STRATEGY OF THE COMPANY: COMPONENTS AND CONSTRUCTION PRINCIPLES	326
Михаил Васильевич Куликов ВЫКУП АКЦИЙ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФАКТОР РОСТА КАПИТАЛИЗАЦИИ	329
Mikhail Vasilyevich Kulikov SHARE BUYBACK AS STRATEGIC FACTOR OF CAPITALIZATION GROWTH	329
Симонова Алена Сергеевна СРАВНЕНИЕ ИНВЕСТИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ В РОССИИ И В ГЕРМАНИИ	332
Simonova Alena A COMPARISON OF INVESTMENT IN R&D BETWEEN RUSSIA AND GERMANY	332

Н.Б. Корнюх , В.И. Шевелова СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ ТНК США И США В ЦЕЛОМ	339
Kornuyuh N.B. , V.I. Shevelova STRATEGIC FINANCIAL MANAGEMENT AND CRISIS MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF US TNCs AND THE US AS A WHOLE	339

СЕКЦИЯ «ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СОВРЕМЕННОМ БИЗНЕСЕ»

Кристина Андреевна Балдина АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ «ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ-ИННОВАТОРОВ».....	344
Kristina Andreevna Baldina ANALYSIS OF THE ACTIVITIES OF RUSSIA "ENTREPRENEURS-INNOVATORS"	344
Журавлева Евгения Олеговна ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРИ РАЗРАБОТКЕ НОВЫХ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ	347
Zhuravleva Evgeniya Olegovna USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE DEVELOPMENT OF NEW BANKING PRODUCTS.....	347
Клюева Марианна Валерьевна УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОМПАНИИ «АЭРОФЛОТ»	350
Klyueva Marianna Valerievna TECHNOLOGY MANAGEMENT IN THE COMPANY «AEROFLOT».....	350
Лазарев Никита Владимирович ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ПРОИЗВОДСТВА RFID-МЕТОК НА ИННОВАЦИОННУЮ АКТИВНОСТЬ КОМПАНИИ.....	352
Lazarev Nikita Vladimirovich ASSESSMENT OF THE INFLUENCE OF RFID-TAG PRODUCTION TECHNOLOGIES ON THE INNOVATIVE ACTIVITY OF THE COMPANY	352
София Александровна Мельничук ГЕЙМИФИКАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ ПОКОЛЕНИЯ Y-Z	355
Sofia Alexandrovna Melnichuk GAMIFICATION AS A TECHNIQUE TO MOTIVATE THE PROFESSIONAL ACTIVITIES FOR GENERATION Y-Z' EMPLOYEES.....	355

**СЕКЦИЯ «ГОСУДАРСТВЕННОЕ
УПРАВЛЕНИЕ И ПРОБЛЕМЫ
ЭФФЕКТИВНОСТИ
ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА»**

Багдасарова Рузана Ашотовна

Студент факультета социальных наук и массовых коммуникаций
Финансовый университет при Правительстве РФ
Москва, Россия
e-mail: bagdasarova.ruzana@mail.ru

Научный руководитель: **Осипова Ольга Степановна**

Доктор социологических наук, профессор Департамента социологии
Финансовый университет при Правительстве РФ
Москва, Россия
e-mail: ososipova@fa.ru

МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ РФ В СИСТЕМЕ ОТКРЫТОГО ГОСУДАРСТВА: ДОСТИЖЕНИЯ И ПРОБЛЕМЫ

Аннотация: В эпоху информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) и развития гражданского общества все более актуальной становится проблема осуществления государственного управления, основанного на общественном контроле и реализации демократических ценностей. Рассмотрены основные проблемы, которые затрудняют осуществление проекта открытого государства в РФ на основе качественного анализа контента официального сайта как важнейшего информационного ресурса Министерства культуры РФ.

Ключевые слова: открытое государство, информационная открытость, государственное управление, диалог «общество-государство», Министерство культуры РФ.

Ruzana A. Bagdasarova

Student of the Faculty of Social Sciences and Mass Communications
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
e-mail: bagdasarova.ruzana@mail.ru

Scientific adviser: **Olga S. Osipova**

Doctor of Sociology, Professor of Department of Sociology
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
e-mail: ososipova@fa.ru

MINISTRY OF CULTURE OF THE RUSSIAN FEDERATION IN THE SYSTEM OF AN OPEN STATE: ACHIEVEMENTS AND PROBLEMS

Abstract: In the era of information and communication technologies (ICT) and the development of civil society, the problem of the implementation of public administration based on public control and the implementation of democratic values is becoming increasingly important. The main problems that complicate the implementation of the project of an open state in the Russian Federation are considered on the basis of a qualitative analysis of the content of the official website as the most important information resource of the Ministry of Culture of the Russian Federation.

Keywords: open state, information transparency, public administration, dialogue «society-state», Ministry of Culture of the Russian Federation.

Под информационной открытостью государственных органов большинство социальных исследователей понимают такой режим взаимодействия между властью и обществом в информационном пространстве, при котором граждане имеют возможность получать достаточный объем информации о структуре, целях, задачах, действиях, иных условиях деятельности тех или иных органов государственной власти [3].

Реализация информационной открытости и, в целом, проекта «открытого государства» («открытого правительства») является довольно трудной задачей. К основным проблемам, которые затрудняют реализацию информационного обеспечения органов государственной власти, можно отнести следующие: бесконечный рост информационных потоков, недостаточность бюджетных средств, выделенных на информатизацию органов государственного управления, низкий уровень информационной грамотности государственных управленцев и отсутствие достаточного количества специалистов в данной области [4].

В последние годы РФ принято ряд законов и нормативных актов в сфере внедрения системы открытого государства. Особое значение в данной сфере имеет ФЗ от 09.02.2009 № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления», который объявил ключевой целью государства регулярное информирование граждан о деятельности органов государственной власти и местного самоуправления посредством активного использования информационно-коммуникационных технологий и Интернета [1]. Таким образом, качество предоставленных гражданам официальных Интернет-ресурсов (прежде всего, официальных сайтов) является важнейшим критерием информационной открытости государства.

По содержательной наполненности и оформлению официальных сайтов органов государственной власти можно судить о степени закрытости/открытости тех или иных органов власти и государства в целом. В ежегодном докладе «Открытость государства в России», подготовленном Счетной палатой РФ совместно с экспертами из АНО «Инфокультура» и Центра перспективных управленческих решений, отмечается, что наибольшую полноту и актуальность открытых данных обеспечивают такие ведомства как Министерство культуры России, Министерство финансов РФ и Федеральная налоговая служба [2].

В связи с этим нами была поставлена задача: обобщить передовые практики, накопленные Министерством культуры РФ (Минкультуры России) в области работы с гражданами посредством социальных сетей и официального сайта.

Исследователями открытости web-представительств органов государственной власти Г.Н. Татариновой и В.И. Лютой по итогам опроса 34 экспертов были разработаны 10 универсальных критериев информационной открытости государственных органов [5].

Нами была составлена единая таблица с выводами по каждому из выделенных критериев информационной открытости Министерства культуры РФ. В таблице представлены 2 из 10 проанализированных нами критериев (см. Таблица 1).

**Таблица 1. Информационная открытость Министерства культуры РФ
по выбранным критериям**
**Table 1. Information transparency of the Ministry of Culture
of the Russian Federation according to the selected criteria**

	Критерий	Вывод
1	Наличие исчерпывающей информации об органе власти, его руководителях и подразделениях (персонал), предоставляемых услугах	Содержится информация о целях и задачах, структуре, полномочиях, плане действий государственного органа, информационных системах министерства, Музее истории Министерства культуры РФ, департаментах и предложенных инициативах, подведомственных организациях, министре, заместителях министра, курируемых ими направлений деятельности, их биографии, а также контакты (номера телефонов, эл. формы для обращения и т. д.);
2	Наличие информации об официальных событиях и сведениях о работе органа власти с гражданами	Размещены различные сведения об активной работе органа власти с гражданами (отчеты о работе с обращениями и запросами информации, результаты мониторинга по количеству обращений в суды и результатам рассмотрения судебных дел по жалобам граждан на действия (бездействие) должностных лиц федерального органа исполнительной власти, ежеквартальные справки о соблюдении сроков направления ответов на запросы граждан, отчет о принятых организационных и административных мерах, направленных на улучшение качества работы с обращениями граждан, дайджесты ответов на обращения граждан; контактные данные и сведения о сотруднике, ответственным в федеральном органе исполнительной власти за работу с обращениями граждан; ответы на наиболее часто задаваемые вопросы; ответы на запросы СМИ и др.). Вся информация об официальных событиях структурирована, однако можно выделить однообразие новостной ленты и излишнюю формализацию контента

Проведенный качественный анализ контента официального сайта Министерства культуры России показал, что данный федеральный орган власти накопил значимый опыт коммуникации с населением. Министерство использует различные онлайн-каналы коммуникации для передачи сообщений своей целевой аудитории – гражданам РФ через официальный сайт и свои социальные сети. Эффективность данной коммуникации подтверждается регулярным обновлением сайта актуальным контентом, структурированностью информации, современным дизайном сайта и фирменным стилем, удобным интерфейсом. Однако, исследование показало, что сайт Министерства культуры РФ несколько «перегружен». С учетом выявленных «слабых» сторон автором был разработан ряд рекомендаций.

Список использованных источников:

1. Федеральный закон от 09.02.2009 N 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» // Собрание законодательства РФ, 10.11.2014, N 45, ст. 6141.
2. Счетная палата: Доклад по проекту «Открытость государства в России» [Электронный ресурс] // URL: <https://ach.gov.ru/upload/pdf/Otkrytost-2020.pdf> (дата обращения: 14.10.2020).
3. Каменская Е.А. Сущность и особенности информационной открытости органов власти в современной России // Общество: политика, экономика, право: сетевое электронное научное издание. 2011. № 2. С. 18–24.
4. Осадчиков И.С. Информационная открытость как элемент эффективного государственного управления // Синергия наук. 2017. №17. С. 272–280.
5. Татаринова Г.Н., Лютая В.И. Критерии оценки открытости web-представительств органов государственной власти // ОмГТУ. 2012. №4.

Бышимова Алина Рустамовна

студентка 4 курса Финансового факультета

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

e-mail: alina.biashimova@yandex.ru

Научный руководитель: **Тюрина Юлия Габдрашитовна**

д.э.н., доцент, профессор Департамента общественных финансов

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНОВ ФИСКАЛЬНОГО И МОНЕТАРНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

Аннотация: в данной работе проведен анализ управленческих аспектов взаимодействия органов бюджетно-налогового и кредитно-денежного регулирования. Проанализирован опыт зарубежных стран в области сотрудничества данных субъектов. Определен перечень направлений взаимодействия органов регулирования в России. Предложены рекомендации по совершенствованию действующего механизма сотрудничества.

Ключевые слова: денежно-кредитная политика, бюджетно-налоговая политики, Министерство финансов Российской Федерации, Банк России, взаимодействие, регулирование.

Byashimova Alina Rustamovna

4th year student of the Faculty of Finance

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

e-mail: alina.biashimova@yandex.ru

Scientific adviser: **Turina Yulia Gabdrashitovna**

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Public Finance

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

MANAGEMENT ASPECTS OF INTERACTION OF FISCAL AND MONETARY REGULATION BODIES

Abstract: the analysis of managerial aspects of interaction between the bodies of budgetary and tax and credit and monetary regulation has been carried out. The experience of foreign countries in the field of cooperation of these subjects is analyzed. A list of areas of interaction between regulatory bodies in Russia has been determined. Recommendations for improving the existing cooperation mechanism are proposed.

Keywords: monetary policy, fiscal policy, Ministry of Finance of the Russian Federation, Central Bank of Russia, interaction, regulation.

1. Введение

Бюджетно-налоговая и кредитно-денежная политики являются ключевыми направлениями развития экономики государства, поэтому вопросы, посвященные управленческим аспектам взаимодействия регулирующих субъектов, являются крайне актуальными. Как в части фискального, так в части монетарного регулирования Министерство финансов Российской Федерации взаимодействует с Банком России. Координация действий ключевых звеньев управления осуществляется в рамках нескольких, предусмотренных законодательством, следующих направлениях.

2. Обзор литературы

Научные труды отечественных и зарубежных ученых позволили проанализировать, во-первых, степень независимости и статус отдельных регуляторов, а во-вторых, насколько тесно взаимосвязаны направления деятельности соответствующих органов регулирования в России и за рубежом.

3. Методология исследования

Проведен обзор научной литературы по данному направлению, метод синтеза, анализа, сравнений и аналогий, методы систематизации и сопоставления. Проведено сравнение взглядов зарубежных и российских авторов на вопросы управления органов бюджетно-налогового и денежно-кредитного регулирования.

4. Результаты исследования

Были выделены отдельные направления управленческих вопросов сотрудничества органов монетарного и фискального регулирования в зависимости от объекта взаимодействия:

- 1) совместная деятельность по регулированию бюджетных отношений, а также осуществление операций по обслуживанию государственного долга;
- 2) информационное сотрудничество, которое включает в себя возможность запросить и обменяться необходимыми данными;
- 3) заключение соглашений, которые затрагивают аспекты бюджетно-налоговой или денежно-кредитной политики;
- 4) сотрудничество консультативного характера (взаимные консультации);
- 5) сотрудничество в части соблюдения положений нормативно-правовых актов, касающихся совместной деятельности.

5. Выводы и рекомендации

На данный момент для эффективного сотрудничества всех субъектов регулирования фискальной и монетарной политики необходимо использовать два подхода: институциональный и функциональный. Особенности использования функциональной модели заключаются в том, что стратегические решения – это результат координации органов государственной власти при реализации определенных задач, выполнении функций и достижении целей. Особенности институциональной модели отражаются на том, какие новые полномочные органы, комитеты, советы и департаменты создаются. Кроме того, институциональный подход подразумевает формирование нормативно-правовой, законодательной базы, которая регламентирует деятельность определенных структурных единиц.

Список использованных источников:

1. Федеральный закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ (ред. от 03.04.2020) «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)»
2. *Kolokoltseva M.N.* The interaction between fiscal and monetary policy in the European union// *Modern science.* № 1–1. 2018 С. 80–84.
3. *Перевишин Ю.Н., Белова Е.А.* Проблемы взаимодействия фискальной и монетарной политики в странах, использующих режим инфляционного таргетирования// *Российское предпринимательство.* № 2. 2017. С. 133–143.
4. *Попова И.В., Никитина И.П., Матющенко Е.С.* Направления взаимодействия Центрального банка с Правительством// *Банковское дело.* № 4(53). 2016. С. 69–74.
5. *Staudinger S.* Monetary and Fiscal Policy Interaction in the EMU.: [Электронный ресурс]// *Technische Universitat Wien.* URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.512.9648&rep=rep1&type=pdf> (дата обращения: 10.10.2020)
6. *Татарнинова Е.С.* Проблемы координации фискальной и монетарной политики государства // *Современные тенденции развития России: путь к эффективности.* 2017 С. 269–274.

Зайцева Эвелина Андреевна

студентка 4 курса финансового факультета
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Российская Федерация, 125993 (ГСП-3), г. Москва, Ленинградский просп., 49
171445@edu.fa.ru

Научный руководитель **Тюрина Юлия Габдрашитовна**

д.э.н., доцент,
профессор Департамента общественных финансов
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Российская Федерация, 125993 (ГСП-3), г. Москва, Ленинградский просп., 49
u_turina@mail.ru

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТНОЙ СИСТЕМОЙ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ И ВОЗМОЖНОСТЬ ЕГО ПРИМЕНЕНИЯ В РОССИИ

Аннотация. В работе рассмотрен зарубежный опыт управления общественными финансами на примере Германии. Были выявлены общие черты, а также специфические в организации управления общественными финансами.

Ключевые слова. Бюджет, доходы, самостоятельность, федерация, унитарное государство.

Zaitseva Evelina Andreevna

4th year student of the faculty of Finance
Financial University under the government of the Russian Federation
49 Leningradsky Ave., Moscow, 125993 (GSP-3), Russian Federation

Scientific supervisor **Turina Yulia Gabdrashitovna**

doctor of Economics, associate Professor,
Professor of the Department of public Finance
Financial University under the government of the Russian Federation
49 Leningradsky Ave., Moscow, 125993 (GSP-3), Russian Federation

ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF BUDGET SYSTEM MANAGEMENT: FOREIGN EXPERIENCE AND THE POSSIBILITY OF ITS APPLICATION IN RUSSIA.

Abstract. The paper considers the foreign experience of public Finance management on the example of Germany. Common features were identified, as well as specific ones in the organization of public Finance management.

Keywords. Budget, revenue, independence, Federation, unitary state.

Международный опыт обладает несколькими типами организации межбюджетных отношений. Базовым трудом в сфере межбюджетных отношений является исследование Г. Хьюза и С. Смита [7]. Они разработали четырехступенчатую классификацию стран Организации экономического сотрудничества и развития (далее ОЭСР). Модель разработана на основании общих принципов бюджетного федерализма, а также методов регулирования отношений между бюджетами различных уровней. Стоит отметить, что распределение орга-

низаций на подгруппы осуществлялось на основании 19 государств, являющимися членами ОЭСР [5]. Особо отметим, что авторы применяли данную классификацию как для федеративных государств, так и для унитарных, что является отличительной чертой зарубежного подхода в исследовании бюджетного федерализма.

Таблица 1. Классификация стран ОЭСР

№ группы	Критерий	Страна
I группа	Предоставление высокого уровня самостоятельности в части широких полномочий с сфере налогообложения региональным и местным властям	Великобритания, США, Канада, Австралия
II группа	Существенная роль региональных и местных властей в финансировании социальных расходов	Швеция, Финляндия, Дания
III группа	Относительная самостоятельность в единстве с эффективным сотрудничеством между бюджетами бюджетной системы государства	Швейцария, Австрия и Германия
IV группа	Высокая зависимость регионов от центра	Франция, Испания, Греция, Италия, Португалия, Бельгия

В Германии функционирует вертикальное бюджетное выравнивание. Многолетний опыт показывает, что он является эффективным в том случае, если закреплён на долгосрочной основе при распределении и дальнейшем закреплении налоговых полномочий.

Горизонтальное перераспределение в Германии осуществляется через изъятие части доходов у «богатых» земель и передачи более бедным землям. Также существуют федеральные гранты территориям, в зависимости от следующих условий:

- низкий уровень доходной части бюджета;
- особые нужды, возникающие у земель;
- погашение задолженности региональными бюджетами;
- стимулирование инвестиций и экономического роста (восточные земли).

Децентрализация может быть политической и бюджетной. Политическая зависит от типа государственного устройства. Бюджетная децентрализация не зависит от типа государственного устройства. В целом федеративные государства обладают более высокой долей региональных и местных бюджетов. Однако в любом правиле есть исключения. Так, в Австрии, Бельгии данный показатель значительно ниже, чем в унитарных государствах, таких как Франция, Швеция.

Согласно успешной германской практике, к предметам ведения федерального центра относятся наиболее важные вопросы: организация государственного аппарата, оборона, внешняя политика и др. Зарубежный опыт говорит о том, что устройство государства предполагает подчиненность одних ОГВ другим, а также различие степени их самостоятельности в бюджетно-финансовой сфере.

Проанализировав международный опыт, можно сделать вывод, что из-за высокого влияния исторических, географических, национальных и политических факторов сформировалось большое количество бюджетных систем. Общее между моделями бюджетного федерализма заключается в четком разграничении полномочий между центром и субнациональным уровнем, наделение уровней власти достаточными фискальными полномочиями, регулирование горизонтальных и вертикальных дисбалансов с помощью системы бюджетных трансфертов.

Список литературы

1. *Дроздов В.И.* Особенности бюджетного регулирования и бюджетного федерализма стран западной демократии (на примере ФРГ и США) и России. Вологодские чтения. 2005. № 54–1. С. 41–43.
2. *Зайцева Э.А., Николайчук О.А.* Возможно ли применение кейнсианской теории в современных экономических кризисных условиях? В сборнике: Управленческие науки в современном мире. Сборник докладов научно-практической конференции. 2019. С. 252–256.
3. *Зайцева Э.А.* Бюджетный федерализм: основы и принципы функционирования в России. В сборнике: Управленческие науки в современном мире. Сборник студенческих работ VII Международной научно-практической конференции. 2019. С. 212–215.
4. *Кузьмин И.Г.* Механизм бюджетного выравнивания в системе бюджетного федерализма на муниципальном уровне. В сборнике: Наука и образование: опыт, современное состояние, перспективы. материалы конференции. Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова. 2016. С. 62–67.
5. *Морозова О.С.* Правовое регулирование межбюджетных отношений в РФ и Германии // Вестник университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). 2016 – №6. С.192–297.
6. *Тхамadoкова И.Х., Хамхоев А.И.* Бюджетный федерализм как налогово-бюджетные взаимоотношения органов власти всех уровней. Вестник Академии знаний. 2020. № 1(36). С. 347–351.
7. *Hughes G., Smith S.* Economic aspects of decentralized government: Structure, functions and finance. London, 2014

Ирина Николаевна Карпенко

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Россия

e-mail: 170822@edu.fa.ru

Научный руководитель: **Светлана Александровна Зуденкова**

Кандидат экономических наук, доцент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Россия

e-mail: SAZudenkova@fa.ru

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ КОНТРОЛЬНО-НАДЗОРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аннотация: Цель исследования – выявление степени теоретической обоснованности организации контрольно-надзорной деятельности в России в части формирования понятийного аппарата. Рассмотрены теоретические взгляды на понятия «контроль» и «надзор», их соотношение. Выявлена непроработанность понятийного аппарата, влекущая за собой проблемы в правотворчестве и правоприменении. Сделаны выводы, предложены рекомендации.

Ключевые слова: контроль, надзор, контрольно-надзорная деятельность, понятийный аппарат

Irina Nikolaevna Karpenko

Faculty «Graduate School of Management»

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

e-mail: 170822@edu.fa.ru

Scientific adviser: **Svetlana Aleksandrovna Zudenkova**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Moscow, Russia

e-mail: SAZudenkova@fa.ru

THEORETICAL ISSUES OF CONTROL AND SUPERVISION ACTIVITIES

Abstract: The purpose of the study is to identify the degree of theoretical validity of the organization of control and Supervisory activities in Russia in terms of the formation of the conceptual apparatus. The theoretical views on the concepts of "control" and "supervision", their correlation are considered. The lack of development of the conceptual apparatus is revealed, which leads to problems in law – making and law enforcement. Conclusions are made, recommendations are offered.

Keywords: control, supervision, control and supervision activities, conceptual apparatus

Выполнение контрольно-надзорной деятельности (далее КНД) – важнейшая функция государственных органов власти по обеспечению законности, качественное выполнение которой приносит экономические и социальные выгоды.

Практическая работа по повышению ее эффективности в настоящее время проводится в России в рамках программы «Реформа контрольной и надзорной деятельности», стартовавшей в декабре 2016 г.

Цель нашего научного исследования – выявление степени теоретической обоснованности организации КНД в России в части формирования понятийного аппарата.

Исследование проводилось с использованием таких методов, как изучение литературы, сравнение и классификация взглядов ученых на понятие КНД, их анализ, выявление проблем теоретического плана и соотношение их с проблемами в законотворческой и практической работе в области КНД.

Среди авторов современных теоретических изысканий в данной сфере можно отметить таких ученых-профессоров, как академик РЭА В.В. Круглов, академик РАН Т.Я. Хабриева., а также В.П. Беляев; П.И. Кононов; М.А. Лапина; А.Ф. Ноздрачев; А.И. Стахов; А.М. Тарасов.

Анализ теоретических воззрений этих ученых показал, что в научной среде в настоящее время нет единообразного понимания сущности понятий в сфере КНД. Изначальной проблемой явилось определение понятий «контроль», «надзор», а также выяснение их соотношения между собой. Выявлено 3 основных подхода к решению этих вопросов:

1. Надзор – это часть контроля (Н.М. Конин; М.С. Студеникина; П.И. Кононов; А.И. Стахов; Д.Н. Бахрах);
2. Надзор и контроль тождественны, синонимичны. (Л.А. Галанина; А.М. Тарасов);
3. Надзор и контроль – самостоятельные виды деятельности (советские ученые; С.Г. Нистратов; В.П. Беляев; М.Л. Баранов; С.Н. Назаров).

Ученые, разграничивающие понятия контроля и надзора, выделяют ряд отличий.

Например, В.П. Беляев определяет сущность контроля как выяснение соответствия деятельности органов и лиц законам, регламентам, требованиям, а сущность надзора – как наблюдение за соответствием деятельности органов и лиц возложенным задачам и за выполнением обязанностей.

А.Ф. Ноздрачев указывает, что надзор осуществляется в отношении неподчиненных, а контроль – находящихся в подчинении объектов. М.Л. Баранов отмечает, что контрольная функция присуща всем органам государственной власти, а функция надзора относится к специальной компетенции, т.е. к полномочиям специализированных органов.

Ученые, считающие контроль и надзор тождественными понятиями, указывают, что это проверочная деятельность, направленная на обеспечение законности и строящаяся на одних и тех же принципах обоснованности, охраны прав проверяемых объектов, доступности информации и др.

Отсутствие единообразного подхода к понятиям контроля и надзора в научном сообществе, несущественность их отличий привели к отсутствию четкого понятийного аппарата в правотворческой и правоприменительной практике.

Примером служит Федеральный закон от 26.12.2008 N 294-ФЗ. В этом базовом законе, регулирующем КНД в настоящее время, также, как и в других нормативных правовых актах, понятия «контроль» и «надзор» не различаются, а используются как тождественные, поэтому дается общее определение объединенного понятия «контроль (надзор)».

Смещение понятий «контроль» и «надзор» проявляется также в наименовании федеральных органов исполнительной власти и выполняемых ими функциях. Так, хотя в наименованиях Роспотребнадзора, Росздравнадзора, Рособрнадзора и т.п. организаций, включено слово «надзор» и отсутствует слово «контроль», тем не менее эти органы в большей степени выполняют именно контроль, а не надзор.

В результате проведенного анализа можно сделать вывод о непроработанности понятийного аппарата КНД в России. Отсутствие четкого теоретического определения понятий контроля и надзора, их общих черт и отличий влечет за собой сложности в формировании понятийного аппарата в правотворческой сфере и его понимании в области правоприменения, в том числе при реформировании КНД.

На наш взгляд, совершенствование понятийного аппарата в сфере КНД необходимо вести в направлении его упрощения. Представляется, что в настоящее время отсутствует необходимость использования в правотворчестве и правоприменительной практике сложного тер-

мина «контроль (надзор)». Его замена на термин «надзор» при сохранении существующего законодательного определения понятия упростит и обеспечит однозначность в понимании.

Кроме того, это вызовет сближение понятийных аппаратов КНД в России и за рубежом, где преимущественно используются термины, синонимичные нашему термину «надзор».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Назаров С.Н.* Общая теория надзорной деятельности. М.: Книга сервис, 2007.
2. *Ноздрачев А.Ф.* Правовое регулирование государственного контроля. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016.
3. *Баранов М.Л.* Соотношение понятий «государственный контроль» и «государственный надзор»: теория и практика вопроса // Новый юридический журнал. 2011. № 3.
4. *Беляев В.П.* Контроль и надзор: проблемы разграничения // Актуальные проблемы российского права. 2017. № 4(77).
5. *Лапина М.А.* Сущность государственного контроля (надзора) и генезис его законодательного определения // Финансы: Теория и Практика. 2016. № 4.

Кондрашина Дарья Дмитриевна

Студентка 2-го курса бакалавриата Финансового университета при Правительстве РФ
kondrashina.2013@mail.ru

Трифонов Павел Владимирович

Кандидат экономических наук, доцент Департамента менеджмента ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации».
trp2005@mail.ru

СОВРЕМЕННАЯ ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА РОССИИ

В статье проанализированы предпосылки, состояние и перспективы развития промышленной политики в России. Показаны преимущества промышленной политики для российской экономики и ее недостатки. Указаны наиболее важные показатели внедрения направлений промышленной политики на российский рынок, а также отмечено влияние на регионы. Рассмотрены ключевые инструменты поддержки и развития промышленности в России.

Ключевые слова: политика, промышленность, рынок, производство, бизнес.

Kondrashina Daria Dmitrievna,

2nd year undergraduate student of the Financial University under the government of the Russian Federation

Trifonov Pavel Vladimirovich,

Ph. D. associate Professor, Department of management, Financial University under the Government of the Russian Federation.

MODERN INDUSTRIAL POLICY OF RUSSIA

The article analyzes the preconditions, state and prospects for the development of industrial policy in Russia. The advantages of industrial policy for the Russian economy and its disadvantages are shown. The most important indicators of the implementation of industrial policy directions on the Russian market are indicated, as well as the impact on the regions. The key instruments for supporting and developing industry in Russia are considered.

Key words: politics, industry, market, production, business.

Промышленная политика государства является одной из дискутируемых тем в отечественной литературе. В российской экономической литературе промышленная политика понимается как комплекс действий со стороны государства, который направлен на целенаправленные структурные изменения в экономике за счет создания благоприятных условий для развития и улучшения приоритетных секторов производства.

На сегодняшний день существует масштабная национальная задача стратегического характера для страны, а именно высокая конкурентоспособность российской экономики. Решение данной задачи возможно именно с проведением динамичной, актуальной промышленной политики, которая способна учитывать стадию развития общества, социально-экономическое развитие страны, а также ключевые особенности видов деятельности. На суть и направление промышленной политики большое влияние оказывают институциональная среда общества и характеристики экономики.

Существуют аргументы за промышленную политику и против нее. К аргументам против проведения промышленной политики можем отнести то, что отечественные крупные фирмы и монополисты представляют собой крупные сырьевые корпорации, которые не заинтересо-

ваны в предприятиях малого и среднего бизнеса; вмешательство со стороны государства может привести к росту коррупции в стране; российская экономика должна быть сбалансирована с учетом мировой экономики и быть готова развиваться в условиях открытого рынка.

Сегодня является очевидным тот факт, что рыночные силы не способны самостоятельно модернизировать российскую экономику, сформировать современную структуру, развить высокотехнологичное производство и выйти на мировой рынок. К аргументам за проведение промышленной политики можем отнести: обеспечение государственной поддержкой инновационной деятельности и технологических отраслей; преодоление недостатков рыночного регулирования; проведение кредитной политики со стороны государства в пользу приоритетных секторов; обеспечение государственного контроля; помощь отечественным компаниям в получении прибыли (монопольной) у зарубежных конкурентов.

Очевидно, что основной задачей отраслей и промышленных развитых регионов является встраивание в мировой рынок. Для этого необходимы государственная поддержка, доступ на мировой рынок, увеличение производительности труда и капитала, персонал, обладающий современными компетенциями, инновационные технологии, контроль за конкурентными рыночными позициями. Именно государство способно оказать существенную поддержку и привлечь ресурсы для развития современной экономики.

Санкции для России, дешевый рубль и поддержка со стороны правительства привели к тому, что в стране активно начался процесс импортозамещения и строительство крупных предприятий.

Стоит также отметить благоприятное влияние на регионы. Так, например Варненский район в Челябинской области было принято считать аграрным, но после строительства в 2014 году Михеевского горно-обогатительного комбината он стал промышленно-аграрным. Теперь практически половина доходов бюджета Варненского района поступает от комбината. В результате строительства комбината снизился уровень безработицы и прекратился отток населения. Но комбинат не только предоставляет рабочие места, но и осуществляет ряд социальных функций, что в свою очередь позволяет привлекать более квалифицированных специалистов. Данный пример является ярким показателем грамотной промышленной политики и оказывает благоприятное влияние на район, регион и экономику России в целом.

Еще одним инструментом стал СПИК-специальный инвестиционный контракт. Суть состоит в том, что компании, которые вкладываются в новые промышленные производства и создают новые рабочие места, освобождаются от уплаты налогов на время всего периода строительства. Инвесторы в свою очередь должны гарантировать исполнение сроков строительства нового производства. Получение льгот позволит быстрее окупить крупные вложения, а также развивать регионы.

Промышленная политика, направленная на внедрение на мировой рынок, подразумевает сотрудничество с иностранными партнерами. Так, российская компания Чек-Су, реализующая производство металлического марганца, работает с китайскими партнерами. А компания «ЕвроХим», крупнейший производитель минеральных удобрений в России, привлекала для реализации одного из проектов партнеров из Италии. Такие партнерские отношения увеличивают узнаваемость крупных российских компаний на мировом рынке и способствуют укреплению отношений между странами.

Важно отметить, что неотъемлемой частью промышленной политики России являются экологические направления, которые связаны с внедрением ресурсосберегающих, эффективных и экологически безопасных технологий.

Отметим, что Росстат опубликовал последние данные о промышленном производстве России с начала 2020 года по сентябрь. Значительные изменения зафиксированы в отношении статистических данных за март: в прошлом месяце оценка промышленного роста в марте составляла 0,3% в сравнении с прошлым годом, то теперь оценка увеличилась в 8 раз и достигла отметки 2,4%. В январе зафиксирован рост на 1,5% (ранее на 1,1%), в феврале на 4,8% (ранее на 3,3%). Несмотря на данные показатели, в российской экономике не отмеч

ется спад с января по сентябрь из-за негативной статистики во втором и третьем кварталах (сокращение на 2,9% в сравнении с прошлым годом).

В заключении стоит отметить, что грамотная промышленная политика в России действительно необходима. Для страны важно сформировать крупное промышленное производство, вокруг которого формировать средний и малый бизнес. Государство должно указывать путь, задавать направление. Безусловно, для качественного развития промышленности в России необходимы сотни крупных предприятий. Но по мнению экспертов, это лишь вопрос времени. Если сегодняшняя промышленная политика государства останется актуальной, грамотной и неизменной, как и благоприятные условия внешней среды, то будет возможность привлечения большего числа инвесторов в строительство и развитие предприятий. В результате это благоприятно отразится на экономике нашей страны и позволит уверенно чувствовать себя на мировом рынке.

Список литературы:

1. *Завадников В.* О промышленной политике в Российской Федерации//Промышленная политика в Российской Федерации. 2007.
2. *Гринберг Р.* Российская структурная политика: между неизбежностью и неизвестностью//Вопросы экономики. 2008.
3. *Власкин Г.А.* Промышленная политика в условиях перехода к инновационной экономике: Опыт стран Центральной и Восточной Европы, и СНГ / Власкин Г.А., Ленчук Е.Б. – М.: Наука, 2006.
4. <https://www.rbc.ru/economics/15/10/2020/5f888cc59a794755c64a6541>
5. https://www.kp.ru/best/msk/industrial_policy/

Михаил Васильевич Куликов

Факультет «Высшая школа управления»

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

г. Москва, Российская Федерация

e-mail: MishaKul26@mail.ru

Научный руководитель: **Динара Рустемовна Орлова**

Доктор экономических наук, профессор

Профессор департамента экономической теории

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

г. Москва, Российская Федерация

e-mail: DROrlova@fa.ru

ВОЗМОЖНОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТЕНЕВОЙ ЭКОНОМИКИ

Аннотация: в работе автор рассматривает неоднозначное влияние теневой экономики на валовый внутренний продукт и определяет минимизацию доли неформального сектора как одну из приоритетных задач национального развития. Были разработаны модели регулирования теневой экономики, применение которых позволит обеспечить устойчивый рост.

Ключевые слова: теневая экономика, неучтенный сектор, валовый внутренний продукт, темпы роста, регулирование.

Mikhail Vasilyevich Kulikov

Faculty "Higher School of Management"

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

e-mail: MishaKul26@mail.ru

Scientific adviser: **Dinara Rustemovna Orlova**

Doctor of Economic Sciences, Professor

Professor at the Department of Economic Theory

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

e-mail: DROrlova@fa.ru

OPPORTUNITIES FOR MANAGEMENT OF THE SHADOW ECONOMY

Abstract: in this work the author considers the ambiguous influence of the shadow economy on gross domestic product and determines the minimization of the share of the informal sector as one of the priorities of national development. Models of regulation of the shadow economy have been developed, the application of which will ensure sustainable growth.

Keywords: shadow economy, unaccounted sector, gross domestic product, growth rate, management.

Введение

Теневая экономика, присущая в настоящее время любому государственному образованию, играет очень важную и неоднозначную роль в современной экономике. Однако неоспоримым является стремление органов государственной власти минимизировать ее долю от валового внутреннего продукта с целью повышения благосостояния граждан.

Обзор литературы

Необходимость детального изучения теневой экономики появилась в конце предыдущего столетия, когда Sampson S. L. [1] и Feldbrugge F. J. M. [2] стали исследовать неформальную экономическую активность в странах социалистического блока. Однако в последнее время ученые стали акцентировать свое внимание на слабоизученных вопросах, к которым относятся и методы управления, присущие неучтенному сектору. Именно это и стало предметом исследования Darbi W.P.K., Hall C.M., Knott P [3].

Методология исследования

Использованное автором эконометрическое моделирование, основанное на теоретических аспектах теневой экономики, позволило разработать потенциальные методики регулирования неформального сектора, заключающихся либо в поддержании единого объема теневой экономики, либо в сохранении неизменной доли неучтенного сектора от ВВП.

Результаты исследования

Несмотря на достижения последних лет, Россия входит в число стран с высокой долей теневого сектора от ВВП, что вынуждает имплементировать новые способы «легализации» целых отраслей экономики. Подобные действия направлены как на снижение обращающихся «в тени» денежных средств, так и на минимизацию доли неучтенной экономики от ВВП. Причем ключевой характер в рассматриваемом вопросе приобретает динамика соответствующих показателей, а не их статические значения. Отсюда следует, что темпы роста теневой экономики в денежном выражении определяются как произведение темпов роста валового внутреннего продукта и темпов роста доли неформального сектора от ВВП. Исходя из этого, рассматривая возможности управления теневой экономикой через призму теоретических преобразований, понижения теневой экономической активности среди населения можно добиться путем принятия каждого из вышеназванных элементов в качестве константы. Однако, какой из множителей «свести к нулю», определяют сами органы государственной власти. Причем необходимо учитывать особенности методик противодействия неучтенной экономики в зависимости от сложившейся в национальной экономике ситуации. Примечательно, что наряду с экономическими реформами, проводимыми в последнее время в связи с ограничительными мерами в отношении отечественного государства [4], минимизация доли теневой экономики должна иметь обязательный и стратегический характер.

Выводы и рекомендации

Поступательный и своевременно спрогнозированный рост национальной экономики возможен лишь в случаях его безусловной прозрачности. Однако сравнительно высокие доли неучтенного сектора во многих странах мира сводят к минимуму усилия специалистов, делая экономическую среду обитания некомфортной и непредсказуемой. В этой связи разработанные автором модели регулирования теневой экономики позволяют повысить уровень качества жизни населения и выйти на устойчивые темпы роста валового внутреннего продукта без отягчающих обстоятельств, зачастую проявляющихся в увеличении активности в неформальном секторе.

Список использованных источников:

1. *Sampson S.L.* The Second Economy of the Soviet Union and Eastern Europe // The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science. 1987. Vol. 493. No. 1. P. 120–136.
2. *Feldbrugge F.J.M.* Government and shadow economy in the Soviet Union // Soviet Studies. 1984. Vol. 36. No. 4. P. 528–543.
3. *Darbi W.P.K., Hall C.M., Knott P.* The Informal Sector: A Review and Agenda for Management Research // International Journal of Management Reviews. 2018. Vol. 20. No 2. P. 301–324.
4. *Пескова Д.Р., Куликов М.В.* Пенсионная реформа РФ в разрезе макроэкономических преобразований // Фундаментальные исследования. 2019. №6. С. 126–131.

Лукушин Владимир Андреевич

Факультет социальных наук и массовых коммуникаций
Финансовый университет при Правительстве РФ
Москва, Россия
e-mail: lukushin@aol.com

Научный руководитель: **Осипова Ольга Степановна**

Доктор социологических наук, профессор Департамента социологии
Финансового университета при Правительстве РФ
Москва, Россия
e-mail: ososipova@fa.ru

ПЕРСПЕКТИВЫ НАПРАВЛЕНИЯ ОЦЕНКИ ИНФОРМАЦИОННОЙ ОТКРЫТОСТИ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ

Аннотация: В статье представлен теоретический обзор концепции информационной открытости, изучена практика функционирования органов исполнительной власти, обоснована необходимость совершенствования данного процесса на региональном уровне путем закрепления единых стандартов открытости. Разработанные критерии информационной открытости апробированы при оценке работы 20 департаментов московского Правительства. На основе анализа официальных сайтов, социальных сетей и баз данных составлен рейтинг информационной открытости городских департаментов, предложен комплекс рекомендаций по совершенствованию проводимой работы.

Ключевые слова: открытое государство, электронная демократия, информационная открытость, социальные сети, региональная власть.

Vladimir Lukushin

Faculty of Social Sciences and Mass Communication
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
e-mail: lukushin@aol.com

Scientific adviser: **Olga Osipova**

Doctor of Sociology, Professor at the Department of Sociology
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
e-mail: olstepos@mail.ru

PROSPECTS FOR THE DIRECTION OF ASSESSING THE INFORMATION TRANSPARENCY OF THE EXECUTIVE POWER BODIES

Abstract: The article presents a theoretical overview of the concept of information transparency, studies the practice of functioning of executive authorities, substantiates the need to improve this process at the regional level by consolidating uniform standards of openness. The developed criteria for information openness were tested when evaluating the work of 20 departments of the Moscow Government. Based on the analysis of official sites, social networks and databases, a rating of information transparency of city departments was compiled, a set of recommendations for improving the work carried out was proposed.

Keywords: open state, e-democracy, information transparency, social networks, regional government.

Одной из наиболее приоритетных задач, стоящих сегодня перед российской властью, принято считать ее приобщение к цифровой среде, необходимость выстраивания диалога с обществом посредством новых технологий [1]. В рамках модели открытого государства, предусматривающей использование онлайн-сервисов и инструментов, вопрос информационной открытости власти занимает центральное место. Информационная открытость подразумевает не только регулярное освещение деятельности государственных органов, но и процесс прямой коммуникации с гражданами [2].

В этой связи, можно выделить две проблемы, связанные с пониманием данного механизма: 1) сведение открытости к работе со СМИ и обращениями граждан (в этом случае открытость принимает ограниченный характер, не способствуя выстраиванию эффективного диалога по линии «государство – общество»); 2) совершенствование информационной открытости исключительно федеральных органов власти (при этом, на региональном, где формируется наибольшее число регулярных контактов, вопросы открытости отходят на второй план).

Пути решения перечисленных проблем в последнее время разрабатывает целый ряд отечественных специалистов в разных научных отраслях. К. Рожкова отмечает необходимость налаживания регионами обратной связи с целевыми группами, поиска направленной коммуникации с каждой конкретной аудиторией [3]. Ученые-юристы считают существующие нормативные требования к информационной открытости региональных властей неполными и устаревшими. Т. Шевченко предлагает закрепить определение открытости власти в федеральном законодательстве, при этом предоставив возможность регионам вносить собственные предложения [4]. Н. Розанова отмечает необходимость регулярного аудита информационной среды региональных властей при помощи автоматизированных систем [5].

На федеральном уровне аудит информационной открытости проводится Счетной палатой. Результаты исследований ежегодно публикуются в виде рейтинга открытости («Открытость государства в России» [6]. Однако, подобные механизмы оценки открытости региональных структур не применяются. Предложения о использовании разработанных Счетной палатой методик анализа открытости в регионах выглядят нецелесообразным, в силу структурных, финансовых и технологических особенностей функционирования региональных органов. Требования по обеспечению открытости должны быть не только простыми и понятными для региональных чиновников, но и выполнимыми, а также учитывать региональные различия.

Целью проводимого исследования стала выработка универсальных критериев информационной открытости региональных органов исполнительной власти. Исследование предусматривает применение контент-анализа социальных сайтов органов власти, открытых баз данных, а также социально-медийного анализа публичных страниц органов в социальных сетях. В процессе исследования использовался инструмент аналитики социальных медиа «Popsters».

Методика была апробирована при изучении открытости 20 департаментов Правительства г.Москвы. Каждому из департаментов были присвоены баллы по трем показателям: информированность, отчетность и взаимодействие. Каждый показатель включает в себя несколько критериев оценки, связанных с представленностью необходимой информации на официальном сайте департамента и применением эффективных технологий коммуникации в социальных сетях.

По итогам анализам были выделены три группы городских департаментов: с высоким, средним и низким уровнем информационной открытости. Высшие позиции в рейтинге заняли Департамент образования, Департамент транспорта, Департамент труда и Департамент культурного наследия. При этом абсолютным лидером по открытости стал столичный Департамент здравоохранения. Это связано с работой в наибольшем числе социальных сетей, использованием всех возможностей, предоставляемых современными цифровыми платформами,

постоянными обновлениями информационного контента, его разнообразием. Департамент внедряет специальные технологии, нацеленные на точечную работу с аудиторией («Навигатор московского здравоохранения»), онлайн-курсы, лекторий, персональные блоги врачей).

Наиболее слабым звеном, как показало исследование, является взаимодействие городских органов в цифровой среде. Результаты анализа по соответствующему критерию показывают, что большинство из них не справляется с коммуникационными задачами. Большинство рассматриваемых департаментов показали средние результаты. Несмотря на качественную информированность, регулярную публикации отчетов и новостных публикаций, работа с медиа и социальными сетями остается неудовлетворительной. Наибольшие проблемы с информационной открытостью были выявлены у Департамента спорта, Департамента торговли и Департамента гражданской обороны и ЧС. Данный факт объясняется низким объемом и качеством представленной открытой информации, отсутствием работы в социальных медиа. При этом не подтвердилось предположение о высокой открытости органов власти, напрямую работающих с молодежной аудиторией. В частности, Департамент спорта показал худший результат по всем органам, а Департамент культурного наследия, нацеленный на работу со старшим поколением, напротив, продемонстрировал качественное встраивание в цифровые форматы, став лидером по использованию видео-контента.

По итогам исследования, можно сделать вывод: оценка информационной открытости должна проводиться не только государственными контрольными органами, но и независимыми экспертами при помощи современных инструментов социального мониторинга.

Список использованных источников:

1. *Комбарова Е.В.* Открытость органов публичной власти в условиях информационного общества // Сборник статей по материалам международной научно-практической конференции, посвященной 25-летию Конституции РФ. Под редакцией М.А. Липчанской. Саратов: Саратовская государственная юридическая академия, 2018. С. 113–120.
2. *Каришина И.Е., Железнова В.М.* Особенности применения цифровых технологий как средства повышения информационной открытости органов государственной власти // *Налоги и финансы.* 2020. №1(45). С. 45–52.
3. *Рожкова К.В.* Проблемы информационной открытости органов государственной власти на региональном уровне // *Научно-практические исследования.* 2020. №5–6(28). С. 77–80.
4. *Шевченко Т.В.* Практики законодательного регулирования информационной открытости органов государственной власти субъектов Российской Федерации // *Правовая политика и правовая жизнь.* 2020. №1. С. 188–194.
5. *Розанова Н.Н.* Информационная открытость сайтов органов исполнительной власти субъектов РФ: проблемные зоны интерфейсов (на примере Смоленской области) // Сборник II Всероссийской научной конференции. Курск: Университетская книга, 2020. С. 296–304.
6. Исследование Счетной палаты РФ «Открытость государства в России – 2020» от 29.07.2020. [Электронный ресурс] // URL: <https://ach.gov.ru/upload/pdf/Otkrytost-2020.pdf> (дата обращения: 15.10.2020).

Пипия Юрий Сергеевич

Финансовый факультет
Финансовый университет при Правительстве РФ
Москва, Россия
you.pipiya@mail.ru

Научный руководитель: **Сангинова Лола Додохоновна**

Кандидат экономических наук, доцент Департамента общественных финансов
Финансовый университет при Правительстве РФ
Москва, Россия
sanginovald@mail.ru

ПОСТРОЕНИЕ МОДЕЛИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ НАЛОГОВЫХ И НЕНАЛОГОВЫХ ДОХОДОВ БЮДЖЕТОВ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Аннотация: В данной статье автором проводится выборочный анализ методик прогнозирования доходов бюджетов бюджетной системы и предпринимается попытка построения эконометрической модели, позволяющей прогнозировать уровень доходов бюджетов бюджетной системы на основе социально-экономических показателей. Актуальность темы исследования заключается в том, что повышению эффективности методов и инструментов прогнозирования доходов бюджетов бюджетной системы уделяется все больше внимания на разных уровнях бюджетной системы; важность работы с практической точки зрения заключается в построении автором модели с помощью которой можно осуществить прогнозирование объемов доходов бюджета выбранного субъекта.

Ключевые слова: бюджет, составления проекта закона о бюджете, прогнозирование доходов бюджета, методика прогнозирования, эконометрическая модель.

Yuriy Sergeevich Pipiya

Financial faculty
Financial University under the government of the Russian Federation
Moscow, Russia
you.pipiya@mail.ru

Scientific adviser: **Lola Dodohonovna Sanginova**

Candidate of the economic sciences, docent
Financial University under the government of the Russian Federation
Moscow, Russia
sanginovald@mail.ru

FORECASTING THE BUDGET REVENUES OF THE RUSSIAN FEDERATION'S BUDGET SYSTEM

Abstract: This article provides a selective analysis of the methods of forecasting the revenues of budgets of the budget system and attempts to build an econometric model, allowing to predict the level of income of budgets of the budget system based on socio-economic indicators. The topicality of the study is that more and more attention is paid to improving the efficiency of methods and tools for forecasting budget revenues in the budget system; the importance of working from a practical point of view is the author's construction of a model for forecasting the revenues of the budgets of the subjects of the Russian Federation.

Keywords: budget, draft budget law, budget revenue forecasting, forecasting methodology, econometric model.

Цели устойчивого развития государства в долгосрочной перспективе определяются горизонтами планирования. Основным элементом планирования по достижению целей устойчивого развития в Российской Федерации является федеральный бюджет. Федеральный бюджет представляет собой документ планирования доходов и расходов государства в течение определенного периода времени. Федеральный бюджет утверждается в форме федерального закона. На стадии составления проекта закона о федеральном бюджете в целях оптимизации расходной части будущего бюджета Министерство финансов изучает утвержденные главными администраторами доходов бюджета прогнозы по группам доходов федерального бюджета. Прогнозирование доходов бюджетов осуществляется в соответствии с утвержденными методиками в рамках полномочий главных администраторов доходов бюджета. Методики прогнозирования рекомендуется обновлять ежегодно.

С точки зрения оценки эффективности осуществления прогнозирования доходов бюджетов уместно говорить о вопросах качества выбранных методик прогнозирования.

На примере Республики Марий Эл была рассмотрена методика прогнозирования доходов регионального бюджета в виде налога на доходы физических лиц (далее – НДФЛ). В соответствии с Приказом УФНС по Республике Марий Эл от 08.08.2018 №01–04/177 «Об утверждении Методики прогнозирования поступлений доходов в консолидированный бюджет Республики Марий Эл на очередной финансовый год и плановый период» методика прогнозирования данного вида доходов отождествляется с методом прямого счета. Суммарное выражение доходов от взимания НДФЛ представляет собой интегральный показатель, рассчитываемый по формуле:

$$\text{НДФЛ всего} = \text{НДФЛ 1} + \text{НДФЛ 2} + \text{НДФЛ 3} + \text{НДФЛ 4} + \text{НДФЛ 5}$$

где, НДФЛ 1 – объем НДФЛ от налогового агента; НДФЛ 2 – объем НДФЛ с доходов, от ИП; НДФЛ 3 – объем НДФЛ с доходов физических лиц по статье 228 Налогового Кодекса РФ; НДФЛ 4 – объем НДФЛ с граждан иностранных государств; НДФЛ 5 – объем НДФЛ с дивидендов. Каждый отдельный взятый элемент итоговой суммы может быть рассчитан при помощи математической формулы:

$$\text{НДФЛ} = (Dn * K_{\text{фзп}} / 100 - Vn * K_v / 100) * S_n / 100 * K_{\text{исч.с.}} / 100 (+/-) F$$

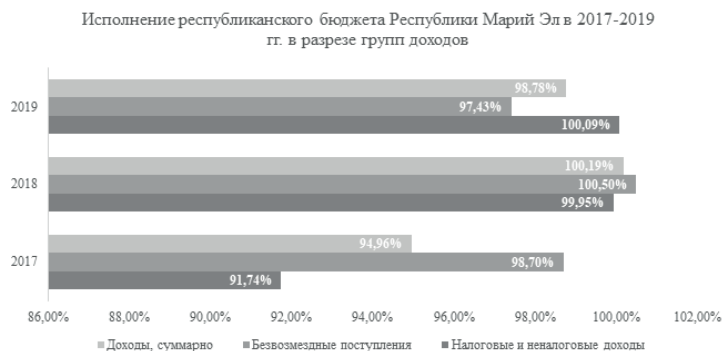
где, Dn – сумма доходов предыдущего периода; $K_{\text{фзп}}$ – коэффициент, отражающий динамику фонда заработной платы; Vn – налоговые вычеты, сумма; K_v – коэффициент, отражающий динамику налоговых вычетов; S_n – ставка налогообложения (n – 13%, 30%, 35%, 15%); $K_{\text{исч.с.}}$ – доля уплаченного налога в исчисленной сумме налога; F – сумма поступлений налога, учитывающая разовые операции [3].

Детальный анализ данной формулы позволяет выявить один существенный недостаток: вычитаемая в рамках первого арифметического действия сумма налоговых вычетов, по сути, оставляет уже долю уплаченного налога в сумме исчисленного, однако, согласно методике производится мультипликация на значение коэффициента уплаченного налога в исчисленной сумме налога. По мнению автора, это может привести к низкому качеству прогнозирования доходов и необоснованному изменению показателя кассового исполнения бюджета по доходам.

В действительности это может привести к искажению прогнозных данных о поступлении доходов в соответствующий бюджет, и, как следствие, падению показателя исполнения бюджета по доходам непосредственно по отношению к бюджету субъекта Российской Федерации. Анализ данных, размещенных на Едином портале бюджетной системы, позволяет сделать вывод о наличии существенных колебаний показателя исполнения бюджета Марий Эл по доходам за 2017–2019 годы: показатель исполнения бюджета республики по доходам в 2019 году составляет 98,78%, что свидетельствует о недополучении доходов бюджетом; аналогичная ситуация встречается и в разрезе групп доходов (рис.1). В 2019 году исполнение бюджета по доходам в разрезе группы безвозмездных поступлений составляет 97,43% и в 2017 году по группе налоговых и не налоговых доходов – 91,74%. Подобные ситуации в процессе исполнения бюджета по доходам являются весьма распространенными, в связи

с чем актуальным является вопрос о выборе инструмента / разработке методики более точного прогнозирования доходов бюджетов бюджетной системы.

Рисунок 1 – Исполнение республиканского бюджета Республики Марий Эл в 2017–2019 гг. в разрезе групп доходов



Более перспективным, по мнению автора, является эконометрический способ прогнозирования доходов бюджетов бюджетной системы. В основе этого способа лежит концепция построения модели, основанной на регрессионной зависимости между факторами, заданными извне и внутри модели. При этом характер связи между факторными и результирующей переменными носит линейный характер [4, с.1155]. После постепенного выполнения всех шагов по построению модели, модель должна быть проверена и скорректирована на основе главных требований к построению моделей множественной регрессии, а ее результаты, полученные в ходе настройки должны быть охарактеризованы надлежащим образом. Применительно к цели настоящего исследования автором предпринята попытка построения модели прогнозирования объемов по группе налоговых и неналоговых доходов бюджетов субъектов Российской Федерации на основе панельных данных 85 субъектов Российской Федерации за 2019 год по следующим переменным:

Таблица 1 – Перечень показателей для построения модели

Наименование переменной в модели	Содержание переменной	Тип переменной
sal	средняя начисленная заработная по субъектам РФ, в рублях	Факторная переменная
empl	численность занятых, в человеках	Факторная переменная
ent	число предприятий и организаций по субъектам РФ	Факторная переменная
marr	число браков на 1000 человек населения по субъектам РФ, в единицах	Факторная переменная
tni	налоговые и неналоговые доходы по субъектам РФ по данным за 2019 год, в млрд рублей	Результативная переменная

После выполнения алгоритмических шагов по построению модели в среде эконометрического моделирования RStudio удалось настроить модель в следующем формате:

$$\hat{tni} = 56,23 + 0,002 * sal - 0,02 * empl + 0,003 * ent - 26,66 * marr$$

(37,45)
(0,0004)
(0,0179)
(0,0002)
(6,987)

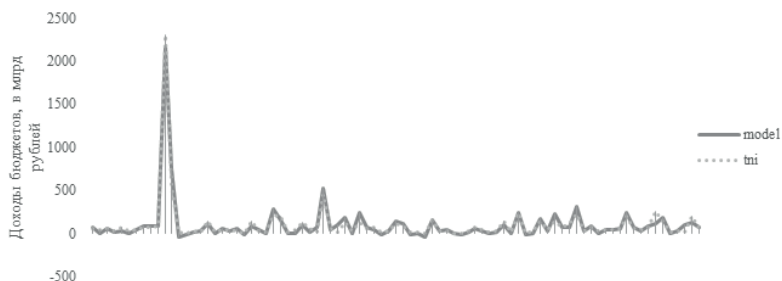
Однако более детальный анализ коэффициентов полученной модели смог показать, что два фактора – случайное возмущение и численность занятых, – не оказывают статистически существенного влияния на формирование данных внутри модели с заданным числом факторов. Согласно закону эконометрического моделирования модель в данном случае следует перенастроить, исключив не влияющие переменные из списка факторов-регрессоров. После выполнения этой процедуры и повторной настройки, модель приняла следующий вид:

$$\widehat{tni} = 0,0023 \cdot sal + 0,0024 \cdot ent - 18,39 \cdot marr$$

(0,0003)
(0,0001)
(2,394)

Новая модель по качественным характеристикам превосходит прежнюю: коэффициент детерминации равен 0,86 (доля объясненной факторами дисперсии); все параметры статистически значимы и отсутствует автокорреляция, дисперсия остатков модели постоянная (имеет место гомоскедастичность). Подтверждение положительных качеств модели докажем с помощью графической интерпретации, на которой разместим графики предсказанных моделью значений доходов бюджетов субъектов РФ и реально исполненных (рис.2)

Рисунок 2 – График значений доходов бюджетов, предсказанных в модели и реально исполненных



Однако и данная модель нуждается в доработке. В перспективе использование данной модели можно совершенствовать за счет следующих действий. Во-первых, следует сделать более детализированным процесс прогнозирования с помощью эконометрических моделей, внедряя механизм прогнозирования не только по группам доходов, но и по подгруппам, соответственно, расширяя набор переменных, участвующих в настройке модели. Во-вторых, рекомендуется разработать алгоритм проведения оценки эффективности использования данной модели и моделей, построенных по ее принципу на основе сопоставления показателей исполнения бюджета по показателям, сгенерированным внутри модели и заданным извне.

В заключение следует еще раз отметить, что прогнозирование доходов бюджетов бюджетной системы представляет собой важнейший этап в процессе планирования бюджетов. К сожалению, современные инструменты и методы планирования имеют как достоинства, так и недостатки, в связи с чем в исследовании была предпринята попытка построения регрессионной модели прогнозирования доходов бюджетов бюджетной системы Российской Федерации с использованием определенного перечня факторов. Модель, полученная в ходе исследования, может быть использована в научных и практических целях, т. к. в целом показала свою эффективность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон № 145-ФЗ от 31.07. 1998 г. (Бюджетный кодекс Российской Федерации)
2. Закон Республики Марий Эл от 30 июля 2007 года № 42-З «О бюджетных правоотношениях в Республике Марий Эл»
3. Приказ УФНС по Республике Марий Эл от 08.08.2018 № 01-04/177 «Об утверждении Методики прогнозирования поступлений доходов в консолидированный бюджет Республики Марий Эл на очередной финансовый год и плановый период»
4. *Граница Ю.В.* Применение моделей с распределенными лагами для прогнозирования доходов региональных бюджетов // Экономический анализ: теория и практика. 2020. № 6 (501). С. 1154–1172.
5. Электронный бюджет: Конструктор – Доходы Бюджета budget.gov.ru/static-report/mdxexpert/index.html?reportId=ba8e081-40a6-49fe-b82d-d30a47e2fba1

© Пипия Ю.С., 2020

Дмитрий Александрович Родин
 Факультет «Высшая школа управления»
 Финансовый университет при Правительстве РФ
 Москва, Россия
 rodin.dmitry99@yandex.ru

Научный руководитель: **Андрей Александрович Ксенофонтов**
 к.ф.-м.н., доцент
 Финансовый университет при Правительстве РФ
 Москва, Россия
 a.ksenofontov@mail.ru

ОЦЕНКА РЕАЛИЗАЦИИ «СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НА ПЕРИОД ДО 2020 Г.»

Аннотация: В статье проводится оценка исполнения стратегий по развитию Арктики на период до 2020 г. Рассмотрены основные механизмы и направления реализации данного документа, а также проанализированы причины, снижающие его эффективность и результативность. Сделаны обоснованные выводы по теме исследования.

Ключевые слова: менеджмент, государственное управление, стратегическое планирование, государственная программа, Арктическая зона.

Dmitriy Aleksandrovich Rodin
 Faculty: The Higher School of Management
 Financial University under the Government of the Russian Federation
 Moscow, Russia
 rodin.dmitry99@yandex.ru

Scientific adviser: **Andrei Aleksandrovich Ksenofontov**
 Ph.D., associate professor, Management and Innovation Department
 Financial University under the Government of the Russian Federation
 Moscow, Russia
 a.ksenofontov@mail.ru

ESTIMATION OF THE «STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF THE ARCTIC ZONE OF THE RUSSIAN FEDERATION AND ENSURING NATIONAL SECURITY FOR THE PERIOD UNTIL 2020» IMPLEMENTATION

Abstract: The article assesses the implementation of the Arctic development for the period until 2020 strategy. Author considers the main mechanisms and directions for the implementation of this document as well as the reasons that reduce its effectiveness and efficiency. Reasonable conclusions on the research topic are made.

Keywords: management, public administration, strategic planning, state program, the Arctic zone.

Рассматривая территорию Арктической зоны РФ, можно обнаружить, что там проживает более 2,5 млн. чел. (приблизительно 2% всего населения России). Несмотря на слабую заселенность, в российской Арктике создается 12–15% ВВП страны, а также обеспечивается более 25% экспорта. В связи с тем, что использование ресурсов рассматриваемой территории способно обеспечить России значительное конкурентное преимущество на международном уровне, вопросы государственного регулирования хозяйственного освоения и развития Арктической зоны РФ требуют особого внимания.

Целью исследования является выявления основных проблем и барьеров для выполнения положений «Стратегии развития Арктической зоны РФ на период до 2020 г.».

Объект исследования выступает Арктическая зона РФ.

Предмет исследования является содержание и результаты реализации «Стратегии развития Арктической зоны РФ на период до 2020 года».

Информационную базу исследования составили: Конституция РФ, федеральные законы Российской Федерации и подзаконные акты, научные труды отечественных экономистов и управленцев (Бухвальда Е.М., Татаркина А.И., Минакира П.А., Шеломенцева А.Г., Лаженцева В.Н.).

В исследовании были использованы следующие методы: статистический и сравнительный анализ, обобщение и анализ нормативных правовых актов, документов, научных исследований.

С целью исполнения «Основ государственной политики РФ в Арктике на период до 2020 г.», в которых четко просматривается роль Арктики в качестве источника природных ресурсов, региона для наращивания социально-экономического и геополитического потенциала страны был утвержден главный документ стратегического планирования, закрепляющий направления развития российской Арктики – «Стратегия развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2020 г.» (далее – Стратегия).

Для успешной реализации закрепленных Стратегией задач в качестве механизмов реализации были выбраны два ключевых:

- Государственная программа «Социально-экономическое развитие Арктической зоны РФ на период до 2020 г.», за счет разработки которой предполагалась реализация большей части положений Стратегии;
- неопределенная формулировка «иные госпрограммы... направленные на комплексное развитие Арктической зоны РФ» [1].

Утвержденная в 2014 г. государственная программа не имела собственных целевых индикаторов и показателей. Данный документ носил аналитический характер, основными целями которого были консолидация деятельности органов государственной власти и организация системы мониторинга за состоянием развития Арктической зоны. В качестве механизмов реализации были обозначены:

- кластерный подход;
- создание опорных зон;
- селективная государственная политика.

В перечне основных мероприятий госпрограммы были отмечены всего 2 ожидаемых результата, которые крайне затруднительно поддаются оценке:

- ✓ повышение эффективности государственного управления и содействие достижению результатов госпрограмм, подлежащих реализации в Арктической зоне РФ;
- ✓ выделение Арктической зоны РФ в обособленный объект статистического наблюдения.

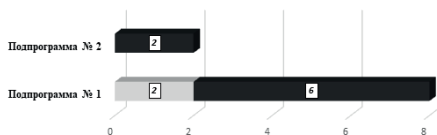
За I период (2015–2017 гг.) реализации рассматриваемой государственной программы удалось достигнуть следующих результатов:

- образована Госкомиссия по вопросам развития Арктики;

- предусмотрено создание системы показателей и организация мониторинга социально-экономического и демографического положения малочисленных народов Севера, Дальнего Востока и Сибири;
- в реестре ЕМИСС создан раздел «Показатели социально-экономического развития Арктической зоны РФ и обеспечения национальной безопасности», в который внесены 22 показателя;
- на интернет-портале Росстата создан раздел «Арктическая зона РФ», где публикуются официальные статистические данные о показателях развития Арктической зоны РФ;
- Министерством экономического развития РФ внесен в Правительство РФ проект федерального закона «О развитии Арктической зоны РФ». Данный законопроект был в 2017 г. был возвращен на доработку в связи с недостаточной проработанностью законодательного закрепления вопросов функционирования опорных зон;
- с целью продвижения инициатив в области международного и межрегионального сотрудничества 29–30 марта 2017 г. был проведен IV Международный форум «Арктика – территория диалога» в г. Архангельск. В 2017 г. была принята новая редакция рассматриваемой государственной программы. Были актуализированы перечень подпрограмм, основные мероприятия, индикаторы и целевые показатели, произошло расширение состава участников, срок реализации продлен до 2025 г. Также, в отличие от предыдущей редакции, на каждый год реализации был предусмотрен определенный объем бюджетных ассигнований.

Реализация II этапа государственной программы характеризуется весьма низкой степенью достижения целевых показателей. Из 10 показателей были достигнуты всего 2, причем только в рамках реализации подпрограммы №1 (см. Рисунок 1).

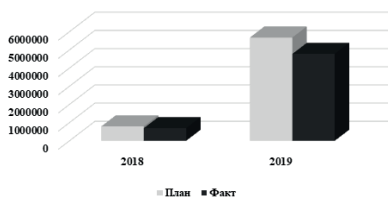
Рисунок 1 – Сведения о достижении целевых показателей по подпрограммам госпрограммы «Социально-экономическое развитие Арктической зоны РФ» за 2018–2019 гг., тыс. руб.



Источник: Составлено на основе данных портала государственных программ РФ [2]

Несмотря на крайне негативные показатели достижения целевых индикаторов, статистические данные свидетельствуют о значительном объеме использовании бюджетных ассигнований, хотя плановых значений по факту достигнуто не было (см. Рисунок 2).

Рисунок 2 – Использование бюджетных ассигнований на реализацию госпрограммы «Социально-экономическое развитие Арктической зоны РФ», тыс. руб.



Источник: Составлено на основе данных портала государственных программ РФ [2]

Последняя редакция государственной программы была принята 31.03.2020 г. Учитывая то, что 8 из 10 целевых показателей государственной программы достигнуты не были, а бюджетные ассигнования, выделенные на ее реализацию, используются, логичным следствием стало сокращение объемов финансирования. Альтернативным вариантом могло бы стать привлечение дополнительных источников финансирования из федерального бюджета, однако наступление таких рискованных ситуаций, как распространение в мире коронавирусной инфекции, требующих использования значительного объема финансовых резервов государства, значительно затрудняет маневр в данном направлении.

Отдельного внимания при оценке эффективности выполнения положений Стратегии заслуживают вопросы правового регулирования статуса Арктических территорий, а также создания и функционирования опорных зон. В настоящее время Стратегией лишь территориально определены 8 опорных зон в 8 субъектах Арктической зоны России.

Затягивание процесса принятия закона об Арктической зоне РФ создает проблемы по развертыванию опорных зон развития, усложняет процедуры подбора и утверждения крупных инвестиционных проектов, на базе которых должно осуществляться развитие арктических территорий. В связи с этим все еще не определен перечень «якорных проектов», подлежащих реализации на территории Арктической зоны. На данный момент законодательное закрепление имеют лишь правила отбора инвестиционных проектов, подлежащих реализации в рассматриваемой части государства.

Исходя из проведенного анализа можно сделать вывод, что по итогам реализации Стратегии может быть охарактеризована как неэффективная в связи с тем, что на ее успешную реализацию было оказано негативное влияние рядом сдерживающих факторов:

- отсутствием законодательно закрепленного статуса арктических территорий, а также слабой нормативной проработанностью вопросов развертывания и функционирования опорных зон развития;
- низкой эффективностью документов стратегического планирования,
- отсутствием утвержденного перечня «якорных» инвестиционных проектов, реализация которых должна стать главным драйвером развития крайнего севера нашей страны.

Список использованных источников:

1. «Стратегия развития Арктической зоны РФ и обеспечения национальной безопасности на период до 2020 г.» (утв. Президентом РФ 08.03.2013 г. Пр-232);
2. Портал государственных программ Российской Федерации [Электронный ресурс] URL: https://programs.gov.ru/Portal/program/43/report_indicators (дата обращения: 03.10.2020).

Артем Анатольевич Пономаренко

Студент факультета «Высшая школа управления»
Финансового университета при Правительстве РФ,
г. Москва, Россия
e-mail: pono21@yandex.ru

Даниил Алексеевич Ченцов

Студент факультета «Высшая школа управления»
Финансового университета при Правительстве РФ,
г. Москва, Россия
e-mail: danielchentsov@gmail.com

Научный руководитель: **Михаил Николаевич Прокофьев**

Кандидат экономических наук, доцент,
доцент Департамента общественных финансов
Финансового университета при Правительстве РФ
г. Москва, Россия
e-mail: MiNProkofev@fa.ru

РАЗВИТИЕ ДОЛГОСРОЧНОЙ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ КАК СТИМУЛ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА

Аннотация: В данной работе рассмотрена долгосрочная финансовая политика как основной инструмент стимулирования экономического роста в Российской Федерации. В процессе анализа выявлены основные недостатки существующей финансовой политики на примере реализации Национальных проектов и предложены рекомендации по совершенствованию долгосрочного планирования и управления в финансовой сфере.

Ключевые слова: финансовая политика, федеральный бюджет, Национальные проекты, недостатки, предложения по реформированию.

Artem Anatolievich Ponomarenko

3rd year student of the faculty «Graduate School of Management»
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia,
e-mail: pono21@yandex.ru

Daniil Alekseevich Chentsov

3rd year student of the faculty «Graduate School of Management»
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Russia, Moscow,
e-mail: danielchentsov@gmail.com

Scientific adviser: **Mikhail Nikolaevich Prokofiev**

PhD in economics,
associate Professor, Department of public Finance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
e-mail: MiNProkofev@fa.ru

DEVELOPMENT OF THE LONG-TERM FINANCIAL POLICY OF THE RUSSIAN FEDERATION AS A FRAME OF ECONOMIC GROWTH

This paper considers long-term financial policy as the main tool for stimulating economic growth in the Russian Federation. The analysis reveals the main shortcomings of the existing financial policy on the example of National projects implementation and offers recommendations to improve long-term planning and management in the financial sector.

Keywords: financial policy, Federal budget, National projects, shortcomings, reform proposals.

Российская Федерация, преодолев последствия международных санкций, ослабления национальной валюты и резких падений цен на нефть в 2018 году, начала построение долгосрочной социально-экономической политики, главным образом выраженной в комплексе Национальных проектов, рассчитанных на 5 лет с объемом государственных инвестиций в размере 13,2 трлн руб. и 7,2 трлн руб. из внебюджетных источников. Однако, систематическое неисполнение Федерального бюджета, несогласованность финансовых органов в реализации единой денежно-финансовой политики и не совершенность механизма управления государственными финансами ставят под угрозу исполнение Национальных целей.

Реализация подобных грандиозных планов требует устойчивой и точно спланированной финансовой политики на всем протяжении реализации и подготовленной системы управления финансами Национальных проектов. Однако, уже в 2019 году общее исполнение финансирования Национальных проектов составило 91,45% при условии неисполнения Федерального бюджета в соответствующем году. Пандемия коронавируса еще более усугубила ситуацию, лишив Федеральный бюджет доходной части в 4,72 трлн руб. и 2,75 трлн руб. в 2021 году.

Среди главных проблем финансовой политики и системы управления финансами нашей страны исследователи выделяют следующие:

- волатильность курса национальной валюты;
- ежегодное неисполнение расходной части Федерального бюджета;
- возникновения новых масштабных расходных обязательств;
- отсутствие комплексной защиты инвестиций;
- зависимость финансовых ресурсов от мировых цен на энергоресурсы.

Во многом из-за вышеуказанных проблем уже к середине 2020 года стало ясно о невозможности исполнить в целевых объемах планы по реализации Национальных проектов. По данным Счетной Палаты Российской Федерации, на начало сентября 2020 года исполнение расходов Федерального бюджета на Нацпроекты суммарно составило 48,4%, что ставит под сомнение полноту исполнения за оставшиеся 4 месяца. На этом фоне было принято решение о продлении сроков реализации Национальных проектов до 2030 года с их корректировкой в рамках новых Национальных целей.

Однако для дальнейшего предотвращения подобных «переносов» необходимо, в первую очередь, начать с решения основных проблем финансовой политики и системы управления финансами. В первую очередь, речь идет об модернизации современной нормативно-правовой базы и признании утратившими силу устаревших актов. Определенные проблемы в бюджетном и налоговом законодательстве, несовершенство нормативно-правовых актов, регулирующих механизм государственно-частного партнерства, инвестиционного сектора и иных современных элементов финансовой системы вызывают коллизии на практическом уровне.

Во-вторых, колеблющийся валютный курс рубля снижает интерес зарубежных инвесторов к российским проектам, а также побуждает граждан самой России к потреблению иностранной валюты. Для смягчения данной негативной тенденции возможно проведение ряда мер по снижению спекуляций на валютном рынке. Иной стороной решения проблемы является снижение доли нефтегазовых доходов в доходах бюджета страны. Так, согласно

оперативному отчету Счетной палаты Российской Федерации, доля нефтегазовых доходов оказалась меньше 30% в первом полугодии 2020 года.

Также стоит отметить и иные необходимые действия для стабилизации финансовой политики: обеспечение сбалансированности бюджетов трехуровневой систем путем пересмотра доли зачисления налоговых доходов; пересмотр денежно-кредитной политики, реализуемой Центральным Банком; реформирование системы государственно-частного партнерства; встраивание современных финансовых инструментов в финансовую систему страны.

Таким образом, грамотное реформирование финансовой системы России через теоретическую и практическую составляющие позволит выстроить стабильную долгосрочную финансовую политику, тем самым обеспечив реализацию Национальных проектов.

Список использованных источников

1. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»
2. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2020 год и на плановый период 2021 и 2022 годов (утв. Минфином России)
3. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на период 2019–2021 годов: доклад Центрального Банка Российской Федерации. [Электронный ресурс] // Центральный Банк Российской Федерации URL: <http://www.cbr.ru/>. (дата обращения – 08.10.2020)
4. Исполнение расходов бюджета на нацпроекты за восемь месяцев составило 48,4%: аналитический доклад Счетной палаты РФ. [Электронный ресурс] // Счетная палата Российской Федерации URL: <https://ach.gov.ru/>. (дата обращения – 10.10.2020)
5. Национальные проекты: будущее России. [Электронный ресурс] // Национальные проекты Российской Федерации URL: <https://futerussia.gov.ru/>. (дата обращения – 08.10.2020)

Чернышева Татьяна Константиновна,
 стажер-исследователь Института экономической политики
 и проблем экономической безопасности,
 магистрант факультета «Высшая школа управления»
 Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
 Москва, Россия
 TKChernysheva@fa.ru

ВЛИЯНИЕ СОЗДАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ТОСЭР «ХАБАРОВСК» НА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ГОРОДСКОГО ОКРУГА «ГОРОД ХАБАРОВСК»

Аннотация: Актуальность данной статьи обуславливается тем, что в современных условиях вопрос применения такого инструмента регионального управления как территории опережающего социально-экономического развития все еще остается не до конца исследованным как с практической, так и с методологической стороны. В ходе исследования было установлено, что ТОСЭР «Хабаровск» была создана с целью повышения инвестиционной привлекательности города Хабаровск, развития обрабатывающих производств, создания рабочих мест, а также для успешной реализации задач устойчивого социально-экономического развития региона. Проведенный автором анализ ТОСЭР «Хабаровск» позволяет сделать вывод о ее стабильном функционировании, а также о существенных перспективах дальнейшего роста и повышения эффективности развития.

Ключевые слова: территории опережающего социально-экономического развития, региональное развитие, пространственная политика, Хабаровск, региональная экономика, устойчивое развитие

Chernysheva Tatiana C.
 Research-trainee of the Institute of economic policy
 and problems of economic security,
 master's student of the faculty «Higher school of management»
 Financial University under the Government of the Russian Federation

THE IMPACT OF THE CREATION AND FUNCTIONING OF THE TOSER «Khabarovsk» ON THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE CITY OF Khabarovsk

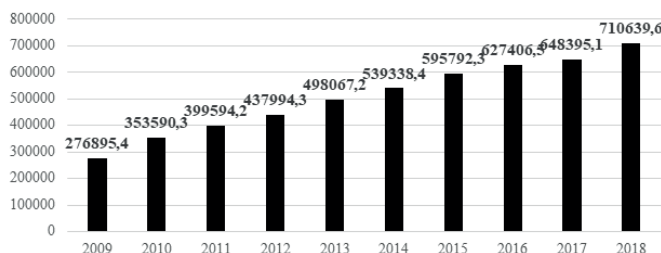
Abstract: The relevance of this work is that in modern conditions the issue of using such a tool for regional management as a territory of advanced socio-economic development is still not fully investigated from both the practical and methodological sides. In the course of the study, it was found that the TOSER «Khabarovsk» was created to increase the investment attractiveness of the city of Khabarovsk, develop manufacturing industries, create jobs, and successfully implement the tasks of sustainable socio-economic development of the region. The author's analysis of TOSER «Khabarovsk» allows us to conclude that it is stable, as well as significant prospects for further growth and improvement of development efficiency.

Keywords: territories of advanced socio-economic development, regional development, spatial policy, Khabarovsk, regional economy, sustainable development

В современных условиях довольно четко прослеживается необходимость трансформации экономики регионов Российской Федерации путем внедрения различных организационно-экономических механизмов, способствующих повышению эффективности их экономической структуры. Создание территорий опережающего социально-экономического развития (далее – ТОСЭР) является одним из тех организационно-экономических механизмов, которым в настоящее время отводится роль действенного инструмента государственной политики в области территориального развития [1].

Хабаровский край является одной из наиболее развитых в экономическом отношении территорий Дальнего Востока. По объему валового регионального продукта край занимает 30 место [3] среди всех регионов России и около 2 процентов в сумме валовых региональных продуктов по Российской Федерации. Динамика валового регионального продукта Хабаровского края представлена на рисунке 1 [2]. Ведущими секторами хозяйственного комплекса края являются промышленность (20,5% валового регионального продукта края), транспортный комплекс (20,0%) и торговля (15,8%).

Рисунок 1. Динамика валового регионального продукта Хабаровского края (2009–2018 гг.)



Источник: составлено автором по данным Хабаровскстата

Бюджетная эффективность от функционирования ТОСЭР «Хабаровск» для Хабаровского края заключается в окупаемости инвестиций консолидированного бюджета Хабаровского края за счет налоговых отчислений в региональный и местные бюджеты. По прогнозным оценкам, объем налоговых поступлений в бюджеты всех уровней, за период реализации ТОСЭР «Хабаровск» за 2016–2030 гг. составит 5 656 944 тыс. руб., в том числе:

- в федеральный бюджет – 3 141 262 тыс. руб.,
- в региональный бюджет – 2 515 683 тыс. руб.,

Социальный эффект от функционирования ТОСЭР «Хабаровск» заключается в повышении инвестиционной привлекательности Хабаровского края, формировании его позитивного имиджа и организации дополнительных рабочих мест [5]. Основные отчетные социально-экономические показатели ТОСЭР «Хабаровск» за период с 2016 по 2019 годы приведены в Таблице 3.

Таблица 1. Статистика основных социально – экономических показателей ТОСЭР «Хабаровск» за 2016–2019 гг.

Год	Количество резидентов, шт.	Количество рабочих мест, шт.	Объем инвестиций, осуществленных резидентами ТОСЭР, млн. рублей
2016	19	390	3641
2017	24	3283	15064
2018	29	4456	22967
2019	36	4904	25163

Источник: составлено автором по данным Инвестиционного портала Хабаровского края

Таким образом, можно предположить, что в среднесрочной перспективе динамика социально-экономического развития ТОСЭР «Хабаровск» станет менее чувствительна к иностранным инвестициям. А крупные объемы налоговых поступлений от деятельности предприятий-резидентов позволят обеспечить высокую эффективность бюджетных инвестиций в развитие инфраструктуры ТОСЭР «Хабаровск». На основании полученных результатов анализа можно выделить следующие наиболее значимые тенденции развития ТОСЭР «Хабаровск»:

1. Нарастание внутреннего потенциала Хабаровского края и города Хабаровск, на территории которого расположена ТОСЭР «Хабаровск», за счет формирования региональной инновационной системы на территории ТОСЭР, обеспечивающей плановые темпы социально-экономического развития региона.
2. Возрастание роли сектора перерабатывающих и инновационно ориентированных отраслей, содействие развитию инновационной деятельности на всех этапах инновационного цикла.
3. Рост денежных доходов и увеличение заработной платы жителей Хабаровского края, что положительно влияет на повышение их уровня и качества жизни.

Подводя итог, отметим, что в результате успешного функционирования ТОСЭР «Хабаровск» происходит создание новых рабочих мест в городском округе «город Хабаровск» и в регионе в целом, привлечение высококвалифицированных кадров и повышения привлекательности Хабаровского края. Развитие машиностроения, металлообработки, производства строительных материалов, логистики в Хабаровском крае в целом и ТОСЭР «Хабаровск» в частности в течение последних лет находится в общем тренде развития краевой экономики.

Список использованной литературы

1. *Смирнов М.А.* Территории опережающего развития: высокие риски и необходимость активной отраслевой государственной политики // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2015. – № 16(250). – С. 59–64.
2. *Иванова Т.Б.* Территории опережающего социально-экономического развития в системе государственного стратегического управления // Вестник ПАГС. – 2018. – № 1. – С. 25–32.
3. *Какаулина М.О.* Территории опережающего социально-экономического развития: эффективность функционирования и роль в формировании оптимальной налоговой нагрузки // Экономика. Налоги. Право. – 2018. – № 4. – С. 78–89.
4. *Цыдыпова А.А., Комов В.Э.* Сравнительный анализ и оценка уровня развития регионов ДФО // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2019. – № 1–2. – С. 299–310.
5. *Туктаев А.А., Хасанов Ф., Пирогова С.В.* Территории опережающего социально-экономического развития – преимущества для экономики региона // Инновационная наука. – 2016. – № 9(21). – С. 45–49.
6. *Улицкая Н.Ю., Акимова М.С., Кокорева Т.П.* Территория опережающего социально-экономического развития как фактор развития территории и привлекательности для резидента // Стратегии бизнеса. – 2017. – № 10. – С. 12–16.
7. *Чернышева Т.К., Шедько Ю.Н.* Анализ тенденций и сдерживающих факторов развития ТОСЭР в Российской Федерации // В сборнике: Управленческие науки в современном мире. Сборник студенческих работ VII Международной научно-практической конференции. 2019. С. 241–245.

**СЕКЦИЯ «КОРПОРАТИВНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ И СОЦИАЛЬНАЯ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА»**

Белянина Анастасия Алексеевна,

студентка

Факультет «Высшая школа управления»

ФГБОУ «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,

г. Москва

E-mail: belaninanasta@gmail.com

Жидиков Виталий Викторович,

к.т.н., доцент

Департамент управления бизнесом

ФГБОУ «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,

г. Москва

E-mail: v.zhidikov@gmail.com

СОДЕРЖАНИЕ И ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В РОССИИ

Аннотация: В статье рассмотрено содержание и эволюция понятия «корпоративная социальная ответственность» как за рубежом, так и в России. Проанализирована специфика понимания КСО в российском обществе, выделены основные тенденции развития концепции КСО, связанные с текущим экономическим и геополитическим положением страны. Показана необходимость использования принципов КСО как условие поддержания конкурентоспособности на рынке труда, а также глобальном рынке товаров и услуг.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, КСО, международные стандарты КСО, устойчивое развитие, конкурентоспособность

Belyanina Anastasia Alekseevna,

student

Faculty of Graduate School of Management

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

E-mail: belaninanasta@gmail.com

Zhidikov Vitaly Viktorovich,

Ph.D. in engineering, Associate Professor

Business Administration Department

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

E-mail: v.zhidikov@gmail.com

CONTENT AND FEATURES OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN RUSSIA

Annotation: The article examines the content and evolution of the concept of "corporate social responsibility" both abroad and in Russia. The specificity of the understanding of CSR in Russian society is analyzed, the definition of the main trends in the development of the concept of CSR related to the current economic and geopolitical situation of the country. The necessity of using the principles as a condition of competitiveness in the labor market, as well as in the global market of goods and services is shown.

Keywords: corporate social responsibility, CSR, international CSR standards, sustainable development, competitiveness

Эволюция содержания понятия КСО прослеживается по целому ряду смежных понятий: корпоративное сознание (corporate conscience), корпоративное гражданство (corporate citizenship), устойчивый ответственный бизнес (sustainable responsible business), корпоративное социальное поведение (corporate social performance), «устойчивое развитие» (sustainable development) и т.д.. Из этого следует, что концепция КСО стала результатом длительного процесса осмысления, согласования между обществом, бизнесом и государством общих ценностей и последующей апробации новых бизнес-практик в условиях демократически устроенного гражданского общества. Важным «стержнем» концепции КСО стало понятие «устойчивое развитие (бизнеса)», одним из условий которого было признано глубокое укоренение в социальной почве и интеграция его интересов с интересами государства и общества. Тем самым КСО противоречит позиции института Адама Смита и Чикагской школы экономики во главе с Мильтоном Фридманом, который утверждал, что бизнес имеет только одну ответственность – перед держателями акций.

На сегодняшний день существует ряд международных премий в области КСО, среди которых наиболее известной является American Business Ethics Award (ABEA) (the American Society of chartered life underwriters & chartered financial consultants) [6]. Данная премия вручается за последовательное внедрение этических принципов в бизнес, философию менеджмента и практику ответа на кризисы. Премия вручается в трех номинациях, отдельно для компаний крупного бизнеса, отдельно для компаний среднего бизнеса, а также для компаний малого бизнеса¹.

И, конечно, стоит упомянуть те организации и объединения предпринимателей, которые работают по вопросам социальной ответственности: the Conference Board – данное объединение предпринимателей и исследователей было создано в США в 1916 году, занимается развитием деловой практики и вопросами расширения положительного участия бизнеса в жизни общества [8]; 106 PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP #2'2017 (April-June) Business for social responsibility – организация работает в США с 1992 года, одна из лидирующих организаций в мире на сегодняшний день, предоставляет услуги по решению вопросов в области КСО крупным международным компаниям [7]; CSR Europe (The European Business Network for Corporate Social Responsibility) – организация была создана в 1996 году и является объединением компаний, работающих в Европе, помогает компаниям добиться прибыльности, устойчивого роста и гуманитарного прогресса путем внедрения принципов КСО в деловую практику корпораций [9].

В России понятие «корпоративная социальная ответственность» оставалось неизвестным подавляющему большинству представителей российского бизнеса вплоть до «нулевых» годов XXI в. Интерес к КСО в России впервые возник в 2002–2006 гг. в связи с наметившейся экономической и политической стабильностью, желанием обрести субъектность на мировом рынке и быть принятыми в клуб глобальных корпораций. Анализируя нефинансовые отчеты российских компаний, впервые предъявленные обществу в середине «нулевых», видно слабое понимание содержания КСО, а приверженность общественным ценностям и ответственности в основном имитируется. Безусловно позитивным следует считать прошедшее на этот период активное развитие некоммерческих ассоциаций и союзов – «Деловая Россия», «Опора России», Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) и др. и их участие в организации обсуждения концепции социальной ответственности с учетом российских особенностей.

Тем не менее, вплоть до сегодняшнего дня, содержание понятия «корпоративная социальная ответственность» в российских компаниях укладывается в узкий диапазон от «Наша компания честно платит налоги, выплачивает «белую» зарплату и выпускает продукцию в полном соответствии с государственными контрактами, чего многие компании не делают. Какой еще дополнительной ответственности вы от нас хотите?» до «КСО – это благотворительность, которую мы можем себе позволить при нашей прибыли, а также отличная возможность для PR».

¹ *Островская Е.А.* Корпоративная социальная ответственность: развитие в России в новых экономических условиях/ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО № 2'2017 с. 103-110

В сфере социально ответственного бизнеса в России по сравнению с развитыми странами Запада наблюдаются две главные особенности:

- 1) Слабое, фактически отсутствующее давление на бизнес со стороны стейкхолдеров. В странах Запада общественные институты непрерывно развивались благодаря, с одной стороны, примеру социалистических стран, с другой, умеренному содействию государства, не желающего революций и стремящегося перенести часть своего социального бремени на бизнес. Это послужило одним из факторов закрепления и институционализации концепции корпоративной социальной ответственности. Напротив, в СССР такие институты отсутствовали, а в постсоветской России условия для их формирования не созрели.
- 2) Напротив, сильное давление на бизнес со стороны государства. Это вызвано, во-первых, доминированием власти над бизнесом, которое существовало в течение всей истории российского государства. Именно государство в лице Президента РФ определило социальную ответственность бизнеса как главный принцип и условие во взаимодействии между государством, бизнесом и обществом. Во-вторых, доктриной «социального государства», закреплённой конституционно. КСО часто трактуется как обязанность градообразующих предприятий по содержанию ЖКХ, детских, культурных, спортивных учреждений и мероприятий, заменяя или дополняя в этом государственные и местные власти и бюджеты;

Советское государство было патерналистским и тоталитарным в том смысле, что требовало от своих граждан соблюдения определенных правил, а большинство забот об их жизни, здоровье и развитии принимало на себя. Непосредственно функции социальных гарантов осуществляли государственные предприятия, которые, обладая собственной социальной инфраструктурой, были призваны выполнять обширный перечень социальных функций. В советском обществе отсутствовали antagonистические классы, а также крупные экономические субъекты, деятельность которых могла противоречить интересам государства и общества. Поэтому необходимости в развитии общественных институтов, решающих задачу защиты тех или иных общественных классов и групп, равно как в формировании механизмов социального партнерства, не было. В постсоветской России отдельные граждане и общественные группы, которые рискуют стать объектом угрозы со стороны корпораций, заняты сохранением своего социально-имущественного статуса и не имеют свободного времени для объединения и выработки рациональных требований и методов коллективной защиты и контроля за действиями бизнеса и власти.

Таблица 1 (по материалам²) – Особенности европейской и российской практики КСО

ХАРАКТЕРИСТИКА	ЕС	РОССИЯ
Предмет КСО	Определен, часто характеризуется общественным консенсусом, в каждой сфере выделены свои акценты, обсуждается в СМИ	Определяется ситуационно компанией или местными властями. Общественное обсуждение и консенсус отсутствуют
Определение содержания КСО	1. Активное добровольное участие в социальных проектах и программах, иногда их инициация; 2. Согласование ключевых аспектов деятельности с заинтересованными общественными группами посредством специально организованного диалога; 3. Добровольная нефинансовая отчетность; 4. Безусловное соблюдение законов и дополнительных моральных норм.	1. Соблюдение законов 2. Благотворительность

² КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. РОССИЙСКИЙ ОПЫТ в журнале «Устойчивый бизнес» режим доступа: <https://csrjournal.com/korporativnaya-socialnaya-otvetstvennost-rossijskij-opyt>

Минимальный уровень КСО	Как правило, задан директивами ЕС, конкретизирован национальными правительствами законодательно и программно	Ситуационен, законодательный минимум в сфере ответственности бизнеса определен законами о труде, о правах потребителей, об охране окружающей среды и пр., имеет пробелы
КСО как социальные инвестиции	Системность и рациональность вклада, в том числе, благодаря высокой стандартизации; Добровольность выбора вклада в развитие общества в рамках заданного властью и обществом «коридора»	Высокий процент относительно авральных действий. КСО как приложение к бизнесу, не затрагивающее основные бизнес-процессы; Сочетание жесткой привязки к доходам и филантропии
Масштаб и направление КСО	Соразмерность практики КСО масштабам компании. Экологическая, социальная и экономическая сферы	Несоразмерность КСО масштабам компании (в обе стороны). Приоритеты: благотворительность по распоряжению власти
Участие государства	Принятие законов и обеспечение их соблюдения	Прямое непосредственное принуждение бизнеса к участию или замене государства в реализации социальных функций
Участие стейкхолдеров	Стейкхолдеры вовлекаются в выработку корпоративной политики, развит принцип социального партнерства	Информация от стейкхолдеров, как правило, скрывается с целью избежать их влияния на выработку корпоративной политики.
Нефинансовая отчетность	Развита как результат запросов стейкхолдеров, наличия экспертизы, аудита, государственного стимулирования	Используется в целях PR, описывает внутрикорпоративные социальные программы для работников и членов их семей, спонсорство социальных мероприятий
Коммуникационная политика	Преимущественно открытая (стремление к прозрачности и не декларативности действий, профессиональное продвижение)	Преимущественно закрытая

«Представляет интерес, что компании существенно различаются по степени своей последовательности в области КСО. Данные РСПП показывают, что многие компании, опубликовав 1–2 отчета, прекращают их дальнейшую публикацию, то есть, на управленческом уровне признают их нецелесообразность и незаинтересованность собственников. К числу компаний, наиболее последовательно придерживающихся принципов КСО в части публикации соответствующей отчетности, относятся: «Газпром», «Лукойл», «Татнефть», «Магнитогорский металлургический комбинат», «Норильский Никель», «Альфа-Банк», «РЖД». В сфере телекоммуникаций первые отчеты среди крупных компаний были опубликованы компаниями «ВолгаТелеком» (2006–2007 гг.) и «Комстар-ОТС» (2007 г.). Из крупнейших современных телекоммуникационных компаний нефинансовые отчеты регулярно публикуют «МТС» и «Ростелеком», тогда как «Вымпелком» за всю свою историю выпустил всего один такой отчет.» [4]

Рассмотрим понимание КСО руководителями крупных европейских, а также американских компаний и российских. Н. Фицджеральд, президент Unilever: «С моей точки зрения, успешными компаниями будущего будут те, которые интегрируют ценности бизнеса и личные ценности работников. Лучшие люди хотят делать такую работу, которая приносит пользу обществу и с такой компанией, чьи ценности они разделяют, где их деятельность учитывается, и их взгляды значимы».

Майк Класпер, президент по развитию бизнеса Procter and Gamble (Europe): «Бизнес имеет ответственность, выходящую за рамки своей базовой ответственности перед владельцами акций, ответственность перед гораздо более широкой аудиторией, включающей

стейкхолдеров: покупателей, работников, негосударственными организациями, правительством, – людьми, проживающими там, где он ведет свою деятельность».

Кортни Пратт, президент Toronto Hydro: «Недостаточно делать только то, что предписывает закон. Мы должны быть на переднем крае тем корпоративной социальной ответственности».

Андерс Далвиг, президент IKEA: «Все приведенные выше слова принадлежат людям с очень высоким рангом в корпоративной иерархии и потому их слова – практически являются политическими заявлениями. Они отражают, в первую очередь, серьезную потребность в таких заявлениях».

А вот заявление о корпоративной социальной ответственности российской компании Лукойл: «Понимая степень ответственности перед обществом за рациональное использование природных ресурсов и сохранение благоприятной экологической ситуации, ЛУКОЙЛ в своей работе руководствуется самыми высокими стандартами охраны окружающей среды и обеспечения промышленной безопасности. В своей деятельности Компания руководствуется принципами устойчивого развития и старается достичь равновесия между социально-экономическим и природно-экологическим развитием.» По нашему мнению, оно показательное с точки зрения отсутствия явно принимаемых на себя обязательств в отношении социальной ответственности, что характерно для всех крупных российских компаний, а также отражает неадекватность восприятия российским бизнесом современной концепции КСО.

В условиях, наступивших после кризиса 2008–2009 гг, а особенно – после 2014 года, количество и значение факторов, вызывающих необходимость развития КСО среди компаний и организаций, увеличивается. В частности, это иллюстрируют следующие выводы, сделанные консалтинговой компанией «Deloitte» в 2019 году по результатам международного опроса молодых специалистов – представителей поколения Y и Z:

- Молодые специалисты скептически смотрят на бизнес в том, что касается добросовестности компаний, их общественного вклада и готовности сделать мир лучше;
- Представители поколений Y и Z пользуются услугами тех компаний, позиция которых созвучна их ценностям. Многие из них готовы без промедления пересмотреть или даже разорвать свои отношения с компаниями, если деятельность, ценности и политические симпатии таких компаний противоречат их убеждениям (рис. 1). [2]

Такая позиция представителей поколений Y и Z вызвана высокой потребительской искушенностью на фоне роста предложения и ужесточения конкуренции среди производителей. Это приводит к тому, что требования новых поколений потребителей не ограничиваются требованиями к их продукции, а распространяются на сам бизнес.

Согласно тому же опросу:

- В списке приоритетов молодых специалистов на первых позициях стоит желание приносить пользу обществу (46% опрошенных);
- 20% представителей поколения Y и Z из России, принявших участие в международном опросе, воспринимают бизнес как средство решения важных мировых проблем, то есть считают развитие концепции КСО важнейшим направлением в деятельности компаний (рис. 2).

С учетом постоянного дефицита компетентных специалистов и руководителей в большинстве отраслей, включая стратегические и бурно развивающиеся, искренняя приверженность организации ценностям КСО верхнего уровня (этика и филантропия) повышает конкурентоспособность компании на рынке работодателей.

Рисунок 1 – сравнение влияния КСО компании на выбор молодых людей в России и мире [2]

Процент респондентов, которые как потребители установили/расширили и прекратили/ограничили отношения с компаниями поскольку их продукты или услуги положительно/негативно влияют на окружающую среду или общество

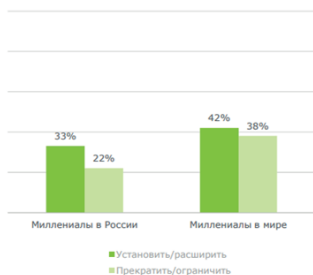


Рисунок 2 – субъекты, имеющие большие возможности для решения мировых проблем, по мнению миллениалов [2]

Процент **миллениалов**, полагающих, что...
располагают «наилучшими возможностями для
решения насущных мировых проблем»

	Россия	Весь мир
Университеты/научные и исследовательские организации	27%	27%
Правительство	22%	29%
Бизнес	20%	20%
Благотворительные организации/НПО	14%	13%

Открытость компании, формируемый ею собственный образ в социальных сетях определяет ее имидж в глазах стейкхолдеров. Социальная деятельность предприятия и его репутация взаимосвязаны между собой. Если фирма будет вкладывать средства в социальные программы, в том числе обеспечивая социальные гарантии своим работникам и прикладывая явные усилия для обеспечения качества и безопасности реализуемой продукции и услуг, то в перспективе предприятие ожидает благоприятное социальное окружение.

Даже поверхностное изучение зарубежных материалов по КСО наталкивает на мысль, что в настоящее время происходит смена парадигмы устройства и развития бизнеса: от системы отношений «акционеры-управленцы-работники-потребители» к широкой коалиции стейкхолдеров с различными, но согласованными интересами. Новые параметры корпоративного управления включают новые подходы к управлению персоналом и человеческим капиталом, вовлечению стейкхолдеров (stakeholder engagement), появлению таких понятий, как виртуальная (распределенная) команда проекта, ответственное управление (responsible governance), стратегическое сотрудничество в управлении (strategic collaborative governance), появляется новый тип сотрудников – менеджеры по этике, уже объединившиеся на международном уровне в Ассоциацию менеджеров по этике и соответствию – Ethics & Compliance Officer Association, ECOA, наконец, появляются новые направления деятельности: сертификация, отчетность, верификация выполнения стандартов КСО и так далее. Концепция КСО имеет значительный геополитический и экономический потенциал: так, например,

еще в конце 90-х ЕС аргументировал введение антидемпингового эмбарго на калийные удобрения из РФ и Белоруссии, тем, что производитель этих удобрений мало платит своим рабочим, не заботится об экологии и систематически нарушает налоговое законодательство, поэтому несправедливо позволить дешевой российско-белорусской продукции позволить конкурировать с более дорогой европейской, себестоимость которой выше из-за строгого следования принципам КСО.

Российский бизнес в настоящий момент недооценивает значение развития КСО и не предусматривает его в своих планах стратегического развития. При этом развитие КСО способно существенно улучшить внутриполитическую обстановку. В ситуации, когда подавляющее большинство населения России не признает легитимность появления и не доверяет крупному российскому бизнесу, его искренняя приверженность концепции КСО будет важным конкурентным преимуществом и приемлемой для общества альтернативой пересмотру итогов приватизации.

Отказавшись от собственной некапиталистической модели экономического и социального развития, Россия вступила в круг капиталистических стран отнюдь не в качестве лидера и за три десятка лет не набрала должный темп экономического развития, который бы позволял обоснованно надеяться на лидерство. Такое положение не соответствует размерам, истории нашего государства и самосознанию его народа, поэтому не может сохраняться долго – должна быть изобретена и реализована эффективная стратегия экономического развития или Россия как целостное государство-цивилизация перестанет быть таковой. Одним из условий экономического лидерства российских компаний на глобальном рынке (точнее, на целевых его сегментах) будет искренняя приверженность ценностям КСО, в которую поверят иностранные потребители.

Список использованных источников:

1. Бизнес и цели устойчивого развития. индексы РСПП: <http://xn--o1aabe.xn--p1ai/document/1/3/a/3a4b4215fab1ea7058b57ade4ec7f6d.pdf>
2. Международный опрос поколения третьего тысячелетия – 2019: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
3. Мужичкова Юлия Евгеньевна, Коробанова Жанна Владимировна Истоки и механизмы социальной ответственности бизнеса: междисциплинарный подход // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2013. № 1 (9). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoki-i-mehanizmy-sotsialnoy-otvetstvennosti-biznesa-mezhdistsiplinarnyy-podhod>
4. Сборник корпоративных практик «Российский бизнес и цели устойчивого развития» РСПП. 2018: <http://www.rspp.ru/document/1/f/4/f4730c875ecf3450cb306e4c066c8ea2.pdf>
5. Стандарт ISO 26000–2012 «Руководство по социальной ответственности» <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-iso-26000-2012>
6. ABEA: <https://www.financialpro.org/foundation/ABEA/abeadescription.htm>
7. BSR: <https://www.bsr.org>
8. The conference-board: <https://www.conference-board.org>
9. The European Business Network for Corporate Sustainability and Responsibility: <https://www.csreurope.org>

Евгения Дмитриевна Гурина

Финансово-экономический факультет

Санкт-Петербургский филиал Финансового университета при Правительстве РФ

Санкт-Петербург, Россия

e-mail: gurina88evgenia@gmail.com

Научный руководитель: **Андрей Игоревич Соснило**

к.и.н., доцент

Санкт-Петербургский филиал Финансового университета при Правительстве РФ

Санкт-Петербург, Россия

e-mail: aisosnilo@fa.ru

АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И ПУТИ УЛУЧШЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ «GOOGLE»

Аннотация: В статье раскрыта сущность корпоративной культуры как научного термина, проведен анализ организационной политики компании «Google» и разработаны некоторые рекомендации для ее совершенствования.

Ключевые слова: корпоративная культура, человеческие ресурсы, Google, корпоративные ценности, мотивация, сотрудники.

Evgeniia Dmitrievna Gurina

Faculty of Finance and Economics

Saint-Petersburg brunch of the Financial University under the Government of the Russian Federation

Saint-Petersburg, Russia

e-mail: gurina88evgenia@gmail.com

Andrei Igorevich Sosnilo

PhD in History, Associate Professor

Saint-Petersburg brunch of the Financial University under the Government of the Russian Federation

Saint-Petersburg, Russia

e-mail: aisosnilo@fa.ru

ANALYSIS OF THE STATUS OF THE GOOGLE'S CORPORATE CULTURE AND WAYS OF IMPROVEMENT OF IT

Abstract: In this scientific paper the corporate culture is showed as a scientific term, the organizational policy of Google is analyzed and some recommendations for its improvement are provided.

Keywords: corporate culture, human resources, Google, corporate values, motivation, employees.

В современном мире человеческие ресурсы стали одним из главных факторов успеха любого бизнеса. Организации, которые ставят прибыль и денежные стимулы выше собственных работников могут понести значительные убытки. Именно поэтому состояние кадров компании и социальное взаимодействие между коллегами играют важную роль. Сформированная корпоративная культура может не только привлечь потенциальных работников, но и повысить эффективность работы уже существующих, что позволит улучшить финансовые показатели предприятия. Однако и по сей день, некоторые люди приравнивают организационную политику к таким аспектам, как дресс-код и гибкий график отпусков,

но в действительности эти льготы являются лишь ее побочными продуктами. Следовательно, до сих пор существует неосведомленность руководящего звена о таком явлении, как корпоративная культура, а значит актуальность данного исследования очевидна.

Теоретической базой исследования стали учебное пособие Н.М. Горяиновой «Корпоративная культура» и издание Анны Кроули Реддинг «Про GOOGLE». В которых корпоративную культуру описывают, как результативный метод управления сотрудниками, необходимый маркетинговым механизмом и средство повышения эффективности деятельности фирмы, а «Google», признают главным примером успешно сформированной корпоративной культуры.

В статье проанализирована корпоративная культура компании «Google», выявлены основные преимущества организационной политики фирмы, путем описания особенностей ее формирования и сравнения с другими участниками рынка, а также разработаны рекомендации по ее совершенствованию, в следствии использования обобщения и синтеза информации.

Корпоративная культура компании «Google» строится на таких основных принципах работы с персоналом, как практический подход к развитию человеческих ресурсов, открытость и взаимодействие, инновации, «нерабочая» атмосфера, ориентация на способности сотрудников, процесс найма подчиненных без дискриминаций, профессиональная работа отдела «People Operations» и общие цели, которые объединяют всех сотрудников. Не мало важным фактором успеха корпоративной культуры компании являются оригинальные рабочие пространства Google, которые известны на весь мир уникальными дизайнерскими решениями, игровыми зонами, бесплатным питанием для всех сотрудников и коворкингами с огромным количеством столов.

Для оценки эффективности организационной культуры необходимо проанализировать динамику кадров в конкретной компании, используя коэффициент текучести кадров. Согласно данным, опубликованным в годовом отчете «Google diversity», среднесписочное число сотрудников компании за 2019 год составило 116 985 человек, количество уволившихся/уволенных за этот же период достигло отметки в 10 803 человека. Значит, коэффициент текучести кадров компании составляет 9%, что для транснациональной организации является высоким результатом.

Несмотря на прямое назначение корпоративная культуры организации, стоит помнить, что она является мощным механизмом повышения эффективности деятельности предприятия, поэтому необходимо вычислить ее коэффициент финансовой устойчивости на рынке. По данным за 2019 год собственный капитал компании Google составил \$ 80 млрд., долгосрочные пассивы достигли отметки в \$ 14,768 млрд., а валюта баланса отметки в \$ 113,25 млрд. Из этого следует, что коэффициент финансовой устойчивости компании равен 0,83, что находится в пределах нормы. Также стоит отметить, что в представленный период чистая прибыль на одного сотрудника в компании Google составила \$ 258 101,34. Этот же показатель компании Amazon, которая, по мнению руководителей Google, является их главным конкурентом, равен \$ 14 521,3. Значит, чистая прибыль на одного сотрудника в холдинге в 17,5 раз выше, чем в компании Amazon. Следовательно, организация имеет высокие финансовые показатели, она является стабильной и независимой от привлеченного капитала.

Таким образом, корпоративная культура компании Google является средством привлечения и удержания сотрудников, а также эффективным механизмом, который способствует экономическому развитию организации. Однако можно выделить некоторые рекомендации по ее совершенствованию. Во-первых, необходимо активизировать обмен информацией внутри коллектива и повысить степень свободы сотрудников в этом отношении, чтобы максимизировать скорость и эффективность передачи информации. Во-вторых, для объективной оценки состояния корпоративной культуры Google и дальнейшего ее развития следует внедрить AGILE-подход. В-третьих, стоит ввести обязательное ежегодное анкетирование сотрудников, чтобы модернизировать работу подразделений по взаимодействию с работниками, повысить результативность использования человеческих ресурсов и решить вопросы, способные привести к конфликтам в коллективе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Горайнова Н.М.* Корпоративная культура [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Горайнова Н.М. – Электрон. текстовые данные. – Челябинск, Саратов: Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 224 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81480.html>. – ЭБС «IPRbooks»
2. *Реддинг Кроули Анна.* Про GOOGLE [Электронный ресурс]: бизнес-бук/Анна Кроули Реддинг – Электрон. текстовые данные. – Москва: АСНТ, 2019 г. – 230с. – Режим доступа: <https://mybook.ru/author/anna-krouli-redding/pro-google/>
3. *Демин Д.* Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений [Электронный ресурс]/ Демин Д. – Электрон. текстовые данные. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 138 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82907.html>. – ЭБС «IPRbooks»
4. *Короткий С.В.* Корпоративное управление [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Короткий С.В. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Вузовское образование, 2018. – 230 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72357.html>. – ЭБС «IPRbooks»

Костюхина Дарья Дмитриевна
Высшая школа управления
Финансовый университет при правительстве
г. Москва, Россия
e-mail: DDKost_8@mail.ru

Научный руководитель: **Смирнова Ирина Леонидовна**
к.э.н., доцент Департамента менеджмента и инноваций
Финансовый университет при правительстве
г. Москва, Россия
e-mail: ILsmirnova@fa.ru

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК НОВАЯ ФИЛОСОФИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Аннотация: В данной работе рассмотрена взаимосвязь социальной ответственности бизнеса и особенностей современного управления организациями в данном контексте. Приведена классификация уровней социальной ответственности исходя из ключевых приоритетов компании. На примерах нескольких известных компаний проанализированы современные направления социальной ответственности бизнеса и их влияние на репутацию организаций.

Ключевые слова: социальная ответственность бизнеса, философия менеджмента, репутация организации, приоритеты компании.

Kostyukhina Daria Dmitrievna
High School of Managment
Financial University under the Government
Moscow, Russia
e-mail: DDKost_8@mail.ru

Scientific adviser: **Smirnova Irina Leonidovna**
Ph.D in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Innovation
Financial University under the Government
Moscow, Russia
e-mail: ILsmirnova@fa.ru

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A NEW PHILOSOPHY OF MANAGEMENT

Abstract: This paper examines the relationship between the social responsibility of business and the characteristics of modern organization management in this context. The classification of the levels of social responsibility is given based on the key priorities of the company. Based on the examples of several well-known companies, modern trends in social responsibility of business and their impact on the reputation of organizations are analyzed.

Keywords: social responsibility of business, philosophy of management, reputation of the organization, priorities of the company.

Социальная ответственность бизнеса — это один из наиболее актуальных вопросов в наше время. В рамках рыночной экономики, компенсация большинства внешних негативных эффектов является функцией государства, но в реальном мире, исполнение многих функций происходит недобросовестно по различным причинам. И именно из-за того, что многие

компании в наше время становятся настолько крупными и влиятельными, что в одиночку могут влиять на все сферы нашей жизни, как в положительную, так и отрицательную сторону. Каждый из нас хоть раз в новостях слышал об очередном заводе в неизвестной глубинке, нарушающий состояние местной окружающей среды, или же о предприятии, которое уволило n-ное количество сотрудников, из-за внедрения автоматизации, или об ужасающих условиях работы на очередном заводе. Но не многие знают, что это скорее исключения, чем закономерность, ведь в 21-ом веке репутация и имидж компании занимают ключевое место в конкурентоспособности компании.

Прежде всего, необходимо уточнить терминологию социальной ответственности. В различных научных источниках приводятся разные определения социальной ответственности бизнеса. Например, в статье Бориса Шопотова «Деловая этика и менеджмент: современные подходы» [1] социальная ответственность (СО) фирмы рассматривается как «максимальное использование ее преимуществ и сведение к минимуму недостатков, которые затрагивают как участников бизнеса, так и общество в целом».

Проанализировав несколько научных источников, можно выделить главное в дефиниции социальной ответственности – благотворное действие данной корпоративной философии на многие сферы жизни общества.

Современные исследователи классифицируют корпоративную социальную ответственность на несколько уровней (рис.1.).

Рис.1. Уровни социальной корпоративной ответственности [5]

Уровни социальной корпоративной ответственности



Многие мировые компании уже давно проявляют максимальную социальную ответственность, соответствующую уровню «не ради выгоды» на рис.1. Гиганты Google, Яндекс и многие другие компании выбирают путь максимальной социальной ответственности, ведь несмотря на значительные затраты, долгосрочные преимущества данной философии покрывают все понесенные издержки. Благодаря реализации принципов социальной ответственности на деле, а не для саморекламы, современные организации формируют свою репутацию,

устойчивый спрос на свои вакансии на рынке труда, что в свою очередь снижает текучесть кадров и позволяет иметь более вовлеченный и компетентный персонал.

Нужно отметить, что благотворительность также является неотъемлемым аспектом социальной ответственности бизнеса, за счет которого организации улучшают свой имидж, повышая лояльность к своей продукции клиентов и увеличивая спрос на свои товары. Например, Google уже несколько лет ведет активную благотворительную деятельность в самых различных регионах планеты. Это конкретные проекты, в рамках которых выделяются гранты и инвестируются средства, а также технологическая и сервисная поддержка работы десятков тысяч некоммерческих организаций с целью повышения эффективности их деятельности [6].

Еще одной причиной в пользу социальной ответственности выступает тенденция экологизации производства, вследствие чего компании, занимающиеся охраной окружающей среды путем использования экологичной упаковки, установки очистительных систем на производстве, минимизации использования невозобновляемых ресурсов, пользуются большей популярностью у современных потребителей.

Примером экологических трендов могут служить некоторые косметические компании, которые постепенно переходят на «Cruelty free» [2] – производство, то есть, производство без тестирования на животных, ведь их клиенты задумываются над судьбой животных и предпочитают «безопасные» компании. Вот список нескольких бюджетных косметических брендов: Essence, Catrice, Gosh, Sleek Makeup, все эти компании отказались от продвижения на Китайском рынке, где тестирование косметики на животных обязательно. Данные бренды предпочли следование актуальным принципам социальной ответственности и сохранение своей репутации в глазах потребителей, вместо получения значительной прибыли на рынке КНР.

Таким образом, в современном мире организации переориентируются с традиционных экономических целей в своей деятельности на новую философию следования социальной ответственности бизнеса. Потребители начинают более тщательно подходить к выбору товаров и услуг, задумываясь не только о своих собственных предпочтениях, но и о репутации и принципах деятельности тех компаний, чьи товары и услуги они выбирают.

Список использованных источников:

1. Деловая этика и менеджмент: современные подходы // [Электронный ресурс] http://vasilieva.narod.ru/15_1_02.htm (дата обращения: 30.09.2020).
2. Этичная косметика или «Cruelty free» // [Электронный ресурс]: <https://kosmetista.ru/blog/biblioteka/82704.html> (дата обращения: 18.09.2020).
3. Расцвет корпоративной ответственности // [Электронный ресурс]: <https://csrjournal.com/2060-rascvet-korporativnoj-otvetstvennosti.html> (дата обращения: 20.09.2020).
4. Корпоративная социальная ответственность: учебник / коллектив авторов; под. ред. И.Ю. Беляевой, М.А. Эскиндарова. – М.: КНОРУС, 2016. – 320 с. – (Бакалавриат).
5. Уровни корпоративной социальной ответственности // [Электронный ресурс]: https://spravochnik.ru/menedzhment_organizacii/korporativnaya_socialnaya_otvetstvennost_kompanii/urovni_korporativnoy_socialnoy_otvetstvennosti/ (дата обращения: 28.09.2020).
6. Филантроп. Электронный журнал о благотворительности. // [Электронный ресурс]: <https://philanthropy.ru/cases/2009/05/26/653/>

Анастасия Витальевна Усманова

студентка группы МЕН19-9, факультет «Менеджмент»
 Финансовый университет при Правительстве РФ
 г. Москва, Российская Федерация
 E-mail: vau262000@mail.ru

Научный руководитель:

Смирнова Ирина Леонидовна

к.э.н, доцент Департамента Менеджмента и инноваций
 Финансовый университет при Правительстве РФ
 E-mail: ILSmirnova@fa.ru

СУЩНОСТЬ СОЗДАНИЯ И ПОДДЕРЖАНИЯ КУЛЬТУРЫ НЕПРЕРЫВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: В данной работе рассмотрены основные аспекты культуры непрерывных улучшений, ее сущности и этапов внедрения, необходимые для успешного функционирования любой организации. Проанализирована взаимосвязь культуры непрерывных улучшений и высокого уровня деятельности организации, совершенствования способностей сотрудников, вовлеченности и мотивации сотрудников в развитие производственного процесса и принятия эффективных управленческих решений. Приведена классическая система внедрения культуры непрерывных улучшений в организациях.

Ключевые слова: культура непрерывных улучшений, внедрение культуры непрерывных улучшений в организациях, система Кайдзен, бережливое производство.

A.V. Usmanova

student of the MEN19-9 group, the faculty of Management
 Financial University under the Government of the Russian Federation
 Moscow, Russian Federation
 Research supervisor:

Smirnova Irina Leonidovna

PhD, Associate Professor of the Department of Management and innovation
 Financial University under the Government of the Russian Federation
 Moscow, Russian Federation
 E-mail: ILSmirnova@fa.ru

THE ESSENCE OF CREATING AND MAINTAINING A CULTURE OF CONTINUOUS IMPROVEMENT IN THE ORGANIZATION

Abstract: This paper discusses the main aspects of the culture of continuous improvement, its essence and stages of implementation, which are necessary for the successful functioning of any organization. Analyzed the relationship of a continuous improvement culture and high level of the organization, improving employees' abilities, involvement and motivation of employees in the manufacturing process and adoption of effective managerial decisions. The classical system of implementing a culture of continuous improvement in organizations is presented.

Keywords: culture of continuous improvement, implementing a culture of continuous improvement in organizations, Kaizen system, lean manufacturing.

На сегодняшний день в мире существует множество компаний. Одни становятся успешными, другие уходят в тень и исчезают. Это объясняется тем, что для развития организации необходимо использовать разнообразные управленческие инструменты, одним из них является культура непрерывных улучшений. Культура непрерывных улучшений – это концепция по совершенствованию работы организации путем использования теорий, практик и инструментов менеджмента. Цель создания и поддержания данной культуры состоит в реализации новых изменений в управлении посредством создания благоприятных условий труда, обучения сотрудников и разъяснения им принципов данной системы.

Как правило, реализация культуры непрерывных улучшений затрагивает три области:

- улучшение условий труда и трудовой среды;
- повышение уровня компетенции сотрудников посредством обучения методам и практикам в бизнес-процессах;
- создание оптимальной системы коммуникации.

Каждая из вышеприведенных областей претерпевает изменения, которые должны быть направлены на улучшение взаимосвязи всех производственных отношений организации. При этом важно, чтобы процесс изменений протекал поэтапно, ступенчато, затрагивая все области одновременно. Нельзя усовершенствовать коммуникацию, не улучшив при этом условия труда. Точно также не будет результата от внедрения новшеств в трудовую среду без предварительной подготовки и обучения персонала данным новшествам. Поэтому в программе непрерывных улучшений стоит уделить особое внимание развитию компетенций. Для развития компетенций используется достаточно объемный набор различных инструментов, среди которых:

- Долгосрочное обучение. Оно позволяет изменить обыденное восприятие привычных процессов в сторону нового, более глубокого понимания этих процессов и методов воздействия на них;
- Краткосрочные программы или тренинги. Они позволяют довольно быстро изучить тот или иной вопрос, поверхностно разобраться в интересующей области или дополнить уже существующие знания;
- Круглые столы для лидеров изменений. Они позволяют досконально изучить проблему и предложить всевозможные пути решения;
- Организация стажировок в ведущие предприятия из разных отраслей. Они позволяют дополнить знания новым опытом, при этом опытный путь познания будет более эффективен, нежели теоретический, поскольку при применении теории на практике складываются определенные алгоритмы деятельности и выработка решений;
- Практическое обучение и коучинг при реализации проектов по улучшению на производстве. Они позволяют проводить совместную работу сотрудников в определенной команде, в ходе которой оттачиваются навыки владения методами улучшений.

Несмотря на понятность и доступность данной концепции, многие организации зачастую сталкиваются с препятствиями в процессе ее внедрения. В качестве основных препятствий при реализации культуры непрерывных улучшений на практике можно выделить следующее:

- длительный срок между подачей сотрудником предложения по улучшению до обработки и реализации проекта, а также от начала реализации до получения результата;
- улучшения могут восприниматься сотрудниками как дополнительная работа, а не как нововведение для достижения целей предприятия;
- отсутствие мотивационной компании, при которой мотивация сотрудников на улучшение процессов будет сопровождаться вознаграждениями и похвалой за достижение поставленных целей;
- риск потери рабочих мест в результате оптимизации производства (сотрудники

могут принять повышение производительности как потенциальную угрозу потери их рабочих мест);

- культура обвинений, при которой в случае происшествия идет сокрытие дефектов и нарушений в производстве от руководства, а при обнаружении дефектов и нарушений сотрудники перекладывают вину друг на друга, боясь ответственности, что чревато поиском виновного вместо решения проблемы.

Обобщив приведенные выше основные препятствия по внедрению культуры непрерывных улучшений в организациях, можно сделать вывод, что ключевым аспектом в данном процессе является отношение сотрудников и их устойчивая мотивация при внедрении системы непрерывных улучшений функционирования организации.

Самым ярким примером создания культуры непрерывных улучшений в организации является кайдзен. Кайдзен – это японская система теорий и практик, направленная на разработку и совершенствование культуры непрерывных улучшений. Дословно это термин можно перевести как *kai* – «изменения», *zen* – «хорошо, лучше». Система кайдзен была изложена Масааки Имаи [1] в его книге «Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success», впервые вышедшей в 1986 году. Перечислим основные идеи данной системы:

- общеизвестно, что ни на одном предприятии не обходится без проблем. Любое предприятие сталкивается с трудностями, но бояться их не стоит. С помощью концепции кайдзен можно решить эти проблемы, развивая культуру труда, при которой каждый работник не наказывается за проблему, а ручается за то, чтобы проблема не возникла;
- предприятие признает, что удовлетворение потребностей клиента является главной задачей всего производственного процесса, поэтому учитывать требования и предпочтения клиентов является первоочередным в деятельности организации;
- совершенствование предприятия должно быть направлено на улучшение внутреннего и внешнего состояния компании, не противоречащего запросам потребителей.

В центре культуры непрерывных улучшений находится человек со своими знаниями и способностями, которые являются одним из главных капиталов компании. Поэтому необходимо вовлекать сотрудников в процесс, мотивировать их и поощрять. В случае возникновения проблемы все силы направляются на ее решение. Таким образом, работа улучшений направлена на следующие аспекты:

- установление и преследование целей;
- повышение качества производительности;
- улучшение командных способностей сотрудников;
- повышение ответственности сотрудников и уровня их вовлеченности в продвижение непрерывных улучшений;
- устранение барьеров и препятствий;
- поиск возможностей для новых улучшений;
- предотвращение расточительства и уменьшение издержек на производстве.

Внедрение системы кайдзен в компании в соответствии с философией культуры непрерывных улучшений включает семь основных шагов. Рассмотрим каждый из них подробнее.

Шаг 1. Соедините всю организацию.

Это самая большая часть работы. Заинтересованность исключительно верхушки управленческого процесса не способствует эффективному внедрению улучшений в полной мере. Здесь важно, чтобы все уровни управления и все сотрудники были заинтересованы, думали слажено, как единый организм. Больше не может быть деления на «мы и они», ведь каждый должен двигаться к единой цели.

Шаг 2. Сделайте кайдзен новой привычкой.

Здесь под привычкой подразумевается регулярное обсуждение всех улучшений (удавшихся и провалившихся). Для этого достаточно раз в неделю собирать совет и разбирать

даже небольшое, незначительное, но все же улучшение. Привычка постоянно анализировать процесс поможет в дальнейшем грамотно поддерживать развитие данной культуры.

Шаг 3. Сделайте кайдзен частью работы для каждого.

Для всех сотрудников кайдзен должен стать частью их работы, частью корпоративной культуры, тогда они приспособятся к данному процессу быстрее.

Шаг 4. Измеряйте результаты.

Непрерывное улучшение основывается на показателях. Это значит, что не рекомендуется использовать термины: хорошо, плохо, уже лучше, ведь они не несут в себе никакой информации. Лучше визуализировать информацию и предоставлять ее в количественных показателях, чтобы наглядно видеть изменения в производственном прогрессе.

Шаг 5. Общайтесь.

Не скрывайте информацию от других и не распределяйте обязанности неравномерно. В перспективной организации должно быть взаимодействие и общение, при котором обмен у сотрудников знаниями и фактами будет параллельно налаживать коммуникацию и командный дух.

Шаг 6. Будьте внимательны и терпеливы.

Кайдзен – достаточно длительный путь, требующий терпения и расчетливости. Не стоит ждать серьезных изменений за неделю и даже за две, все должно проходить постепенно, но действенно. То есть результат будет замечен небольшими частями, которые со временем станут единой концепцией, философией. Излишняя торопливость не принесет желаемых перемен, да и сотрудникам необходимо постепенно привыкать к нововведениям и приспосабливаться к ним.

Шаг 7. Повторяйте.

Повторение – залог непрерывности процесса. Культура непрерывных улучшений по сути подразумевает именно постоянное совершенствование, так как без развития созданная культура может со временем утратиться.

После проведения всех семи шагов культура непрерывных улучшений в организации должна достичь хорошего уровня, который в дальнейшем нужно поддерживать (и не исключено, что и понемногу развивать). Для поддержания данной культуры эффективно используется методика «уважение к людям». Данная методика относится к стратегии бережливого производства, при котором управление предприятием ставит целью минимизировать (и по возможности устранить) всевозможные потери, а также вовлечь в процесс каждого сотрудника. Система «уважение к людям» представлена совокупностью четырех факторов на рисунке 1: мотивируй, вовлекай, измеряй, улучшай.



Рассмотрим более подробно каждый из представленных факторов:

1. Мотивируй – Вовлекай.

На данном этапе необходимо привлечь людей к процессу (ведь без людей невозможно добиться непрерывных улучшений), поощрять их за достижения, демонстрировать поддержку и уважение по отношению к ним. Это позволит сотрудникам почувствовать уверенность в своих силах, влиться в сам процесс до состояния, при котором деятельность, совершенная им, будет доставлять удовольствие и чувство полезности. Что еще нужно делать руководителю? По возможности привлечь к процессу не только заинтересованных лиц, но и всех сотрудников, дать им возможность открыться новым предложениям и идеям. Также необходимо определить стратегию поиска и использования информации, и тех людей, с которыми данная информация будет обрабатываться и улучшаться. Эти люди станут своего рода лидерами на различных отраслях управления.

2. Вовлекай – Измеряй.

Заинтересованные люди захотят оценить программу, получить данные о потенциале улучшений. Но сотрудники будут интересоваться только в том случае, когда вы будете проявлять уважение и слушать, что они говорят. Деятельных людей нужно вовлекать в оценку программы, чтобы они могли убедиться в эффективности внедряемых улучшений. Лучше если эта информация будет визуализирована и доступна всем сотрудникам, ведь так каждый почувствует свою причастность к успеху и значимость выполняемой работы. Чем больше людей будет участвовать в оценке изменений, тем больше людей будут поддерживать непрерывные улучшения.

3. Измеряй – Улучшай.

С помощью измерений можно выявить улучшения. При этом каждому вовлеченному в процесс становится понятно, что и как необходимо улучшить. При этом не стоит забывать о скорости внедрения нововведений. Она должна быть такой, чтобы новшества вводились так быстро, насколько это возможно без ущерба качеству решений и комфорту деятельности сотрудников. Слишком малый темп сделает внедрение улучшений неэффективным, в то время как слишком быстрый темп усилит негативные ассоциации сотрудников к этим внедрениям, ведь люди просто не будут успевать вникать, изучать и отслеживать непрерывный процесс улучшений, следовательно, перестанут доверять им и мотивироваться на их выполнение.

4. Улучшай – Мотивируй.

При успешном внедрении улучшения усиливаются мотивация и вовлеченность сотрудников. В непрерывных улучшениях ничто не может замотивировать так сильно, как возможность видеть выгоду внедряемых предложений и их реализацию в качестве пользы как для компании и потребителей, так и для общества в целом. Повышение данной мотивации достигается путем обратной связи. Обратная связь позволяет сотрудникам укрепить их уверенность в значимости их деятельности и правильности культуры улучшений.

При удачном построении связи цикл будет повторяться, с каждым разом наращивая обороты. Таким образом, система будет образовывать замкнутый круг непрерывных улучшений.

Практическими примерами внедрения и реализации концепции культуры непрерывных улучшений являются многие зарубежные и отечественные организации. В частности, можно отметить АО «Монокристалл», крупнейшего производителя искусственных сапфиров, внедрившего в середине 2000-х годов данную концепцию в свою деятельность [9]. В указанной организации ведется непрерывный процесс улучшений по таким направлениям, как: сокращение использование материалов, выполнение планируемого объема работ за более короткий срок, непрерывный рост качества и т.д. Все элементы культуры непрерывных улучшений прописаны во внутренних инструкциях компании, что позволяет ей добиваться прогнозируемого высокого результата.

В заключении, нужно отметить, что эффективная работа организации достигается созданием и поддержанием культуры непрерывных улучшений. Она дает возможность поставить цели и грамотно идти к ним, совершенствуя социальную и производственную сферу ком-

пании. Концепция Кайдзен помогает повысить качество деятельности организации, улучшить способности сотрудников, добиться эффективного принятия решений и преодоления препятствий. Для наилучшего эффекта введенную концепцию необходимо поддерживать и совершенствовать путем мотивации и вовлечения сотрудников в процесс улучшений.

Список использованной литературы:

1. Имаи Масааки Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний [Электронный ресурс]/ Имаи Масааки – Электрон. текстовые данные. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 276 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82424.html>. – ЭБС «IPRbooks»
2. Валерий Казарин, Как создать и поддерживать культуру непрерывных улучшений [Электронный ресурс]. URL: <http://wkazarin.ru/2016/04/25/how-to-build-and-sustain-continuous-improvement-culture/>
3. Евгений Рачков, Кайдзен [Электронный ресурс]. URL: <http://www.lean-consult.ru/blog/kajden-7-shagov-dlya-sozdaniya-kultury-nepreryvnogo-sovershenstvovaniya/>
4. Евгений Можжаев, Культура непрерывных улучшений: совершенствуем производственную систему [Электронный ресурс]. URL: http://www.up-pro.ru/library/production_management/kaizen/nepreryvnye-uluchshenia.html
5. Кайдзен [Электронный ресурс]. URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/kaizen-sistema.html>
6. Создание системы непрерывных улучшений для повышения производительности труда [Электронный ресурс]. URL: <http://wkazarin.ru/2009/10/26/kaizen-system-creation/>
7. Соловьева М.В., Смирнова И.Л. Некоторые подходы к оценке устойчивого развития предприятия // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева. – 2020. – № 1, том 2. – с. 219–226.
8. Сапфиры из России: как «Монокристалл» удерживает мировое лидерство [Электронный ресурс]. <https://www.rbc.ru/magazine/2016/06/574dd8eb9a794781cdb1776c>

**СЕКЦИЯ «ЦИФРОВОЙ
МАРКЕТИНГ И МАРКЕТИНГОВЫЕ
КОММУНИКАЦИИ»**

Азнаурова Елизавета Гияевна

Барыкина Анна Николаевна

Факультет информационных технологий и анализ больших данных

Финансовый университет при Правительстве РФ

г. Москва, Россия

e-mail: elisa.az@yandex.ru

e-mail: ms.bar2001@gmail.com

Научный руководитель: **Ольга Александровна Бородина**

старший преподаватель Департамента менеджмента и инноваций

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Россия

E-mail: olga_borodina17@mail.ru

ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ И ЕГО РАЗВИТИЕ В РОССИИ

Аннотация: В данной статье анализируются особенности и проблемы развития цифрового маркетинга на территории России. Digital-маркетинг является одним из наиболее популярных маркетинговых коммуникаций, способствующих продвижению идеи компании с применением цифровых каналов взаимодействия. Анализ развития цифрового маркетинга в нашей стране показал, что в России не происходит резких изменений в каналах связи. Однако, это вовсе не означает отсутствие роста национального digital-маркетинга. Кроме этого, в статье предложены решения основных проблем, тормозящих развитие цифровых каналов отечественной связи.

Ключевые слова: цифровой маркетинг, digital-маркетинг, цифровые каналы связи, рынок, цифровая сфера, информационно-коммуникационные технологии (ИКТ), Интернет.

Aznaurova Elizaveta Giyaevna

Barykina Anna Nikolaevna

Faculty of Information technology and big data analysis

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

e-mail: elisa.az@yandex.ru

e-mail: ms.bar2001@gmail.com

Scientific adviser: **Olga Alexandrovna Borodina**

Senior Lecturer of the Management and Innovation Department

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

E-mail: olga_borodina17@mail.ru

DIGITAL MARKETING AND ITS DEVELOPMENT IN RUSSIA

Abstract: This article analyzes the features and problems of the development of digital marketing in Russia. Digital marketing is one of the most popular marketing communications that promote the promotion of a company idea using digital communication channels. An analysis of the development of digital marketing in our country showed that there are no sharp changes in communication channels in Russia. However, this does not mean that there is no growth in national digital marketing. In addition, the article offers solutions to the main problems that hinder the development of digital channels of domestic communication.

Keywords: digital marketing, digital communication channels, market, digital sphere, information and communication technologies (ICT), Internet.

В настоящее время IT-технологии являются перспективным вектором развития многих сфер человеческой жизни, в том числе и бизнеса. Традиционные подходы ведения бизнеса требуют определенного совершенствования, так как уже не дают желаемых результатов. Для повышения конкурентоспособности компании необходимо анализировать рынок и следовать его тенденциям. Сегодня, предпринимательская деятельность все больше использует IT-технологии для повышения своей эффективности, путем внедрения решений автоматизации и информатизации процессов. Так, одним из современных инструментов маркетинговых коммуникаций стал digital-маркетинг.

Цифровой маркетинг – это широкий термин, который включает маркетинговые каналы и методы, используемые для продвижения продуктов или услуг при помощи Интернета, электронных устройствах, таких как телевизоры, мобильные телефоны и электронные рекламные щиты. Цифровой маркетинг обладает такими преимуществами, как интерактивность, возможность максимально точного отбора целевой аудитории и анализ ведущих к наибольшему увеличению конверсии сайта. Цифровизация населения планеты стремительно растет. Пропорционально росту количества пользователей растут возможности цифрового маркетинга. Именно поэтому, в Великобритании, Австралии, Канаде и еще многих странах основной поток инвестиций уже вливается в сферу digital.

Цифровой маркетинг в России стремительно развивается. Однако резких изменений каналов связи не происходит – наблюдаются лишь постепенные. При этом, цифровой маркетинг выраженный в виде интернет-рекламы, занимает устойчивую позицию на отечественном рынке и является одной из немногих отраслей, которых в условиях кризиса не просто сохраняет стабильность, но и демонстрирует рост [1].

Россия представляет собой обширный рынок с высокими темпами ежегодного роста в цифровой сфере. Данный вывод можно сделать по статистическим сведениям Российской ассоциации электронных коммуникаций (РАЭК), в которой говорится: «в 2019 г. число пользователей интернета в России достигло 95,9 млн человек. В 2018 г. аудитория рунета составляла 90 млн, что было на 3% больше, чем в 2017 г.». Несмотря на большой потенциал нашей страны, индекс развития ИКТ Российской Федерации в 2017 году составляет 7.07 балла, что соответствует 45 месту среди всех стран мира по мнению ICT Development Index 2017 [2]. Это означает, что ИКТ в стране требуют определенного усовершенствования, так как общедоступность Интернета не является достаточным основанием для развития отечественного digital-маркетинга. Отечественные потребители являются потребителями всего мира. Об этом свидетельствуют данные российской газеты RG.RU, в которой говорится, что «россияне потратили в 2019 году на интернет-покупки более 2 трлн. рублей, при этом, определенная часть – это покупки с зарубежных сайтов» [3]. Следовательно, для того, чтобы деньги не уходили из национального фонда является необходимым предоставить возможность гражданам покупать товары в России, то есть развивать национальный цифровой маркетинг.

Прежде всего, любой рынок должен быть гибким и уметь подстраиваться под тенденции мирового развития. Другими словами, чтобы соответствовать digital-формату, компании должны меняться. Кроме того, информационно-коммуникационные технологии также требуют определенного развития. Для этого национальная экономика должна делать упор на внедрение новых технологий и их грамотного использования. Представленные продукты, в свою очередь, должны быть конкурентоспособными, так как потребитель ищет максимально качественный, соответствующий ожиданиям продукт за минимальную цену. Также, у сайтов должен быть понятный и эргономичный интерфейс, чтобы максимально удовлетворить покупателей.

В статье рассмотрена сущность понятия цифрового маркетинга, произведен анализ его развития на территории Российской Федерации. Были обозначены основные проблемы, тормозящие распространение отечественных цифровых каналов связи и пути их решения.

Список использованных источников:

1. The ICT Development Index (IDI): conceptual framework and methodology [Электронный ресурс]. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/mis2017/methodology.aspx> (дата обращения 19.10.2020)
2. Число пользователей интернета в России за год выросло на 6 млн человек [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/news/2020/03/04/824423-chislo-polzovatelei-interneta> (дата обращения 19.10.2020)
3. Россияне потратили в 2019 году на интернет-покупки более 2 трлн рублей [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2019/12/17/rossiiane-potratili-v-2019-godu-na-internet-pokupki-bolee-2-trln-rublej.html> (дата обращения 19.10.2020)

Безрукова Наталья Эдуардовна
Финансовый Факультет
Финансовый университет при Правительстве РФ
Москва, Россия
e-mail: bezrukovanatali@bk.ru

Котляр Владислав Альбертович
Руководитель агентства медицинского маркетинга «Medicine Group»
Москва, Россия
e-mail: info@medicine-group.ru

Научный руководитель: **Азарова Светлана Петровна**
к.э.н. доцент к/н
Финансовый университет при Правительстве РФ
Москва, Россия
e-mail: sazarova@fa.ru

КЛАССИФИКАЦИЯ СЕРВИСОВ И КОМПАНИЙ ЦИФРОВОЙ МЕДИЦИНЫ РОССИИ 2020

Аннотация: Статья посвящена вопросам осуществления медицинских услуг посредством диджитал-каналов. С целью привлечения первичных пациентов в медицинские организации стала активно развиваться цифровая медицина. Рассмотрены отношения основных российских регуляторов цифровой медицины и главные направления регулирования данной области. Появление большого количества интернет-проектов поспособствовало разработке классификации сервисов и компаний, работающих в области цифровой медицины в России.

Ключевые слова: цифровая медицина, электронная медицина, цифровое здравоохранение, digital-маркетинг, телемедицина, искусственный интеллект.

Bezrukova Natalia Eduardovna
Finance Department
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
e-mail: bezrukovanatali@bk.ru
Kotlyar Vladislav Albertovich
Head of the medical marketing agency "Medicine Group"
Moscow, Russia
e-mail: info@medicine-group.ru

Scientific adviser: **Azarova Svetlana Petrovna**
Ph.D. associate professor
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
e-mail: sazarova@fa.ru

CLASSIFICATION OF SERVICES AND COMPANIES OF DIGITAL MEDICINE IN RUSSIA 2020

Abstract: The article is devoted to the issues of providing medical services through digital channels. In order to attract primary patients to medical organizations, digital medicine began its active development. The relations between the main Russian regulators of digital medicine and the

main directions of regulating this area are considered. The emergence of a large number of Internet projects contributed to the development of a classification of services and companies working in the field of digital medicine in Russia.

Keywords: digital medicine, e-medicine, digital health, digital marketing, telemedicine, artificial intelligence.

1. Введение

С распространением сети Интернет и IT-технологий уже несколько десятков лет изменяется уклад жизни людей и общества в целом. Происходит интеграция различных сфер экономики с IT-технологиями, и даже медицина, которая долгие годы была очень консервативной отраслью, не осталась в стороне.

Диджитализация здравоохранения происходила постепенно, но особые обороты этот процесс стал набирать с 2010 года, когда Интернет стал активно использоваться для привлечения первичных пациентов в медицинские организации.

В 2015 году в законную силу вступил Приказ Мин.Здрава России 956н, который обязует медицинские организации иметь сайт, а также размещать на его страницах широкий перечень информации, который регламентируется данным Приказом.

В 2014-2016 гг. произошло широкое распространение социальной сети Инстаграм, где большинство специалистов здравоохранения и медицинских организаций и по настоящее время собирают свою аудиторию, а также используют эту площадку в качестве источника привлечения пациентов.

Вскоре после этого активно стали развиваться SMM, SEO – продвижение, контекстная и таргетированная реклама, управление репутацией, партизанский маркетинг, контент-маркетинг, email-маркетинг и полный спектр маркетинговых активностей в Интернет, который главным образом был направлен на привлечение первичных пациентов и увеличение лояльности к бренду медицинской организации. Этим и по настоящее время активно занимаются медицинские организации, а помогают им агентства, специализирующиеся на медицинском маркетинге.

Новым веянием в диджитализации медицины стал «Закон о телемедицине», который вступил в силу с 1 января 2018 года. К этому времени уже однозначно сформировалось понятие «цифровая медицина».

Цифровая медицина – это область медицины, включающая в себя научно-практический подход к профилактике, диагностике и лечению нозологий, сохранению здоровья, продлению и улучшению качества жизни людей, с использованием цифровых технологий здравоохранения, аккумулирующих, поддерживающих и стимулирующих развитие системы научных знаний в области здравоохранения, при помощи ресурсов и сервисов на основе информационно-телекоммуникационных технологий, в том числе сети Интернет. Является результатом компьютеризации и диджитализации медицины.

В ходе диджитализации медицины появилось большое количество интернет-проектов и сервисов, которые в настоящее время сформировали цифровую медицину как полноценную отрасль, интегрирующую элементы здравоохранения и IT.

Развиваются площадки для онлайн-записи пациентов в клиники, агрегаторы, сайты-отзовки, медицинские информационные системы, mHealth, eHealth, медицинские сервисы и информационные продукты, биохакинг, симптом-чекеры, электронные медицинские карты, Big Data, 3D-печать, роботостроение, мобильные клиники, дополненная реальность, блокчейн, и, наконец, сервисы для телемедицинских консультаций, а также машинное обучение, искусственный интеллект в области медицины и многое другое.

Следствием появления большого количества сервисов и продуктов цифровой медицины и низкого контроля со стороны законодательства стал выход на рынок медицинских услуг некачественных сервисов и продуктов, а также недобросовестных организаций. И поскольку в цифровой медицине часто непросто разобраться конечному интернет-покупателю, а сле-

довательно, легко «попасться на удочку» злоумышленников и/или использовать сервисы, которые не полностью соответствуют личным требованиям и ожиданиям, авторы настоящей публикации взяли на себя смелость предложить свою классификацию цифровой медицины в 2020 году, разработанную для медицинских ассоциаций, а также для медицинских организаций, специалистов здравоохранения и иных конечных пользователей.

Предлагаемая классификация сервисов в цифровой медицине:

Классификационная группа	Группы сервисов и компаний	Примеры сервисов и компаний
1. Классификация по области цифровой медицины	A. Телемедицина B. Искусственный интеллект в медицине C. Медицинские информационные системы D. Медицинское оборудование и цифровые устройства E. Медицинская робототехника и приборостроение F. Big Data в здравоохранении G. Электронные медицинские справочники и сообщества врачей H. Устройства и приложения для фитнеса и контроля образа жизни I. Информационные ресурсы для пациентов J. Персонализированная генетика K. Цифровая диагностика в медицине L. Медицинский маркетинг и консалтинг	1A. «ONDOC», «Доктор рядом», «СберЗдоровье» 1B. «Botkin.AI», «ЦЕЛЬС» 1C. «Медлайнсофт», «Med.me» 1D. «Медицинская техника Швабе», «ТелеМедХаб» 1E. «Моторика», «3D Bioprinting Solutions» 1F. «Цифровая медицинская платформа Синапс», «ФармХаб» 1G. «АЛГОМ», «Врачи РФ» 1H. «Healty», «Нефитнес» 1I. «Здоровье.ру», «Medvice» 1J. «OncoUnite.ai», «Genotek» 1K. «TYTO CARE» 1L. «Пепеляев Групп», «Medicine Group»
2. Классификация по конечному пользователю сервисом	A. B2B (организация) B. B2C (пациент) C. B2D (медицинский сотрудник)	2A. «Цифровая медицинская платформа Синапс», «Medicine Group», «Med.me» 2B. «ONDOC», «Genotek», «Healty» 2C. «Врачи РФ», «Botkin.AI»
3. Классификация по популярности сервисов, из расчета частоты упоминаний в сети Интернет за предыдущий год, по данным сервисов мониторинга*	A. Частота упоминаний < 500 B. Частота упоминаний от 500 до 5000 C. Частота упоминаний > 5000	3A. «Нефитнес» 3B. «Genotek» 3C. «ONDOC»
4. Классификация по продуктам сервисов	A. Информационная услуга B. Информационный продукт C. Устройства и приборы D. Медицинская услуга E. Маркетинговая услуга	4A. «АЛГОМ», «ONDOC» 4B. «Med.me», «ONDOC» 4C. «Медицинская техника Швабе», «ТелеМедХаб» 4D. «ONDOC», «Genotek» 4E. «Medicine Group»
5. Классификация по удобству использования сервиса (В данном критерии перечисляется весь перечень соответствующих пунктов)	A. Версия сайта для десктопов B. Мобильная версия сайта C. Представительство в социальных сетях D. Мобильное приложение (iOS, Android) E. Специальное устройство, прибор или ОС	«ONDOC» (5A,B,C,D,E) «Botkin.AI» (5A,B,F) «BestDoctor» (5A,B,C,D,E) «Medicine Group» (5A,B,C)
6. Классификация по шифрованию персональных и медицинских данных [4]	A. K2 B. 1У3 C. 2У3 D. 3У3 E. SSL F. Не используется передача медицинских данных	6A. «ONDOC» 6B. «BestDoctor» 6C. «ONDOC» 6D. «Ренессанс Здоровье» 6E. «ONDOC», «Medicine Group», «BestDoctor»

* Brand Analytics, YouScan, IQBuzz

Подводя итог стоит отметить, что цифровая медицина в современном мире играет одну из ключевых ролей в медицине, медицинском маркетинге и так далее. Однако нормативно-правовая база значительно уступает в развитии. Отсутствие многих законодательных актов порождает хаос в цифровой медицине. Огромное количество медицинских сервисов и компаний, многие из которых не соответствуют определенным требованиям, вводят в заблуждение и пациентов, и врачей, и иных пользователей, именно поэтому в приведенной выше классификации мы постарались структурировать данные сервисы в соответствии с запросами потребителей.

Список использованных источников:

1. Классификация мобильных медицинских приложений, принципы и этические стандарты для их имплементации в клиническую практику/ Сошников С.С., Горкавенко Ф.В., Владимиров С.К., Ночевки Е.В., Борисенко А.А., Котляр В.А., Фролкова А.Б.// Медицинские технологии. Оценка и выбор. – №3–2017. – с.56
2. Цифровое здравоохранение. Необходимость и предпосылки/ Карпов О.Э., Субботин С.А., Шишканов Д.В., Замятин М.Н.//Врач и информационные технологии. – №3 – 2017. – с.9
3. Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам применения информационных технологий в сфере охраны здоровья» от 29.07.2017 N 242-ФЗ
4. Приложение 2. Характеристика телемедицинских сервисов по типу деятельности, вариантам программного обеспечения, облачного хранения, возможности интеграции данных с медицинских изделий и степени защиты данных. URL: <https://evercare.ru/news/obzor-telemedicinskikh-servisov>

Вайсберг Виктория Вячеславовна,
студентка 3 курса бакалавриата
Факультета Социальных наук и массовых коммуникаций
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
г. Москва (viktoriaweissberg@gmail.com)

Морозкина Яна Дмитриевна,
студентка 3 курса бакалавриата
Факультета Социальных наук и массовых коммуникаций
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
г. Москва, (e-mail: morozkinayana979@mail.ru)

Азарова Светлана Петровна,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры «Маркетинг и логистика»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
г. Москва, (sazarova@fa.ru) – научный руководитель

РАЗВИТИЕ И ТЕНДЕНЦИИ НАРУЖНОЙ РЕКЛАМЫ В ЦИФРОВОМ МИРЕ

Аннотация: История наружной рекламы уходит своими корнями далеко в прошлое. В своей работе мы рассмотрим историю развития наружной рекламы от самых простых ее видов в период до нашей эры до цифровых ее проявлений на сегодняшний день. Наружная реклама – это одна из старейших форм рекламы. Сегодня она находится на стадии эволюции в связи с распространением технологий и изменением моделей потребления. В данной статье мы также рассмотрим основные тенденции современной наружной рекламы и прогнозы.

Ключевые слова: COVID-19, DOOH реклама, цифровая наружная реклама, диджитал реклама, тенденции развития цифровой наружной рекламы.

Weisberg Viktoria Vyacheslavovna,
student of 3 undergraduate courses
Faculty of Social Sciences and Mass Communications
FGIBU VO "Financial University under
the Government of the Russian Federation",
Moscow, (viktoriaweissberg@gmail.com)

Morozkina Yana Dmitrievna,
student of 3 undergraduate courses
Faculty of Social Sciences and Mass Communications
FGIBU VO "Financial University under the Government of the Russian Federation",
Moscow, (e-mail: morozkinayana979@mail.ru)

Azarova Svetlana Petrovna,
candidate of Economics,
associate Professor of Marketing and logistics Department"
Federal state budgetary INSTITUTION of higher EDUCATION "Financial University at
Government Of The Russian Federation"
Moscow, (sazarova@fa.ru) - scientific advisor

DEVELOPMENT AND TRENDS OF OUTDOOR ADVERTISING IN THE DIGITAL WORLD

Abstract: The history of outdoor advertising goes back far into the past. In our work, we will look at the history of outdoor advertising development from its simplest types in the period before our era to its digital manifestations today. Outdoor advertising is one of the oldest forms of advertising. Today, it is at the stage of evolution due to the spread of technologies and changing consumption patterns. In this article, we will also look at the main trends in modern outdoor advertising and forecasts.

Keywords: COVID-19, DOOH advertising, digital outdoor advertising, digital advertising, trends in the development of digital outdoor advertising.

Введение

Прошлогоднее исследование Arbitron Digital Billboard показало, что каждый третий человек обсуждает с другими рекламу, увиденную на цифровом щите, а 32% водителей посетили увиденное на нем кафе уже в течение недели. Так в чем же причина успеха digital-билбордов? [3]

Во всем мире DOOH является быстрорастущим форматом наружной рекламы и в настоящее время рассматривается как основная инвестиция для рекламных проектов из-за его мощной способности привлекать клиентов.

Благодаря все более широкому использованию цифровых технологий наружная реклама претерпела многообещающие преобразования. Теперь она поощряет творческий подход и внедрение технологий, поскольку рекламодатели могут настраивать таргетинг на конкретные группы людей, доставляя интеллектуальный, контекстно-зависимый контент в реальном времени для клиентов. Рекламные кампании можно развернуть очень быстро и управлять ими в режиме реального времени.

История

Появление первого прототипа наружной рекламы датируется I тысячелетием до н. э. При развитии торговли развивалась и сама реклама. Самыми первыми проявлениями наружной рекламы были граффити и картинки, которые можно было найти на стенах улиц в древнеримских городах. Позднее появились вывески. В тот период времени население было безграмотным, поэтому вместо надписей вывесками служили символические изображения. Только в XIX веке на вывесках стали преобладать шрифтовые надписи, поскольку использование печатных станков стало повсеместным, а с открытием электричества наружные конструкции можно было увидеть и в вечернее время. XX век считается периодом расцвета наружной рекламы во всем мире, а США признаны «родиной успешного рекламирования».

Современность цифровой наружной рекламы

В XXI веке наружная реклама становится цифровой. Что же такое цифровая наружная реклама и как она работает? За рубежом ее именуют аббревиатурой DOOH (digital out of home). Это цифровые вывески на зданиях, транспорте, уличном экстерьере, которые видят целевые клиенты, когда идут на работу, по делам, делают покупки или просто прогуливаются. Out-of-home-реклама находится на пороге настоящей digital-революции. Со стороны это выглядит как замещение статичных носителей цифровыми. Но дело не только в новых форматах – все «традиционные» носители – ТВ, радио, пресса, наружная реклама – переходят в цифровую среду и постепенно становятся единой digital-системой. Уже сейчас DOOH способна использовать принципы интернет-рекламы, например, анализировать данные и выбирать подходящее рекламное сообщение.

По проведенному исследованию описанном в интернет-журнале «VIRTUAL STRATEGY MAGAZINE» было выявлено, что более 70% людей признали, что реклама на цифровых

рекламных щитах выделяется гораздо больше, чем онлайн-реклама, с распространением программ блокировщиков рекламы в интернете это могло бы быть целых 100%. Кроме того, уровень запоминаемости цифровых вывесок составляет 83%. Более того, 68% респондентов говорят, что реклама DOOH повлияет на их решение покупать рекламируемые продукты в будущем, и восемь из десяти потребителей признались, что заходили в магазин из-за того, что их интерес вызвала цифровая вывеска [8].

Преимущества цифровой наружной рекламы перед классической

Свобода от печати. При работе с обычной наружной рекламой пришлось бы отправлять заказ в типографию, ждать, пока баннеры будут отпечатаны, а затем отправить каждый из них на монтаж. Цифровая реклама свободна от этого. Все, что нужно для ее изменения и обновления – файл, который владелец конструкции сможет оперативно загрузить и сразу начать трансляцию.

Выбор времени. Для определенных продуктов и акций время контакта с аудиторией играет решающую роль. Приобретая рекламное место на цифровом щите, компания может выбрать несколько различных рекламных объявлений, которые будут работать в разное время в течение дня. Например, для бара, ищущего новых клиентов, было бы неэффективно рекламироваться в течение всего рабочего дня и даже недели. А вот используя временной интервал с раннего вечера пятницы и до утра субботы, он гарантирует себе активный приток посетителей – работников,ждавших заветных выходных и мечтающих поскорее расслабиться.

Рекламные щиты укрепляют доверие. Укрепление доверия между брендом и потребителями жизненно важно для долговечности бизнеса. Вопрос доверия особенно сложен, если вы представляете небольшой или средний бренд без устоявшейся репутации. Рекламные щиты могут помочь укрепить доверие к бренду, потому что они являются одной из старейших форм рекламы и олицетворяют стабильность в быстро меняющемся мире. Согласно исследованию, около 60% людей доверяют билбордам и другим формам наружной рекламы [9]. Другое исследование показало, что большинство американцев не только заметили рекламный щит (71%) на прошлой неделе, но также увидели рекламу, к которой они имели отношение (58%), и рассказали семье или друзьям о юмористической рекламе, которую они видели (56%). Добавьте к этому подавляющее большинство людей (83%), которые больше всего доверяют рекомендациям из уст в уста, и вы увидите, что реклама на рекламном щите может быть чрезвычайно эффективной [10].

Рекламные щиты привлекают внимание среди суеты. В 1970-е годы считалось, что мы видели около 500 рекламных объявлений в день. Сегодня эта цифра составляет около 5000. На самом деле, если вы хотите, чтобы вас заметили, вы должны привлечь внимание. Рекламные щиты делают это, потому что они используют масштаб, драматическое воздействие и географическое расположение, чтобы привлечь наше внимание так, как никакие твиты, журнальные объявления или рекламные ролики не могут.

Персонализированные сообщения через цифровую наружную рекламу. Цифровые рекламные щиты превратили наружную рекламу из скучной в более живую и привлекающую внимание рекламу. Технологии сделали рекламу более персонализированной и привлекательной для целевой аудитории. Цифровые видео, музыка, изображения, подходящие под интересы и запросы большинства людей, находящихся на улице в данный момент, отображаются для повышения заинтересованности клиентов. Хотя применение данной технологии ограничено крупными корпорациями из-за высокой стоимости, существуют датчики распознавание лиц и средства слежения за геопозицией, которые создают пространство для более эффективной трансляции рекламного контента. Более того, есть элементы дополненной реальности, которые позволяют аудитории останавливаться и взаимодействовать с рекламой.

Сбор данных с помощью цифровой наружной рекламы. Маркетологи теперь имеют доступ к информации о потребителях и сбору данных благодаря технологиям. Рекламные щиты не только отображают рекламу, но и извлекают данные об интересе потребителей

к покупке, истории и многом другом с помощью Beacon. Beacon – это небольшие беспроводные передатчики, которые используют технологию Bluetooth для отправки сигналов на другие находящиеся поблизости интеллектуальные устройства. Эти маячки отслеживают весь поток людей, которые попадают в зону их наблюдения. Beacon дает больше информации о клиентах и предоставляет информацию маркетологам и бизнесу. Это позволяет компаниям совершенствовать свои стратегии и кампании для более целевой и персонализированной рекламы.

Тренды развития наружной рекламы

Можно выделить 3 основных тренда out of home рекламы, на которые стоит обратить внимание в 2020 году.

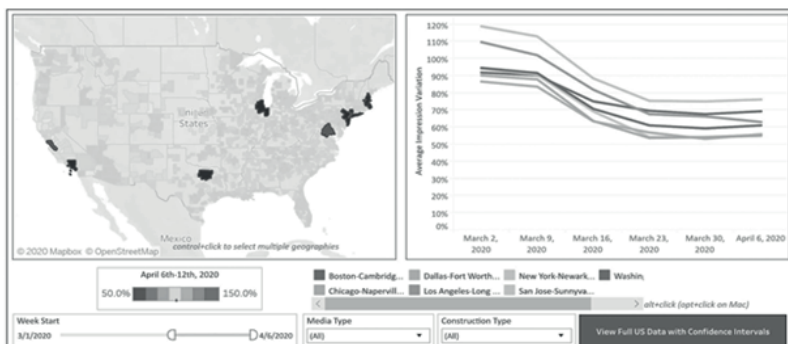
1) Меньшее количество потерянных клиентов благодаря более целенаправленному охвату. В 2020 году наружная реклама может лучше охватить именно тех, кого вы хотите, и когда захотите. Это благодаря новым и улучшенным средствам измерения мультимедиа, позволяющим получить более подробную информацию. Огромные объемы данных могут быть проанализированы и использованы как брендами, так и специалистами по медиа планированию, при этом бюджет практически не расходуется впустую.

2) Ценность программной закупки медиа. Что же такое программная закупка медиа в цифровой сфере. Программная закупка медиа – это использование технологий для автоматизации и оптимизации процесса покупки рекламы в реальном времени. Упрощенный пример алгоритмических продаж – это использование рекламных сетей, таких как AdWords, которые работают на алгоритмах, для показа целевой рекламы зрителям. Этот метод также пробивается и в out of home рекламе.

3) Развитие искусственного интеллекта. Наконец, искусственный интеллект, который приобретает все большее значение во всех маркетинговых каналах, найдет свое применение в out of home рекламе. Это позволяет принимать более разумные и качественные решения, отчасти благодаря вышеупомянутой прогнозной аналитике.

Будьте готовы к DOOH в 2021 году и в будущем. Платформа Geopath Insights демонстрирует снижение заинтересованности в out of home рекламе в США из-за ограничений, в которых сейчас живет каждый на нашей планете. Однако, платформа выражает оптимизм, Geopath Insights уверены, что рынок наружной рекламы вернется к докризисному успеху [9].

Рис.1. График эффективности out of home рекламы в США в период пандемии COVID-19



Конечно, это только прогнозы. Никто точно не знает, что нас ждет в будущем. Тем не менее, эти тенденции в наружной рекламе основаны на вполне реальных событиях, поэтому они, скорее всего, произойдут в наступающем году. Как можно использовать out of home рекламу для повышения узнаваемости бренда, увеличения доходов и роста бизнеса. Сей-

час самое время подумать об этом и научиться использовать новые технологии. 2021 год наступит, и с ним придет мир возможностей для маркетологов, которые знают, где искать.

Литературные источники

1. *Николаева К.С.* Распространяем наружную рекламу. Часть первая // Вмененка, №6, июнь 2009 г.
2. *Абрамов Ф.Ф. Приходько А.В.* «Основы рекламы»/конспекты лекций. – Ростов-на – Дону.: Феникс, 2005–224с
3. *Diane Williams* Arbitron Digital Billboard Report: Cleveland Case Study // Custom Research Arbitron Inc.. 2018.
4. *Bryman, A.* Social research methods. 2nd Edition // Oxford University Press. New York: 2004.
5. *Hutton, G. and Fosdick, M.* // The Globalization of Social Media: Consumer Relationships with Brands Evolve in the Digital Space. J. Adv. Res., 51 (4), 2011, p.564
6. *Quercia, D., Di Lorenzo, G., Calabrese, F. and Ratti, C.* // Mobile Phones and Outdoor Advertising: Measurable Advertising. IEEE Pervasive Comput., 10 (2), 2011, pp.28–36
7. *Reeves, R.* // Excerpts from Reality in Advertising. Advertising & Society Review, 15(2), 2014, pp.45–6

Интернет-ресурсы

8. Digital Out-Of-Home vs Paper Marketing // VIRTUAL STRATEGY MAGAZINE URL: <https://virtual-strategy.com/2019/08/20/digital-out-of-home-vs-paper-marketing/> (дата обращения: 25.09.2020).
9. UNDER THE INFLUENCE: CONSUMER TRUST IN ADVERTISING // nielsen URL: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2013/under-the-influence-consumer-trust-in-advertising/> (дата обращения: 25.09.2020).
10. Does out-of-home advertising build trust for brands? // bubbleoutdoor URL: <https://bubbleoutdoor.com/do-out-of-home-advertising-campaigns-build-trust-for-brands/> (дата обращения: 25.09.2020).
11. NEW GEOPATH DATA SOLUTIONS // geopath URL: <https://geopath.org/> (дата обращения: 25.09.2020).
12. The Advantages Of Outdoor Advertisements // UKEssays URL: <https://www.ukessays.com/essays/marketing/the-advanta..> [Accessed 25 September 2020].
13. Advertising in Outdoor Media // Free Essays URL: <https://phdessay.com/advertising-in-outdoor-media/> [Accessed: 25 Sep. 2020]

Анастасия Романовна Дорофеева

Факультет экономики и бизнеса

Финансовый университет при Правительстве РФ Москва, Россия e-mail: anytag@yadex.com

Научный руководитель: **Ольга Анатольевна Калугина**

Доцент Департамента английского языка и профессиональной коммуникации Финансовый университет при Правительстве РФ

Москва, Россия e-mail: kaluginaruc@mail.ru

ИССЛЕДОВАНИЕ ОТНОШЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ РОССИЙСКИХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ К РАЗЛИЧНЫМ ВИДАМ ИНТЕРНЕТ-РЕКЛАМЫ

Аннотация: В статье рассматривается отношение современных российских потребителей к интернет маркетингу в целом и различным видам интернет-рекламы. Актуальность исследования обусловлена возрастающим уровнем цифровизации общества. Автором проанализированы результаты социологического опроса, предложенного 90 жителям Российской Федерации в возрасте от 18 до 60 лет. Было выявлено неоднозначное отношение потенциальных покупателей к интернет-рекламе, а также ее наиболее и наименее предпочтительные виды.

Ключевые слова: интернет-реклама, маркетинг, digital-среда, продвижение продуктов и услуг, современные потребители.

Anastasia Romanovna Dorofeeva

Faculty of Economics and Business

Financial University under the Government of the Russian Federation Moscow, Russia e-mail: anytag@yadex.com

Scientific adviser: **Olga Anatolevna Kalugina**

Associate Professor, Department of the English language for professional communication Financial University under the Government of the Russian Federation Moscow, Russia e-mail: kaluginaruc@mail.ru

EXPLORING THE ATTITUDES OF MODERN RUSSIAN CONSUMERS TO DIFFERENT TYPES OF INTERNET ADVERTISING.

Abstract: The article examines the attitudes of modern Russian consumers to Internet marketing in general and different types of Internet advertising. The urgency of the research is caused by the increasing level of digitalization of modern society. The author analyzes the results of a sociological survey offered to 90 residents of the Russian Federation aged from 18 to 60. An ambiguous attitude of potential consumers to Internet marketing was revealed, as well as the most and the least preferred types of Internet advertising.

Keywords: internet advertising, marketing, digital environment, promotion of products and services, modern consumers.

Введение

Интернет занимает важнейшее место в современной системе маркетинговых коммуникаций [2]. Мировой и российский рынки интернет-рекламы развиваются стремительными темпами. Интернет-маркетинг способствует эффективному продвижению продукта в кратчайшие сроки и является одним из наиболее перспективных направлений рекламы [6].

Причины этого кроются в выходе современного общества на новый уровень цифровизации, что, несомненно, диктует новые правила ведения бизнеса и продвижения продуктов [4].

Несмотря на популярность и широту использования интернет-рекламы большинство современных исследователей сходятся во мнении, что интернет-маркетинг не заменяет, а лишь дополняет традиционный [1; 2; 8]. Однако на сегодняшний день существуют гипотезы, что вскоре Интернет может стать единственным рекламным каналом, а интернет-маркетинг – неизбежным будущим общего маркетинга [2].

Цель данной работы: выявить отношение современных потребителей к различным видам интернет-рекламы; определить ее наиболее и наименее предпочтительные виды, с точки зрения потенциальных покупателей.

В соответствие с поставленной целью можно выделить следующие задачи:

- проанализировать релевантную научную литературу с целью определения понятия «digital-маркетинг» («интернет-реклама»), его основных особенностей и видов;
- выявить отношение современных потребителей к различным видам интернет-рекламы и интернет-маркетингу в целом;
- сделать выводы о предпочтениях потенциальных покупателей и актуальности применения различных видов интернет-рекламы в современной digital-среде.

Актуальность исследования обуславливается тем, что основным фокусом рекламы является потенциальный покупатель. Поэтому важно иметь четкое представление о его реакции на применяемые инструменты и отношении к ним.

Обзор литературы

Первый опыт применения интернет-рекламы пришелся на начало 1990-х годов, когда в сентябре 1993 г. в Интернете была размещена первая рекламная ссылка на сайт юридической фирмы в Кремниевой долине [10]. С тех пор данный способ продвижения товаров и услуг лишь набирает свои обороты.

Британский Институт прямого и цифрового маркетинга (Institute of Direct and Digital Marketing – IDMM) определяет digital-маркетинг как интегрированное использование информационных каналов в виртуальном пространстве для поддержания маркетинговой деятельности компании, направленной на получение прибыли и удержание клиентов, посредством признания стратегического значения цифровых технологий и разработки комплексного подхода к улучшению предоставления онлайн-услуг с целью наилучшего удовлетворения потребностей клиентов и повышения их осведомленности о компании, бренде, товарах и услугах [11].

В качестве основных достоинств интернет-рекламы наиболее часто упоминаются возможность охвата широко круга потребителей и быстрого выхода на международный рынок, гибкость, комплексное восприятие информации благодаря графическим и звуковым спецэффектам, получение мгновенной обратной связи от потенциальных покупателей, а также персонализация общения [2; 3; 4; 5; 7]. Среди недостатков – информационная перегрузка пользователей, низкий показатель охвата аудитории старшей возрастной категории, сложность планирования и технологические ограничения [2; 3; 7].

Проанализировав ряд исследований посвященных digital-маркетингу [2; 3; 5; 6; 9], мы можем выделить следующие виды интернет-рекламы:

- E-mail реклама (рассылка рекламных писем потенциальным покупателям);
- Всплывающие Pop-up окна (появляются при посещении страницы и затрудняют ее просмотр);
- Таргетированная реклама в социальных сетях;
- Контекстная реклама (привязана к тематике контента, который интересует потребителя);
- Баннерная реклама (графические или анимированные изображения);
- Тизерная реклама (небольшие текстовые объявления с иллюстрациями интригующего или шокирующего характера);

- Видеореклама (например, в видеороликах на YouTube);
- Push-уведомления (короткие уведомления, которые приходят на устройства даже при выключенном браузере);
- Реклама в мобильных приложениях.

Необходимо уточнить, что нами были приняты во внимание лишь те виды интернет-рекламы, которые пользователь может идентифицировать. Так, например, поисковая оптимизация и продвижение сайтов (SEO) не удовлетворяет данному критерию, хотя и является широко применяемым инструментом digital-маркетинга.

Методология исследования

Основными методами, использованными в ходе исследования, являются анализ релевантной научной литературы, идентификация основных особенностей и видов интернет-рекламы, социологический опрос, систематизация и категоризация фактов и понятий.

Социологический опрос был предложен 90 жителям Российской Федерации в возрасте от 18 до 60 лет. Анкета состоит из двух частей. Первая основывается на использовании шкалы Лайкерта и имеет своей целью выявление общего отношения современных российских потребителей к интернет-рекламе. Во второй части респондентам было предложено оценить виды интернет-рекламы по уровню предпочтительности.

Все респонденты были обеспечены памятками, кратко излагающими суть каждого вида интернет-рекламы.

Подробные результаты исследования, полученные с помощью инструментов анализа MS EXCEL, представлены в Таблице 1.

Результаты исследования

Таблица 1. Результаты социологического опроса.

1. Укажите степень вашего согласия со следующими утверждениями:																									
	Полно- стью согласен	Согласен	Не со- гласен	Совер- шенно несогласен	Всего																				
Мое отношение к интернетрекламе скорее позитивное, чем негативное.	10 11%	21 23%	39 43%	21 23%	90 (чел.) 100%																				
Интернет-реклама нарушает мои личные границы и вызывает раздражение.	13 14%	49 54%	26 29%	2 3%	90 (чел.) 100%																				
Я часто приобретаю товары и услуги после просмотра интернет-рекламы.	11 12%	30 33%	39 44%	10 11%	90 (чел.) 100%																				
Некоторые виды интернет рекламы могут оказаться очень полезными.	23 26%	36 40%	18 20%	13 14%	90 (чел.) 100%																				
Если бы у меня была возможность навсегда отключить интернетрекламу, я бы сделал (а) это.	10 11%	32 35%	39 44%	9 10%	90 (чел.) 100%																				
2. Оцените приведенные ниже виды интернет рекламы от 1 до 5 (где 1 – самый неприемлемый вариант, 5 – наиболее предпочтительный), обоснуйте ответ:																									
1) E-mail реклама; 2) Всплывающие Pop-up окна; 3) Таргетированная реклама в соц. сетях; 4) Контекстная реклама; 5) Баннерная реклама; 6) Тизерная реклама; 7) Видеореклама; 8) Push-уведомления; 9) Реклама в мобильных приложениях.	Оценка различных видов интернет-рекламы <table><tr><th>Вид рекламы</th><th>Оценка</th></tr><tr><td>E-mail реклама</td><td>4.5</td></tr><tr><td>Всплывающие окна</td><td>1.3</td></tr><tr><td>Реклама в соц. сетях</td><td>4.5</td></tr><tr><td>Контекстная реклама</td><td>3</td></tr><tr><td>Баннерная реклама</td><td>2.1</td></tr><tr><td>Тизерная реклама</td><td>1</td></tr><tr><td>Видеореклама</td><td>4.3</td></tr><tr><td>Push-уведомления</td><td>3.5</td></tr><tr><td>Реклама в моб. прилож-ях</td><td>4</td></tr></table>					Вид рекламы	Оценка	E-mail реклама	4.5	Всплывающие окна	1.3	Реклама в соц. сетях	4.5	Контекстная реклама	3	Баннерная реклама	2.1	Тизерная реклама	1	Видеореклама	4.3	Push-уведомления	3.5	Реклама в моб. прилож-ях	4
Вид рекламы	Оценка																								
E-mail реклама	4.5																								
Всплывающие окна	1.3																								
Реклама в соц. сетях	4.5																								
Контекстная реклама	3																								
Баннерная реклама	2.1																								
Тизерная реклама	1																								
Видеореклама	4.3																								
Push-уведомления	3.5																								
Реклама в моб. прилож-ях	4																								

Источник: составлено автором.

Таким образом, отношение современных российских потребителей к интернет-рекламе можно охарактеризовать как противоречивое. В то время как, большинство респондентов согласились, что интернет-маркетинг нарушает их личные границы и вызывает отрицательные эмоции, они также не отрицают, что некоторые виды интернет-рекламы могут быть полезными и не выражают желания отказаться от интернет-маркетинга полностью. Более того, наблюдается высокий процент людей, приобретающих товары и услуги после просмотра интернет-рекламы. Поэтому нельзя утверждать, что отношение потенциальных покупателей к интернет-рекламе однозначно негативное.

В качестве наиболее предпочтительного вида интернет-рекламы была выбрана E-mail реклама, так как у потребителя есть возможность самому подписаться на рассылку или отменить ее. Также высокие показатели у таких видов как таргетированная реклама в социальных сетях и видеореклама. В этих двух случаях человек настроен преимущественно на развлечения, поэтому реклама не вызывает негативных эмоций. Самым неприемлемым вариантом интернет рекламы оказались тизерная реклама (по причине частой неправдивости контента) и всплывающие Pop-up окна (по причине чрезмерной навязчивости).

Выводы и рекомендации

Итак, в ходе анализа релевантной научной литературы нами были идентифицированы основные виды и особенности интернет-рекламы. Также, в ходе опроса потенциальных покупателей было выявлено их отношение к различным видам интернет-рекламы и интернет-маркетингу в целом.

Общее отношение современных российских потребителей к интернет-рекламе можно охарактеризовать как противоречивое, нельзя дать ему однозначную оценку. В качестве наиболее предпочтительных видов интернет-рекламы были выбраны E-mail реклама, таргетированная реклама в социальных сетях и видеореклама, самыми неприемлемыми вариантами оказались тизерная реклама и всплывающие Pop-up окна. В целом наблюдается стремление людей самостоятельно контролировать потребляемый рекламный контент и негативное отношение к чересчур навязчивой и неправдивой рекламе.

Наши исследования в данной области продолжаются. На следующем этапе, используя те же самые виды интернет-рекламы, мы выявим, какие из них наиболее предпочтительны для маркетологов и почему. Затем будет установлена корреляция по данным опроса потребителей и маркетологов.

Список использованных источников:

1. *Вирин Ф.Ю.* Интернет-маркетинг. Полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2010.
2. *Капустина Л.М.* Интернет-маркетинг. Теория и практика продвижения бренда в Сети [Текст]: [монография] / Л. М. Капустина, И. Д. Мосунов; М-во образования и науки РФ, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург: [Изд-во Урал. гос. экон. ун-т], 2015. – 102 с.
3. *Ковалева И.В., Чубатюк Е.* Развитие интернет-маркетинга в продвижении товаров на рынке: теоретический аспект. Экономика и бизнес: теория и практика. Выпуск 7, 2019, с. 63–68.
4. *Костинский В.С.* Интернет-реклама как инновационное звено рекламной деятельности предпринимательских структур. Вестник ТГУ, выпуск 2(94), 2011, с. 34–38.
5. *Николаева М.А.* Интернет-реклама в продвижении товаров и услуг [Электронный ресурс]: учебное пособие / М.А. Николаева; Урал. гос. пед. ун-т. – Электрон. дан. – Екатеринбург: [б. и.], 2017. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).
6. *Пескова О.С., Борискина Т.Б.* Исследование современного состояния рынка интернетрекламы // Вестник Адыгейского государственного университета. Сер.: Экономика. – 2017. Вып. 1. – С. 77–84.
7. *Романов А.А.* Учебное пособие по дисциплине «Реклама. Интернет-реклама» / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. – М.: 2003. – 168 с.
8. Интернет-маркетинг за 55 минут рубежом [Электронный ресурс]: книга по маркетингу. – М.: Intage Digital Agency, 2016. – 220 с.
9. Rodgers, S., & Thorson, E. (2000). The Interactive Advertising Model: How Users Perceive and Process Online Ads. Journal of Interactive Advertising. Vol 1 No 1 (Fall 2000), pp. 42–61.
10. Online advertising: A history from 1993 to the present day. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.marketingtechnews.net/news/2013/sep/11/online-advertising-history-1993-present-day-infographic8>
11. The IDM – The Institute of direct and digital marketing. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.theidm.com>.

Войнова Анастасия Андреевна

студентка 3 курса программы бакалавриата «Менеджмент в спорте» Департамента управления бизнеса Факультета «Высшая школа управления» ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
Москва, Россия
e-mail: roxewonson8.rw@gmail.com

Научный руководитель:

Козлов Александр Викторович

к.п.н., доцент Департамента управления бизнеса Факультета «Высшая школа управления» ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
e-mail: alexkozlov56@mail.ru

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ (НА ПРИМЕРЕ БЕНЧМАРКИНГА ФИТНЕС-КЛУБОВ «ТЕРРИТОРИЯ ФИТНЕСА» И «WORLD CLASS»)

Аннотация. В статье рассматриваются аспекты использования бенчмаркинга как существенный метод в маркетинговых исследованиях спортивных организаций. Представлен рынок фитнес-индустрии, обосновано проведение в спортивных организациях систематического конкурентного анализа. Проведено исследование двух фитнес-сети «Территория фитнеса» и «World Class».

Ключевые слова: спортивная индустрия, бенчмаркинг, конкурентоспособность, фитнес-центр.

Voinova Anastasiia Andreevna

Faculty of «higher school of management»
Financial University under the government of the Russian Federation
Moscow, Russia
e-mail: roxewonson8.rw@gmail.com

Scientific adviser: **Kozlov Alexander Viktorovich**

Financial University under the government of the Russian Federation
Moscow, Russia
e-mail: alexkozlov56@mail.ru

MARKETING RESEARCH OF SPORTS ORGANIZATIONS (ON THE EXAMPLE OF BENCHMARKING OF FITNESS CLUBS «ТЕРРИТОРИЯ ФИТНЕСА» AND «WORLD CLASS »

Abstract: Continuous competitive analysis is necessary for organizations in all industries, including sports. The quality and quantity of offers is steadily increasing every year in the fitness industry. Sports managers and marketers need to have an understanding of the situation of their competitors. That is why the use of benchmarking is very relevant today in this area.

Keywords: marketing, benchmarking, competitiveness, fitness centers, sports industry, sports management.

Введение. Индустрия фитнеса в нашей стране в последнее время претерпевает глубокие качественные преобразования, сталкивается с проблемами, связанные с финансированием,

правовой институционализацией, влиянием факторов рисков, влияющих не только на спортивную отрасль, но и на всю социально-экономическое состояние страны.

В 2019 году многие исследователи и управляющие фитнес-сетями отметили сложности в развитии ввиду нестабильной экономической ситуации, которая характеризовалась ростом налогов, снижением доходов потребителей, а также общей стагнацией экономики. Почти все участники рынка ощутили снижение прибыли в основном из-за роста налогов и других обязательств.

Таким образом, актуальным является изучение основных направлений использования маркетинговых методов исследования в развитии конкурентоспособного рынка услуг фитнес-индустрии. Целесообразность исследования маркетинговых методов исследования в изучении конкурентоспособности спортивных организаций быть обусловлена потребностью в преодолении несоответствия между реальным положением дел в фитнес-индустрии и постоянно растущими требованиями общества к сервису, фитнес-программам, качеству услуг в фитнес-клубах.

Изучение маркетинговых методов исследования в развитии конкурентоспособного рынка услуг фитнес-индустрии позволит повысить уровень менеджеральной подготовки у имеющих уже и будущих кадров спортивной и фитнес-индустрии.

Цель: определить понятие конкурентоспособности спортивной организации с помощью бенчмаркинга в изучении деятельности фитнес-клуба.

Содержание. Рассматривая ключевые показатели российского рынка фитнес-услуг, отметим: объем рынка фитнес-индустрии в 2019 году составил 124,8 млрд руб., а количество клиентов – 4,26 млн. человек. В отношении географической структуры, Москва и московская область занимают большую его часть, составляя 47% от общего российского рынка. Санкт-Петербург занимает 11,5%. Остальные города-миллионники охватывают около 21%, другое города – 20,5%. Также, необходимо отметить, что для рассматриваемого рынка характерен минимальный рост цен, к примеру, в 2018 году он составил лишь 2%. По итогам 2019 года количество закрытий составило – 581 фитнес-центр. Средняя выручка с квадратного метра составила около 21 тыс. руб.

В 2017–2019 годы в российском рынке фитнес-услуг в каждом отдельных географических точках происходили различные изменения в ценообразовании, программах лояльности, организационных преобразованиях и т. д. Например, в Москве для премиального сегмента характерен незначительный рост цен, а в регионах в сегменте «лоукост» искусственное занижение цен привело к значительному сокращению выручки. Отметим, что тенденция роста выручки с квадратного метра клуба относится не ко всем. В классе «комфорт/эконом» прослеживается снижение данного показателя, хоть медленное и плавное, но все-таки снижение (с 32,4 до 31,5 тыс. руб. на 1 кв. метр площади). «Лоукост» же напротив демонстрирует увеличение показателей. На конкурентоспособность организации это также может оказать влияние в виде повышения/понижения цен на услуги, изменения общей платежеспособности и т. д. А свойства субъекта, указывающее на его способность выдерживать конкуренцию с себе подобными, именуемое конкурентоспособностью, как раз и будут далее рассмотрены и изучены с помощью бенчмаркинга.

Таким образом, в условиях жесткой конкуренции в Москве в бизнесе в нише фитнес-индустрии, регулярно открываются совершенно новые фитнес клубы, либо филиалы уже имеющихся сетей, включая франшизные организации. Большое количество конкурентов заставляет специалистов-маркетологов усовершенствовать уже имеющиеся или предлагать инновационные идеи и решения для повышения конкурентоспособности клуба.

Бенчмаркинг представляет собой сравнительный анализ ключевых показателей «эталонных» компаний с показателями исследуемой организации с целью повышения эффективности деятельности. Определить такие «эталонные» организации, как правило, несложно. Как правило, это лидеры рынка и имеют высокие показатели своей деятельности. То есть с помощью данного сравнения мы имеем возможность определить конкурентоспособность

организации (совокупность характеристик, определяющих успех компании на рынке). Успешная работа фитнес-центров в условиях конкуренции зависит от системы взаимосвязей внешнего и внутреннего характера. Борьба за сферу влияния на рынке зависит от множества факторов, в основном это соответствие цены и качества. В современных условиях производительность любой компании зависит от того, насколько успешно решаются проблемы, касаемо конкурентоспособности предоставляемых услуг (в нашем случае). Только разобравшись с этим, организация может эффективно функционировать на рынке. А бенчмаркинг в свою очередь является одним из инструментов, помогающих решить данный вопрос. Конкурентоспособность товара определяет во многом конкурентоспособность и самого предприятия, его финансово-экономическое состояние и репутацию.

Существует несколько видов изучаемого процесса. В нашем исследовании мы будем использовать внешний отраслевой бенчмаркинг. Такой анализ будет состоять из нескольких этапов:

1. Выбор исследуемой организации.
2. Определение критериев оценки.
3. Выбор компаний для сравнения (важно, чтобы эти компании были одними из лидеров на рынке).
4. Сбор и анализ информации об изучаемых объектах.
5. Выявление возможного применения полученных данных.
6. Формулировка рекомендаций к дальнейшему действию.

Следует отметить, что регулярный конкурентный анализ необходимо проводить хотя бы раз в квартал для получения вводной информации и принятия решений по улучшению различных процессов. Помимо этого, преимуществами бенчмаркинга являются:

1. Равномерное устранение отличий на каком-либо этапе производства или сбыта продукции/услуги.
2. Определение уровня продуктивности.
3. Заимствование лучших методов и качеств.
4. Наглядный пример стратегии лидеров.
5. Дополнительная мотивация сотрудников и управляющих.
6. Возможность анализа и улучшения как отдельных компонентов, так и деятельность компании в целом.
7. Стимулирование развития организации.

Результаты исследования. Для примера изучения такого инструмента как бенчмаркинг в рассматриваемой сфере возьмем обычный фитнес-клуб «Территория фитнеса», имеющий средние по рынку показатели эффективности деятельности и «World Class», которого можно смело назвать лидером по многим аспектам (пример «эталонной» организации). Мы сравним данные объекты по различным критериям и выявим возможное применение полученных данных для клуба «Территория фитнеса». Критериями сравнения будут: количество клубов по Москве, разнообразие предоставляемых услуг, ценовой диапазон, виды карт (абонементов), наличие привилегий держателям карт, наличие программ лояльности, достижения, престиж и отличительные особенности.

Данное сравнение представлено в Таблице 1:

Таблица 1
«Сравнение по критериям свойств двух клубов»

Фитнес-клубы/критерии оценки	«Территория фитнеса»	«World Class»
1. Количество клубов в Москве	Открыты: 12 Перепродажа: 1 Строительство: 11	World Class: 31 World Class Lite: 6 World Class Luxury: 2
2. Разнообразие предоставляемых услуг	5 направлений: тренажерный зал, детский фитнес, водные программы, групповые программы, SPA и уход.	Более 50 групповых программ (бас-сейн, тренажерный зал, детский клуб)
3. Виды карт (абонементов)	Взрослые: 8 Детские: 1	Взрослые: 5 Детские: 1
4. Наличие привилегий держателям карт	Есть (полотенца, несколько тренировок по боевым искусствам, йога, новый участник имеет право посетить 3 бесплатные персональные тренировки и т.д.)	Есть (солярий, салон красоты, SPA, химчистка, консьерж-служба, зона релаксации с шезлонгами, диагностика, парковка и т.д.)
5. Наличие программ лояльности	Есть (специальные карты, выдающиеся только при определенном количестве посещений или сдаче ГТО: золотая, серебряная, бронзовая)	Есть (наличие карт приравняемых к соответствующему статусу: base, bronze, silver, gold, black)
6. Ценовая политика	Цены на годовые абонементы: от 15 000 руб. до 60 000 руб. (средняя – 37 500 руб.) Дневные абонементы от 14 900 руб. Индивидуальные занятия от 800 руб.	Цены на годовые абонементы: от 32 900 руб. до 275 000 руб. (средняя – 153 950 руб.) Средняя цена за дневной абонемент – 40 122 руб. Индивидуальные тренировки от 2500 руб.
7. Достижения, престиж, отличительные особенности	Награда: «Лучшие социальные проекты» в категории «Поддержка спорта и здорового образа жизни». Существуют условия для подготовки спортсменов.	Крупнейшая фитнес-корпорация в России, признанный лидер по оказанию фитнес-услуг в сегментах «люкс» и «премиум», а также другие награды и призовые места в различных рейтингах. В 2014 году сеть World Class стала поставщиком Олимпийских игр в Сочи в категории «Услуги для фитнеса».

Помимо данного сравнительного анализа хотелось бы также обратить внимание на отзывы посетителей, которые являются немаловажным аспектом при выборе фитнес-центра. По данным одного из самых известных сайтов с отзывами фитнес-клуб «Территория фитнеса» порекомендуют 43% проголосовавших, а это, как мы понимаем, даже меньше половины. Более странным является то, что у «World Class», несмотря на весь его престиж и популярность, ситуация еще хуже. Здесь данную сеть порекомендуют лишь 31% проголосовавших посетителей. Можно сделать вывод о том, что различные награды и присвоенные звания не всегда могут гарантировать нам отличный сервис, однако, данная сеть все же является лидером на рынке по выручке.

Таким образом, сравнив две столичные фитнес-сети «Территория фитнеса» и «World Class» выявлено, что основные их отличия заключаются в брендировании и количестве клубов в рассматриваемом регионе. За счет грамотно построенной маркетинговой стратегии (оборудования, тренерского состава, рекламы, партнерства, различных наград и сертификатов и т.д.) «World Class» может устанавливать достаточно высокие цены на свои услуги, за счет чего, в основном, и получается такая выручка, чего не скажешь о «Территории фитнеса». Наличие большого количества привилегий и расширенной программы лояльности также способствует поддержанию престижа организации. Число клубов по Москве, а также

наличие премиум-класса (особенно в столичном регионе), означает наличие большего числа клиентов, соответственно, больше и прибыль.

Но несмотря на все отличия, «Территория фитнеса» входит в десятку самых известных фитнес-центров Москвы и расширяет свою сеть с каждым годом (как можно увидеть из таблицы 1, на данный момент строится еще 11 фитнес-центров). Также преимуществом является и то, что цены в этом фитнес-клубе более доступные для населения, что означает не только нацеленность немного на другую аудиторию (среднего класса, а не премиум), но и большую привлекательность для широкого круга потребителей.

Подводя итоги, можно сформулировать понятие «конкурентоспособности». Конкурентоспособность – это способность организации превзойти конкурентов на имеющемся рынке по определенным критериям. С помощью нее определяется успех на рынке, а именно прочность положения компании и ее возможность вести конкурентную борьбу. Необходимо также выделить ключевые особенности использования рассматриваемого инструмента в спортивной сфере: ясное понимание значения использования бенчмаркинга всеми стейкхолдерами; четкий план действий руководителей, а также их способность быть готовым к возможным рискам, затратам; обязательное наличие успешного партнера; цикличность, то есть необходимость постоянного обновления информации; возможность получения информации по различным критериям, процессам.

Выводы. Бенчмаркинг объективный инструмент маркетингового исследования оценки внешней среды организации и выявления конкурентных преимуществ «соперников» с целью принятия управленческих решений по повышению эффективности деятельности своей организации. Конкурентоспособность организации является решающим фактором ее коммерческого успеха в рыночных отношениях. Метод помогает определить и конкурентоспособность своей организации, без чего невозможно дальнейшее развитие на рынке. В отличие от многих других инструментов маркетинга бенчмаркинг сочетает в себе множество различных действий, методов получения информации, сегментирование этой информации, объединяющихся в единый процесс для выявления конкурентных преимуществ или недостатков. Само осознание необходимости изменений и порождает большую ответственность за выполнение принятия решений. Ни одна компания не является лучшей по всем показателям, поэтому регулярный анализ и сравнение лидерами по тем или иным критериям является уникальным и эффективным способом в управлении организацией.

Список используемых источников:

1. РБК Исследования рынков «Исследование рынка фитнес-услуг от РБК 2019» – [Электронный ресурс]. Код доступа: <https://fitclub.ru/blog/detail/issledovanie-rynka-fitness-uslug-ot-rbk/>
2. Горбашко Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности. – СПб.: СПбГУ-ЭФ, 2002 – стр. 104 [Электронный ресурс] Код доступа: <https://www.financialguide.ru/encyclopedia/konkurentosposobnost>
3. Reklamaplanet Информационный журнал о продвижении бизнеса. [Электронный ресурс] Код доступа: <https://reklamaplanet.ru/biznes/benchmarking>
4. Официальный сайт «World Class» – [Электронный ресурс]. Код доступа: <https://www.worldclass.ru/>
5. Официальный сайт «Территория фитнеса» – [Электронный ресурс]. Код доступа: <https://terfit.ru/>
6. Социальная сеть отзывов «Отзовик» – [Электронный ресурс]. Код доступа: <https://otzovik.com/>

Воронкевич Алена Борисовна

Департамент Логистики и Маркетинга

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Москва, Россия

ABVoronkevich@fa.ru

Научный руководитель: **Карпова Светлана Васильевна**

д.э.н., профессор, профессор Департамента Логистики и Маркетинга

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Москва, Россия

SVKarpova@fa.ru

ИЗМЕНЕНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ НА РЫНКЕ ТОВАРОВ МАССОВОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ ПОД ВЛИЯНИЕМ ЦИФРОВИЗАЦИИ В РОССИИ

Аннотация: На основе анализа особенностей трансформации потребительского поведения на рынке товаров массового потребления под воздействием развития цифровизации в России в статье предлагается характеристика специфики потребления на выбранном рынке и его структуры; выделены особенности покупательского поведения современного потребителя и основные тенденции изменения потребления и факторов, на них влияющих. Отдельно отмечено влияние социальных изменений на потребительское поведение и описаны современные инструменты медиа-стратегий крупных FMCG-брендов. Основным трендом 2020 года стала пандемия коронавирусной инфекции, которая сильно повлияла на трансформацию процессов потребления товаров в сторону значительного увеличения объемов онлайн-продаж. В статье показаны основные аспекты влияния, а также выделены компоненты успешного опыта онлайн-покупок товаров данного рынка. Информация, полученная в ходе всестороннего анализа изменения потребительских трендов, позволит топ-менеджерам компаний-производителей товаров категории FMCG разработать грамотную и эффективную стратегию развития продукта и его продвижения в условиях изменяющейся среды.

Ключевые слова: рынок товаров массового потребления; маркетинг; цифровизация; маркетинговые исследования; пандемия; онлайн-покупки; трансформация; потребительское поведение.

Alena Borisovna Voronkevich

PHD student of the Department of Logistics and Marketing

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

ABVoronkevich@fa.ru

Svetlana Vasilievna Karpova

Doctor of Economics, Professor, Professor Department of Logistics and Marketing

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

SVKarpova@fa.ru

CHANGES IN CONSUMER BEHAVIOUR IN THE CONSUMER GOODS MARKET UNDER THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION IN RUSSIA

Abstract: Based on the analysis of the consumer behavior transformation features in the FMCG market under the influence of digitalization in Russia, the article proposed a characteristic of the specifics of consumption in the market and its structure. There were highlighted the features of the modern consumers behavior and the main trends in consumption including the factors affecting them. Authors also noted social changes impact on the consumer behavior and described the modern tools of large FMCG brands media strategies. The main trend in the first half of 2020 was the coronavirus pandemic, which strongly influenced the transformation of consumer goods towards a significant increase in online sales. The article showed the main aspects of influence as well as highlighted the components of the successful online shopping experience within the market. The information obtained in the article will allow top managers of FMCG manufacturing companies to develop a competent strategy for product development and promotion in a changing environment.

Keywords: fast moving consumer goods; marketing; digitalization; market research; pandemic; online shopping; transformation; consumer behavior.

К рынку быстро оборачиваемых товаров массового потребления (FMCG – fast moving consumer goods) относятся товары, имеющие короткий жизненный цикл, приобретаемые частными лицами для частного потребления и включают в себя как продовольственные, так и не продовольственные товары. В рамках данного исследования к категории FMCG мы будем относить следующие товары повседневного спроса: продукты питания, товары личной гигиены и бытовую химию (исключив сигареты и алкогольные напитки).

Данный рынок является одним из самых высококонкурентных и, как следствие, развита с точки зрения технологий продаж и инструментов продвижения. С переходом на цифровую экономику потребительское поведение в России и в мире претерпело и продолжает претерпевать значительные изменения. Основные тенденции современного потребления представлены на рис 1.

Рисунок 1 – особенности покупательского поведения современного потребителя



Источник: составлено автором на основе результатов ФНИР в рамках государственного задания Финансового университета на 2019 год

Категория FCMG наиболее чувствительна к любым изменениям, которые сразу же находят свое отражение в потреблении категории, так как покупка товаров осуществляется с высокой частотой и регулярностью. На основе представленных выше данных можно отметить несколько устойчивых тенденций, которые являются как следствием развития и совершенствования технологий, так и общественных изменений. Эти тенденции определяют портрет потребителя и особенности покупательского поведения на ближайшие 5–10 лет.

В ходе исследования был выдвинут ряд гипотез, которые были проверены с помощью комплексного количественного и качественного анализа. Целью исследования являлась оценка трансформации потребительского поведения, формирование факторов потребительского выбора, а также степени их влияния на потребительское поведение.

Объектом исследования стали жители города Москвы старше 18 лет. Предметом исследования являлось состояние и особенности потребительского поведения, а также факторы потребительского выбора, определяющие потребительское поведение на рынке товаров повседневного спроса. Исследование проводилось методом онлайн-анкетирования с выборкой 400 респондентов.

По результатам количественного этапа было проведено качественное глубинное исследование методом эксперимента на тему: «Нейромаркетинговое тестирование факторов, определяющих принятие решения о покупке, на рынке товаров повседневного спроса». Целью исследования стало изучение степени влияния различных рекламных стимулов на потребительское поведение в условиях цифровизации общества. Объектом исследования выступили жители города Москвы старше 18 лет (выборка 30 респондентов). Предметом исследования являлись факторы (в том числе когнитивные искажения), влияющие на принятие решения о покупке в условиях цифровизации. Исследование проведено на основе использования специализированного оборудования – айтрекера «Tobii Pro Glasses 2 Live View Wireless 50 HW» и программного обеспечения «Tobii Pro Lab Analyzer Edition».

В совокупности по результатам исследования выдвинутые гипотезы подтвердились частично (см таблицу 1).

Таблица 1 – Соответствие полученных результатов выдвинутым гипотезам исследования

Гипотеза	Подтвердилась/ Не подтвердилась	Комментарии
1. Количество потребителей, регулярно покупающих товары повседневного спроса онлайн, продолжит рост как следствие режима самоизоляции в период пандемии 2020, а также естественного развития сервисов доставки.	Подтвердилась	Большинство респондентов отметили удобство совершения покупок онлайн. В период самоизоляции многие попробовали заказывать в интернете впервые и сохранили эту привычку. Это обусловлено тем, что сервисы доставки продемонстрировали быстрые темпы развития и качество сервиса, завоевав доверие аудитории. Так, фактор срока и условий доставки является одним из самых важных при принятии решения о покупке. Тем не менее, четверть участников опроса покупают товары FMCG только оффлайн и являются потенциальной аудиторией для расширения онлайн-рынка.
2. Ожидается, что основным преимуществом онлайн-покупок в категориях FMCG товаров доставка товаров на дом, что позволит свести к минимуму самостоятельный перенос тяжелых и крупногабаритных товаров.	Не подтвердилась	Основными преимуществами совершения покупок товаров повседневного спроса с применением цифровых технологий, по мнению респондентов, являются: экономия времени на поход в магазин (62,7%), возможность совершить покупку не выходя из дома при плохом самочувствии/в условиях пандемии (50,2%). Доставка на дом заказов любого габарита и веса (42,3%) оказалась на третьем месте.
3. Безопасность платежей и удобство навигации станут одним из важнейших факторов при выборе магазина для покупки онлайн.	Подтвердилась	При покупке товаров повседневного спроса с использованием современных цифровых технологий покупатели в основном обращают внимание на безопасность системы платежей (4,61 баллов из 5,00) и стоимость товара (4,54 баллов из 5,00), при этом дополнительные возможности имеют для них меньший вес.

4. В силу популяризации здорового образа жизни, правильного питания и рекомендаций по поддержанию иммунитета и здоровья в целом потребители станут больше обращать внимание на натуральность состава, калорийность и наличие дополнительных полезных веществ при выборе товаров категории FMCG.	Подтвердилось	При выборе конкретного бренда в первую очередь имеет влияние стоимость (4,62 балла из 5,00) и натуральный состав продукта (4,37 баллов из 5,00), тогда как детальный состав и мнение других людей имеют меньший вес. Это соответствует общему тренду стремления к правильному питанию и здоровому образу жизни, однако ценовой фактор всегда был определяющим для российских потребителей, которые обеспокоены изменчивой экономической обстановкой, особенно вследствие пандемии.
5. Собственные приложения торговых сетей и агрегаторов опередают заказы через сайт в силу преимущественного использования мобильного телефона для поиска и покупок в сети Интернет.	Не подтвердилось	Популярность приложений торговых сетей для покупок онлайн растет (39,5) % респондентов стали чаще использовать приложения за последний год), однако на данный момент основным каналом совершения транзакций на рынке товаров массового потребления является сайт магазина/супермаркета
6. С точки зрения выбора брендов товаров категории FMCG потребители будут отдавать предпочтение наиболее известным торговым маркам, имеющим высокий рейтинг и положительные отзывы других пользователей, а также тем, которые предлагают наиболее удобный и быстрый способ перехода к покупке после контакта с рекламным сообщением.	Подтвердилось частично	По данным опроса, при выборе бренда в первую очередь имеет влияние стоимость (4,62) и натуральный состав продукта (4,37). При этом меньшее значение для потребителей имеет информация об отзывах о товаре на специализированных сайтах-отзовиках (3,84 балла). Непосредственная информация о производителе и о качественном составе продукта: известность бренда/марки (3,73 балла), экологичность упаковки (3,53 балла), наличие витаминов и микроэлементов (3,49 балла) и низкая калорийность (3,44 балла) имеют значительно меньший ранг. Вместе с тем, наименьшее значение, по мнению участников опроса имеет рекомендации лидеров мнений (2,86 балла) и информация о том, что продукт является частью отечественного (российского) производства (2,87 балла).

Таким образом, основными факторами, влияющими на потребительское поведение на рынке FMCG являются:

- Развитие электронной торговли вследствие повышения качества и удобства использования платформ, а также под влиянием режима самоизоляции в период пандемии коронавируса 2020. При этом, больше всего потребителей беспокоит безопасность онлайн-транзакций.
- Рост популярности сервисов доставки и повышении их значимости при выборе товаров онлайн.
- Рост покупок по промо-акциям.
- Популяризация здорового образа жизни и осознанного потребления.
- Появление новых технологических решений на пути потребления пользователя, таких как приложения торговых сетей, чат-боты, голосовые помощники и умные колонки.

Лидерство тех или иных производителей и брендов в категории определяет наилучшее сочетание большого количества факторов: от внедрения новых технологий и расширения портфолио до медиа-стратегии.

Список источников:

1. Федеральный закон от 12 декабря 2009 г. N 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации». Официальный сайт «КонсультантПлюс» URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_95629 (дата обращения: 01.04.2020).
2. Постановление Правительства РФ от 19.01.1998 N 55 «Об утверждении Правил продажи отдельных видов товаров, перечня товаров длительного пользования ... комплектации». Официальный сайт «КонсультантПлюс» URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17579/ (дата обращения: 01.04.2020).
3. Глобальное исследование потребительского поведения за 2019 год, PWC, 2019 г – [Электронный ресурс] URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/consumer-insights-survey.html>, Дата обращения: 18.02.2020.
4. Последние тенденции на рынке розничной торговли и производства потребительских товаров, 2ой квартал 2019. – [Электронный ресурс] URL: <https://www.pwc.ru/ru/retail-consumer/assets/q2-rus-fin.pdf>. Дата обращения: 17.05.2020.
5. FMCG тренды в России, GfK, 03.04.2019г – [Электронный ресурс] URL: <https://www.gfk.com/ru/insaity/press-release/fmcg-trendy-v-rossii/>, Дата обращения: 08.02.2020

Анастасия Валерьевна Воскобойникова

Факультет информационных технологий и анализа больших данных

Финансовый университет при Правительстве РФ

Россия, Москва

e-mail: voskav@mail.ru

Научный руководитель: **Ольга Александровна Бородина**

старший преподаватель Департамента менеджмента и инноваций

Финансовый университет при Правительстве РФ

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: olga_borodina17@mail.ru

ИНФЛЮЕНС-МАРКЕТИНГ В ЭРУ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Аннотация: В статье рассмотрено интегрирование цифрового маркетинга в деятельность коммерческих организационных систем, проводится анализ внедрения инфлюенс-маркетинга и его места в структуре цифровой экономики. Выделены методы и инструментарий для поддержки рекламных кампаний с помощью информационно-коммуникационных систем.

Ключевые слова: цифровая экономика, инфлюенс-маркетинг, целевая аудитория, таргет, информационные технологии.

Voskoboynikova Anastasiya Valerievna

Faculty of Information Technology and Big Data Analysis

Financial University under the Government of the Russian Federation

Russia, Moscow

e-mail: voskav@mail.ru

Scientific adviser: **Olga Alexandrovna Borodina**

Senior Lecturer of the Management and Innovation Department

Finance University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

E-mail: olga_borodina17@mail.ru

TITLE

Abstract: The article presents the integration of digital marketing into activities of commercial organizational systems, analyzes the implementation of influence-marketing and its place in the structure of the digital economy. Methods and tools for supporting advertising campaigns are highlighted by using information and communication systems.

Keywords: digital economy, influence-marketing, target audience, targeting, information technology.

Современное общество характеризуется ускоренной адаптацией своего сознания к диджитал среде, происходящей из-за перманентного внедрения информационных технологий в деятельность различных предприятий. Цифровой маркетинг позволяет с высокой точностью проанализировать целевую аудиторию и характер ее участников, например, в первой трети 2020 года компания Google анонсировала запуск бесплатной платформы для отслеживания трендовых запросов в ритейле – Rising Retail Categories.

Результатом использования digital-технологий маркетинга является процесс преобразования традиционного рекламного сообщения в динамичный диалог с представителями целевой аудитории. [1]. Из общего направления цифрового маркетинга в эру популяриза-

ции социальных сетей все большей актуальностью обладает именно инфлюенс-маркетинг, который подразумевает сотрудничество рекламодателей с медийными лицами с целью продвижения продукта или услуги. Инфлюенс-маркетинг, пожалуй, является одним из самых деликатных и наивных, но одновременно и результативных способов распространения информации и донесения ее до своей аудитории. Базисным превосходством упомянутого выше способа коммуникации является потенциальное применение таргетинга, а также довольно четкое определение образа целевой аудитории с целью максимизации расходования материальных средств рекламной кампании.

Доказательством истинной результативности инфлюенс-маркетинга может послужить рекламная кампания Nestle и журнала Elle. Через лидеров общественного мнения компании запустили конкурс в социальных сетях, смысл которого заключался в опубликовании в своем аккаунте фотографии с завтраком от Nestle Fitness и хэштегом #ElleFitness. Лучшие фотографии могли попасть на страницы журнала, также среди участников разыгрывались разные ценные призы. По окончании акции охваты повысились на 20%, а вовлеченность аудитории организаций увеличилась в 3 раза, что принесло двум брендам не только прирост продаж, но и рост узнаваемости в социальных сетях. Путем проведения данного мероприятия также повысилась и лояльность целевой аудитории, так как компании приобрели рекламу у лидеров общественного мнения, которые имеют определенную репутацию на онлайн-платформах [2].

Важной особенностью инфлюенс-маркетинга является решение задачи по формированию заранее спланированного имиджа, который в перспективе будет создавать впечатление об организации и ее услугах. [3]. Таким образом, можно прийти к тому выводу, что результативность рекламной компании некорректно оценивать только лишь по количеству продаж, ведь есть и другие элементы бизнес-процессов которые могут меняться в лучшую сторону путем проведения рекламных компаний.

Помимо инфлюенс-маркетинга, не менее популярным является контент-маркетинг, деятельность которого прямо направлена на увеличение эффективности охвата целевой аудитории [4].

Таким образом, с повсеместным распространением цифрового бизнеса в структуре цифровой экономики строятся новые каналы взаимодействия с клиентом и улучшается качество обслуживания, в основе данной процедуры лежит преобразование внутренних процессов в компаниях, таких как переход на дистанционный режим работы, а также фрагментарная автоматизация бизнес-процессов.

Список использованных источников:

1. *Таранова Ю.В.* Digital-коммуникации в бизнесе: особенности и тренды // Век информации. 2015. № 3(4). С. 243–245.
2. *Геворкян А.И.* Digital-технологии в брендинге // В сборнике: Брендинг как коммуникативная технология XXI века Материалы II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. под ред. А. Д. Кривоносова. 2016. С. 183–184.
3. *Лазуткина Екатерина Валерьевна* Лидеры мнений в информационном пространстве блогосферы Рунета // Вестник НГУ. Серия: История, филология. 2016. № 6. С. 51–59.
4. *Афанасьев О.А.* Использование digital-технологий коммуникаций в маркетинге в условиях перехода к цифровой экономике // Аллея науки. 2017, т.2, № 16. С.62–66.

Елизавета Олеговна Комова

Факультет информационных технологий и анализа больших данных
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Россия
e-mail: liza.komova33@gmail.com

Научный руководитель: **Ольга Александровна Бородина**

старший преподаватель Департамента менеджмента и инноваций
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Россия
E-mail: olga_borodina17@mail.ru

РАЗВИТИЕ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ

Аннотация: В статье рассмотрено влияние цифрового маркетинга на современный мир. Какое значение занимает цифровой маркетинг в деятельности организации. Представлены примеры реализации на практике.

Ключевые слова: маркетинг, цифровой маркетинг, клиенты, организации, компании

Elizaveta Olegovna Komova

Faculty of Information technology and big data analysis
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
e-mail: liza.komova33@gmail.com

Scientific adviser: **Olga Alexandrovna Borodina**

Senior Lecturer of the Management and Innovation Department
Finance University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
E-mail: olga_borodina17@mail.ru

DEVELOPMENT OF DIGITAL MARKETING IN THE MODERN WORLD

Abstract: This article examines the impact of digital marketing on the modern world. The directions of development, opportunities, digital marketing tools are identified. Examples of implementation in practice are presented.

Keywords: marketing, digital marketing, clients, organizations, companies

Время не стоит на месте. Каждую секунду люди совершают новые действия, реализуют идеи, строят бизнес. Растут запросы и потребности. Вместе с тем и развиваются технологии, которые помогают людям реализовать задуманное. Интернет значительным образом влияет на маркетинг.

По данным отчета Digital 2020 от We Are Social и Hootsuite интернетом уже сейчас пользуются 81% россиян, и эта цифра неуклонно растет [3]. Это означает, что существующие компании должны совершенствовать свои подходы и методы для полноценного функционирования и для создания конкурентоспособных условий.

Как люди раньше совершали покупки? Необходимо было найти время, ехать в магазин, выбирать только из представленного ограниченного ассортимента. Именно с развитием циф-

рового маркетинга сфера продаж коренным образом изменилась. Теперь нет необходимости куда-то идти. Любой человек может совершить покупку, всего лишь имея доступ в интернет. А дальше в дело вступают инструменты цифрового маркетинга, которые способны автоматически определить интересы покупателей, предложить что-то похожее на предыдущие запросы, проанализировать потребности, исходя из действий клиента в интернете. Например, интеллектуальный анализ данных позволяет рекомендовать продукты на Amazon, которые составляют до 30% от общего объема продаж.

Так что же такое цифровой маркетинг? Для организаций – это возможность всегда совершать продажи, даже не в рабочее время, 24 часа в сутки, уменьшить затраты и увеличить прибыли. Цифровой маркетинг – возможность распространять рекламу на определенные целевые группы, на определенное местоположение. К 2023 году ожидается увеличения использования геотаргетинга – этот рынок вырастет до 2,2 млрд долларов – вместе с ростом использования интернета.

Цифровой маркетинг позволяет совершать повторные продажи, осуществлять sms рассылки своим клиентам, также персонализированные электронные письма рекламного содержания. В 2020 году все большую популярность набирают чат-боты. 63% пользователей предпочитают звонкам непосредственное обращение к чат-боту. Примерно к 2022 году чат-боты помогут организациям экономить 8 миллиардов долларов каждый день.

Еще одним актуальным инструментом цифрового-маркетинга является видеомаркетинг. 72% организаций сообщают, что видео повысило им конверсию. А 68% покупателей утверждают, что короткие видео привлекают их внимание к новому продукту.

К цифровому маркетингу можно отнести маркетинг влияния: люди Instagram или YouTube с большим количеством подписчиков распространяют информацию о бизнесе или продукте через свои аккаунты в социальных сетях. Например, совместно с сообществом YouTube, Channel Mum теперь работает с несколькими блогерами, чтобы продвигать свои продукты. Это привело к увеличению рейтинга с 10% до 80%.

Контент-маркетинг позволяет вызвать доверие у потребителей, а также стоит на 62% меньше, но в 3 раза больше привлекает потенциальных клиентов. Малый бизнес, который ведет блог, получает на 126% больше роста, чем те, у кого его нет.

Компании все чаще используют технологию дополненной реальности. Например, у IKEA есть свое собственное AR-приложение, которое позволяет «протестировать» мебель IKEA в собственной квартире. Можно передвинуть мебель и посмотреть, как она будет выглядеть под разными углами.

Цифровой маркетинг позволяет делать точные выводы об эффективности разных каналов продвижения и составлять более точный портрет клиента.

Однозначно можно сказать, что будущее за цифровым маркетингом. Однако более точно предсказать насколько активно он будет развиваться очень сложно, ведь каждый день появляется много новых приложений, сайтов, платформ и сервисов, которые способны задать новые вектор развития.

Список использованных источников:

1. *Азарова С.П.* Маркетинговые исследования: теория и практика: учебник для прикладного бакалавриата / С.П. Азарова [и др.]; под общей редакцией О.Н. Жильцовой. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 220 с.
2. *Данько Т.П., Китова О.В.* Вопросы развития цифрового маркетинга. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/voprosy-razvitiya-tsifrovogo-marketinga> (Дата обращения 28.09.2020)
3. Отчет Digital 2020 от We Are Social и Hootsuite [Электронный ресурс] URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview> (Дата обращения 22.09.2020)

Снежана Валерьевна Краснова

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Россия

e-mail: kecv21@mail.ru

Научный руководитель: **Кетеван Китаевна Сирбиладзе**

Преподаватель, ассистент кафедры «Бизнес-информатика»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Россия

e-mail: ketisirbiladze@mail.ru

ВЛИЯНИЕ COVID-19 НА РЫНОК МАРКЕТИНГА В РОССИИ И В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ

Аннотация: COVID-19 внес свои коррективы в деятельность организаций по всему миру. Бизнес начал снижать затраты на рекламу своих товаров и услуг. Маркетинг стал набирать обороты, компании стали выходить в онлайн из-за невозможности вести оффлайн-деятельность, что увеличило скорость развития маркетинга во всех странах.

Ключевые слова: COVID-19, маркетинг, AR-приложения, shopstreaming, телездравоохранение.

Snezhana Valerievna Krasnova

Faculty "Graduate School of Management"

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

e-mail: kecv21@mail.ru

Scientific adviser: **Ketevan Kitaevna Sirbiladze**

Lecturer, Assistant of the Department of Business Informatics

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

e-mail: ketisirbiladze@mail.ru

IMPACT OF COVID-19 ON THE MARKETING MARKET IN RUSSIA AND IN FOREIGN COUNTRIES

Resume: COVID-19 has made its own adjustments to the activities of organizations around the world. The business began to reduce the cost of advertising its products and services. Marketing began to gain momentum, companies began to go online due to the inability to conduct offline activities, which increased the speed of marketing development in all countries.

Keywords: COVID-19, marketing, AR-apps, shopstreaming, telehealth.

Введение: Для бизнеса пандемия – это явление, которое трудно предсказать. В это время менеджмент компаний, рассматривая статистику продаж, поднимает или опускает цены для увеличения объема продаж, соответственно, денежные средства, которые могли быть направлены на развитие отраслей бизнеса, замораживаются из-за сокращения расходов.

Обзор литературы: В качестве источников были использованы исследования международных компаний Trendwatching (в котором представлены прогнозные тенденции, которые будут существовать после пандемии), iiMedia (представлена прогнозная прибыль, которую может принести одна из тенденций); интернет-источники – Forbes (использование AR-приложений), World Economic Forum (представлена информация о технологических трендах); новостной источник – ТАСС (указана информация о роботизированной доставке в России).

Методология исследования: Для исследования были использованы следующие методы: анализ возникших маркетинговых трендов; сравнение российских и зарубежных тенденций; обобщение всех трендов.

Результаты исследования: Еще в марте международная исследовательская компания TrendWatching представила прогноз тенденций, которые будут существовать после пандемии на рынке маркетинга, которые начали функционировать на рынке [7].

1) Развитие образовательных онлайн-ресурсов

Мы можем наблюдать, как спортивные магазины начали прибегать к бесплатным онлайн-тренировкам на примере магазина «Спортмастер» [3] и винного дома «Каудаль» [2].

2) Широкое распространение в Китае получил Shopstreaming – проведение «стримов» для продвижения продукции, где покупатели могут взаимодействовать между собой. Согласно исследованиям iMedia, в 2019 году эта индустрия принесла 61 млрд. долларов [5].

3) Телездравоохранение сокращает разрыв между людьми и системами здравоохранения, позволяя пациентам с симптомами оставаться дома и общаться с врачами по виртуальным каналам, снижая распространение вируса [6]. Российский пример – компания «Доктор рядом» совместно с Внешэкономбанком стали первыми, кто предложил бесплатные консультации по всей стране [1].

4) Виртуальные впечатления (AR-приложения), с помощью которых возможно примерить одежду, косметику и т. д. Пример – стратегия компании Lancome.

За рубежом IKEA использует AR-приложение, которое позволяет потребителям использовать смартфон, чтобы увидеть, как будет выглядеть предмет мебели дома. Пользователь направляет камеру телефона на предмет мебели, не принадлежащий IKEA, и приложение выполняет и показывает образцы мебели IKEA, которые выглядят схоже с его [4].

5) Роботизированная доставка роботами

Многие компании по доставке в США и Китае запускают бесконтактную. Китайские гиганты электронной коммерции также наращивают свои усилия по доставке роботов [8]. В России тестируется «Яндекс.Ровер», который предназначен для доставки разных грузов и корреспонденции.

Выводы и рекомендации: Таким образом, COVID-19 продемонстрировал важность готовности к цифровым технологиям, которая позволяет бизнесу и жизни продолжать как обычно – насколько это возможно – во время пандемий, т. к. благодаря цифровым технологиям произошло изменение маркетинговых инструментов.

Список использованных источников:

1. ВЭБ и «Доктор рядом» запустили федеральный проект по бесплатной телемедицинской помощи // ТАСС URL: <https://tass.ru/ekonomika/8115233> (дата обращения: 27.09.2020).
2. Инстаграм «Винный дом «Каудальный» // Instagram URL: <https://www.instagram.com/caudalmsk/> (дата обращения: 29.09.2020).
3. Инстаграм «Спортмастер» // Instagram URL: https://www.instagram.com/sportmaster_official/ (дата обращения: 29.09.2020).
4. How Businesses Are Using VR To Survive The COVID-19 Era // Forbes URL: <https://www.forbes.com/sites/serenitygibbons/2020/05/02/how-businesses-are-using-vr-to-survive-the-covid-19-era/#17ab3f5feae5> (дата обращения: 24.09.2020).
5. Shopping in live streaming apps is booming in China thanks to the Covid-19 pandemic // scmp URL: <https://www.scmp.com/abacus/tech/article/3078208/shopping-live-streaming-apps-booming-china-thanks-covid-19-pandemic> (дата обращения: 24.09.2020).
6. Telemedicine during COVID-19: Benefits, limitations, burdens, adaptation // HealthcareITnews URL: <https://www.healthcareitnews.com/news/telemedicine-during-covid-19-benefits-limitations-burdens-adaptation> (дата обращения: 24.09.2020).
7. 10 cross-industry trends that are accelerating by the covid-crisis. // Trend Watching URL: <https://info.trendwatching.com/10-trends-for-a-post-coronavirus-world> (дата обращения: 23.09.2020).
8. 10 technology trends to watch in the COVID-19 pandemic // World Economic Forum URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/10-technology-trends-coronavirus-covid19-pandemic-robotics-telehealth/> (дата обращения: 24.09.2020).

Татьяна Алексеевна Латушкина
Финансовый Факультет
Финансовый университет при Правительстве РФ
Москва, Россия
e-mail: Tlatushkina2002@mail.ru

Научный руководитель: **Баркова Наталья Юрьевна**
К.Э.Н., Старший преподаватель к/н
Финансовый университет при Правительстве РФ
Москва, Россия
e-mail: NYUBarkova@fa.ru

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА И МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Аннотация: В статье рассматривается влияние цифровизации маркетинговых инструментов на потребительские предпочтения и спрос покупателей. В связи с технологическими изменениями, произошедшими в мире, именно цифровой маркетинг стал инструментом современности. Автор подчеркивает, что цель маркетологов осталась прежней, как заинтересовать искушенных и недоверчивых к классическим моделям потребителей и сделать их потенциальными покупателями.

Ключевые слова: цифровой маркетинг; потребительское поведение; психология покупателей; реклама современности.

Tatiana Alekseevna Latushkina
Financial Faculty
Financial University under the Government of RF
Moscow, Russia
e-mail: Tlatushkina2002@mail.ru

Scientific adviser: **Barkova Natalia Yurievna**
Ph.D. in Economics, Senior lecturer
Financial University under the Government of RF
Moscow, Russia
e-mail: NYUBarkova@fa.ru

IMPACT OF DIGITAL MARKETING AND MARKETING COMMUNICATIONS ON CONSUMER BEHAVIOR

Abstract: The article explores the impact of digitalization of marketing tools on consumer preferences and customer demand. The author emphasizes that the goal of marketers remains the same, how to interest sophisticated and distrustful of classic models of consumers and make them potential buyers. Due to the technological changes that have taken place in the world, digital marketing has become a tool of our time.

Keywords: digital marketing; consumer behavior; psychology of buyers; advertising in our days.

Введение

Актуальность доклада: Реклама – мощнейшее средство воздействия на человека. Современные технологии позволили цифровому маркетингу грамотно оформлять и удачно ее размещать, побуждая потенциальных потребителей к осуществлению покупки с помощью психологического воздействия на человека. Именно в этом заключается актуальность рассматриваемой темы.

1.1 История возникновения и развития цифрового маркетинга.

Цифровой маркетинг (англ. digital marketing) – это организационная функция и совокупность процессов создания, продвижения и предоставления продукта или услуги покупателям и управление взаимоотношениями с ними с выгодой для организации, с помощью использования цифровых каналов. [3]

Основные даты в истории возникновения цифрового маркетинга:

1897 г. – Гульельмо Маркони изобрел радио

1971 г. – Рэй Томлинсон (американский инженер компьютерной компании BBN Technologies) отправил первое электронное письмо

1981 г. – создание IBM первого персонального компьютера

1980-е г. – Роберт Кестенбаум и Роберт Шоу начали процесс автоматизации маркетинга и создали маркетинг на основе базы данных

1990 г. – первое упоминание термина «цифровой маркетинг» и запуск первой в мире поисковой системы «Archie» с возможностью поднятия позиций сайта по определенным запросам. [3]

1.2 Реклама.

Реклама – вид маркетинговой коммуникации, целенаправленное распространение заранее оплаченной информации о потребительских свойствах товаров или услугах с целью привлечения потенциальных потребителей. [1]

Главная задача рекламы – стимулирование сбыта и увеличение прибыли от реализации товаров и услуг. [1]

1.4 Сравнительный анализ основных каналов распространения рекламы [2]

№	Вид рекламы	Стоимость	Попадание в целевую аудиторию
1	Наружная реклама	Средняя ±	Низкое –
2	Реклама в СМИ	Высокая -	Низкое –
3	Интернет-реклама	Низкая +	Высокое +
4	Печатная реклама	Средняя ±	Среднее ±

№	Наименование вида	Доля канала в общем объеме рынка
1	Телевидение	40%
2	Интернет	36%
3	Печатные СМИ	5%
4	Наружная реклама	11%
5	Радио	4%
6	Прочие медиа	1%

1.5 Поведение потребителя:

Поведение потребителя – сложный многогранный процесс и для его изучения необходимо использовать приемы и методы, применяемые в психологии и социологии, а именно

наблюдение за поведением потребителя и изучение отдельных стадий процесса принятия решений о покупке. [1]

Рисунок 1. Факторы, влияющие на поведение покупателя



2.1. Влияние рекламы на людей и на нас самих в действительности

Результаты социологического опроса
В опросе участвовало 155 человек.

Рисунок 2. Вопрос 1. Какой вы потребитель



Рисунок 3. Вопрос 2. Считаете ли вы свои покупки рациональными
Считаете ли вы свои покупки рациональными



Рисунок 4. Вопрос 3. Покупаете ли вы товары по акции
Покупаете ли вы товары по акции, выгодным предложениям

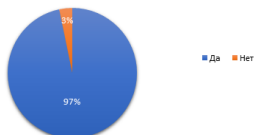


Рисунок 5. Вопрос 4. Где реклама более привлекательна
Где реклама более привлекательна



Рисунок 6. Вопрос 5. Как вы думаете каково влияние рекламы на нашу потребительскую корзину
Как вы думаете каково влияние рекламы на нашу потребительскую корзину

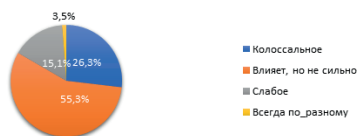
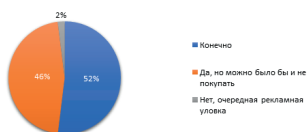


Рисунок 7. Вопрос 6. Являются ли эти покупки полезными для вас
Являются ли эти покупки полезными для вас



Подводя итоги опроса, можно сделать вывод, что более 50% покупок совершается потребителями неосознанно. Реклама в 99% случаев апеллирует к эмоциям, а логика и рациональное мышление ее главные враги. [5]

Заключение

Результаты исследования показали, что цифровая реклама заняла в нашей жизни особое место двигателя и советчика. В моменты совершения покупок она часто является главным инициатором наших решений, оказывая значительное влияние на наши потребительские желания.

Так происходит из-за того, что маркетинговая система развивается с каждым днем (а вместе с ней и реклама), цифровизация помогает узнавать все больше и больше о потребителе, о его привычках и импульсах. С каждым разом потребителю становится все сложнее и сложнее бороться с уловками маркетологов в условиях ограниченности информации и знаний о сущности рекламы. Но даже из такой сложной ситуации можно найти выход.

Чтобы не попасться в ловушку ненужной рекламы необходимо, в первую очередь, осознать свои потребности и действовать исходя из внутренних побуждений. Укрепив доверие к себе, уверенность в себе, терпимость к своим недостаткам, а значит недостаткам других, вполне реально оградить себя от манипулирования рекламы любого вида. [5]

Список использованных источников:

1. Катернюк А. Практическая реклама. // Феникс. – 2015. – 155 с.
2. Аниськина, Н.В.; Колышкина Т.Б. Модели анализа рекламного текста. // Москва: ИЛ. –2016. – 304 с.
3. Данько Т.П., Китова О.В. Вопросы развития цифрового маркетинга. // Киберленинка. –2013. – 261–264 с.
4. Шевченко Д.А. Цифровой маркетинг: обзор каналов и инструментов
5. Консалтинговая компания RBU. <http://behavioralunit.ru/blog/doklady/psihologiya-reklami-i-marketinga>, (Russian behavioral unit) 2019.

Мединова Елизавета Игоревна

Финансовый факультет

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

email: medinova15@icloud.com

Научный руководитель: **Баркова Наталья Юрьевна**

к.э.н. старший преподаватель департамента «Менеджмент»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

email: natalya_barkova_1975@mail.ru

ЗНАЧЕНИЕ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ОБЩЕСТВА

Аннотация: в данной статье рассмотрены специфические особенности деятельности цифрового маркетинга в современных условиях цифровизации. Изучено воздействие инновационных технологий на развитие цифрового маркетинга, приведена характеристика основных и наиболее эффективных инструментов digital-маркетинга в Интернет-сети, а также способы обеспечения коммуникации с аудиторией и продвижения на рынке Интернет-торговли.

Ключевые слова: цифровой маркетинг, Интернет-продажи, цифровизация, торговля, инструменты цифрового маркетинга

Medinova Elizaveta Igorevna

Finance Department

Financial university under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

email: medinova15@icloud.com

Scientific adviser: **Barkova Natalia Yurievna**

PhD, Assistant Department of Management

Financial university under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

email: natalya_barkova_1975@mail.ru

SIGNIFICANCE OF DIGITAL MARKETING IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF SOCIETY

Abstract: This article discusses the specific features of digital marketing in the modern digitalization environment. The impact of innovative technologies on the development of digital marketing is studied, the characteristics of the main and most effective digital marketing tools on the Internet are given, as well as ways to ensure communication with the audience and promotion on the Internet trade market.

Keywords: digital marketing, online sales, digitalization, trade, digital marketing tools

Введение

На сегодняшний день для привлечения и удержания клиентов компаниям приходится использовать не только традиционный маркетинг, но также развивать и применять и цифровой маркетинг. Данный вид маркетинга помогает налаживать коммуникации с клиентами при помощи нового широкого спектра инструментов цифровых каналов.

Многие считают, что Интернет-маркетинг и цифровой маркетинг (digital marketing) является одним и тем же, однако они имеют ряд отличий. Цифровизация дает возможность использовать не только Интернет-сеть, но и соответствующие технические средства цифрового оборудования и программного обеспечения, которые в свою очередь позволяют наладить коммуникации с потребителями той или иной организации.

В таблице 1 представлены основные отличия цифрового маркетинга от Интернет-маркетинга. [1]

Таблица 1 – Отличия цифрового маркетинга от Интернет-маркетинга

КРИТЕРИИ СРАВНЕНИЯ	ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ	ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ
1. Функционирование	Цифровая инфраструктура (Интернет-сеть и цифровые устройства)	Интернет-сеть
2. Целевая аудитория	Пользователи Интернет-сети и цифровых offline-продуктов	Пользователи Интернет-сети
3. Каналы коммуникации	Интернет-каналы, реклама и специализированные приложения	Интернет-каналы

Механизм цифрового маркетинга включает в себя множество современных технологий, которые сочетают в себе специализированное программное обеспечение и соответствующее оборудование [1].

Цифровой маркетинг предлагает ряд разнообразных инструментов для повышения эффективности продаж в Интернет-сети, привлечения аудитории и взаимодействия с ней. К таким инструментам относят искусственный интеллект, чат-боты, персонализацию, видео- и инфлюенс-маркетинг, различные мессенджеры, Stories в социальных сетях, визуальный и голосовой поиск, дополненная реальность, push-уведомления, нейромаркетинг, длинный и пользовательский контент, социальная коммерция, брендинг, технология блокчейна и 5G и прочее [2].

Также, основой цифрового маркетинга в Интернет-сети являются следующие инструменты:

- 1) поисковая оптимизация, или Search Engine Optimization (SEO) представляет собой всестороннее развитие и продвижение сайта – это помогает вывести его на первые позиции в результате выдачи поисковых систем по ключевым словам. Цель использования данного инструмента заключается в увеличение посещаемости страницы и дальнейшего получения дохода [5];
- 2) контент-маркетинг – является долгосрочной маркетинговой стратегией, цель которой состоит в привлечение потенциальных клиентов и установление доверительных взаимоотношений при помощи создания и распространения релевантного контента (например, ассоциированная полезная информация) [4];
- 3) e-mail-маркетинг – это автоматизированные рассылки для целевой аудитории в виде электронных писем;
- 4) маркетинг в социальных сетях, или Social Media Marketing (SMM) – данный инструмент помогает привлечь целевую аудиторию через социальные сети;
- 5) online-реклама – мощный базовый инструмент с помощью которого можно привлечь клиентов в Интернет-сети используя различные варианты рекламных сообщений;

- 6) контекстная реклама – один из типов online-рекламы, которая может быть представлена в текстовом, графическом и видео формате. Такая реклама показывается пользователям в соответствии с их недавними поисковыми запросами и интересами в Интернет-сети. Она видна на различных Интернет-ресурсах [3];
- 7) веб-аналитика представляет собой систему для измерения, сбора, анализа и понимания информации о посетителях сайта компании для повышения эффективности его работы.

Заключение

Подводя итог, можно сказать, что владение множеством различных цифровых маркетинговых инструментов позволяет компании наладить коммуникации с потенциальными клиентами и увеличивать свои продажи. Наличие значительного количества цифровых каналов дает возможность маркетологам создавать соответствующие стратегии для взаимодействия с целевой аудиторией.

Список использованной литературы:

1. *Нигматзянова, А.З.* Проблемы развития Интернет-торговли в России / А. З. Нигматзянова // Вестник науки и образования. – 2019. – № 4. – С. 23–34.
2. Двадцать трендов digital-маркетинга 2020 года [Электронный ресурс] // vc.ru. – Режим доступа : <https://vc.ru/marketing/102519-dvadcat-glavnyh-trendov-digital-marketinga> (дата обращения 28.09.2020).
3. Контекстная реклама [Электронный ресурс] // elama.ru – Режим доступа: <https://elama.ru/blog/kontekstnaya-reklama-osnovy/> (дата обращения: 28.09.2020).
4. Контент-маркетинг [Электронный ресурс] // toplead.com.ua. – Режим доступа : <https://toplead.com.ua/ru/blog/id/> (дата обращения: 28.09.2020).
5. Что такое SEO [Электронный ресурс] // seo.ru – Режим доступа: <https://seo.ru/chto-takoe-seo/> (дата обращения: 28.09.2020).

Александр Максимович Сальный

ФЭФ20-15

Финансовый университет

Москва, Россия

e-mail: alexander5115@yandex.ru

Елизавета Андреевна Букликова

ФЭФ20-15

Финансовый университет

Москва, Россия

e-mail: liza0987.rus@gmail.com

Научный руководитель: **Наталья Юрьевна Баркова**

к.э.н. старший преподаватель

Финансовый университет

Москва, Россия

e-mail: natalya_barkova_1975@mail.ru

SMM-маркетинг в современном мире

Аннотация: В статье раскрыт современный способ продвижения товара «SMM-маркетинг». Приведены доказательства эффективности данного метода. Рассмотрены социальные сети, которые оказались эффективными и полезными для бизнеса. Показан конкретный пример SMM-маркетинга в виде «Скрытой рекламы».

Ключевые слова: маркетинг, социальные сети, Интернет, реклама, контент, рекламодатели

Alexander Maksimovich Salnyj

FEF20-15

Financial University

Moscow, Russia

e-mail: alexander5115@yandex.ru

Elizaveta Andreevna Buklikova

FEF20-15

Financial University

Moscow, Russia

e-mail: liza0987.rus@gmail.com

Scientific adviser: **Natalya Yuryevna Barkova**

PhD in Economics, Senior Lecturer

Financial University

Moscow, Russia

e-mail: natalya_barkova_1975@mail.ru

SMM marketing in the modern world

Abstract: The article reveals a modern way of promoting a product "SMM-marketing". The proofs of the effectiveness of this method are given. Considered social networks that proved to be effective and useful for business. Shown is a specific example of SMM marketing in the form of "Hidden advertising".

Keywords: marketing, Social Media, Internet, advertising, content, advertisers

В эпоху информационных технологий интернет-пространство становится все более востребованным в жизни каждого человека. Так, по данным исследования Росстата, за 2018 год 79,3% российских пользователей Интернета выходит в сеть ежедневно. При этом, лишь каждый 25-й житель РФ в возрасте 15–24 лет не использует Интернет [1]. По данным Emarsys 2019 [2], почти 3,2 миллиарда человек используют социальные сети. Это примерно 42% населения мира. Помимо всей статистики, 73% маркетологов [3] заявили, что социальные сети были очень эффективными или полезными для их бизнеса.

Все вышесказанное вынуждает компании искать новые средства продвижения своей продукции через социальные сети. При правильном подходе этот метод может компании на рынок и успешно найти новых потребителей. Одним из таких способов является SMM-маркетинг, под которым подразумевается комплекс действий, направленных на использование популярных интернет-площадок: как достаточно старых (Instagram, VK, Twitter, YouTube), так и недавно появившихся (TikTok, Likee). В зарубежной литературе их называют социальными медиа-форма Интернет-коммуникации, позволяющая пользователям создавать онлайн-сообщества, обмениваться информацией, идеями, личными сообщениями и другим контентом. Социальные медиа становятся крупнейшей площадкой для распространения коммерческой информации (такой вид деятельности получил название «Socialmediamarketing») [4]

Такие интернет-сообщества имеют огромную аудиторию и высокую социальную активность. Это легко объясняется тем, что они предоставляют неограниченные возможности серфинга и общения. А факт того, что пользователь находится в психологически расслабленном состоянии, значительно привлекает рекламодателей. Руководство социальных сетей, в свою очередь, не упускает возможность извлечь из этого выгоду и охотно предоставляет рекламное пространство. В отличие от традиционных средств передачи информации (газеты, журналы), SMM-маркетинг является более выгодным и привлекательным для маркетологов и специалистов по рекламе. Это позволяет им использовать несколько социальных сетей и всех их задействовать по-разному. Однако, из-за бурного развития интернет-маркетинга многие инструменты теряют свою эффективность. Так, на некогда популярные баннеры уже никто не обращает внимание, более того, люди раздражаются из-за их появления. Ввиду этого, многие интернет-пользователи начали устанавливать сервисы, блокирующие такую рекламу. С одной стороны, из-за этого производители потеряли прибыль. С другой стороны, это позволило рекламодателям разработать более новые и усовершенствованные методы продвижения продукции через социальные сети.

Кроме того, существуют неофициальные способы продвижения продукции через социальные сети. Речь идет о так называемой «Скрытой рекламе». [5] Она напрямую не упоминает о продавце или компании. Ее суть заключается в создании нескольких аккаунтов, которые продвигаются маркетологами. Специалисты по рекламе начинают массовый поиск друзей для максимальной посещаемости аккаунта. Успешным является результат – 50 тысяч пользователей. Следующим шагом создаются группы, в которых маркетологи выкладывают посты развлекательного характера для максимально комфортного и интересного пребывания аудитории. Когда сообщество сформировалось, в него выносятся проблемы для обсуждений, в ходе которого потребитель приходит к решению приобрести тот или иной товар или услугу. Это достигается благодаря знаниям человеческой психологии. Если спустя определенное время аккаунт становится успешным, то его сдают в качестве рекламной площадки заинтересованным лицам. На данный момент рекламодатели стремятся к получению наибольшего количества рекламных площадок в социальных сетях.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что прогресс не стоит на месте. Появление новых средств связи и передачи информации стимулирует специалистов по маркетингу осваивать новые методы распространения рекламной информации в социальных сетях. Благодаря современным методам SMM-маркетинга реклама перестала иметь привыч-

ный для обывателя вид. Порой люди не отличают рекламный контент от информационного. Вместо раздражающих баннеров на полстраницы, которые невозможно закрыть с первой попытки, интернет-пользователи не принужденно получают информацию о каком-либо товаре или услуге. И, соответственно, рост продаж возрастает. Это привлекает все больше рекламодателей в сферу SMM-маркетинга.

Список использованной литературы:

- [1] Информационное общество: основные характеристики субъектов Российской Федерации. 2019: статистический сборник / М. А. Сабельникова, Г. И. Абдрахманова, Л. М. Гохберг, О. Ю. Дудорова и др.; Росстат; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2019. – 224 с. – 300 экз. [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/info-ob_reg2019.pdf (дата обращения: 16.10.2020).
- [2] Top 5 Social Media Predictions for 2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.emarsys.com/en/resources/blog/top-5-social-media-predictions-2019/> (дата обращения: 16.10.2020).
- [3] State of Social [Электронный ресурс]. URL: <https://buffer.com/state-of-social-2019> (дата обращения: 16.10.2020).
- [4] Иванова Татьяна Юрьевна, Кочкова Яна Анатольевна Особенности маркетинга в социальных медиа в условиях цифровизации // Экономический журнал. 2018. № 3(51). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-marketinga-v-sotsialnyh-media-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (дата обращения: 16.10.2020).
- [5] *Тепляков Владислав Алексеевич* SMM-маркетинг. Особенности продвижения // Вестник науки и образования. 2018. № 2(38). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/smm-marketing-osobennosti-prodvizheniya> (дата обращения: 16.10.2020).

Бавыкина Екатерина Сергеевна

студентка факультета Социальных Наук и Массовых Коммуникаций
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
г. Москва (e-mail: bavykinaess@gmail.com)

Сидорова Виктория Сергеевна

студентка факультета Социальных Наук и Массовых Коммуникаций
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
г. Москва, (e-mail: vs1053613@gmail.com)

Научный руководитель Азарова Светлана Петровна

кандидат экономических наук,
доцент департамента логистики маркетинга
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
г. Москва (e-mail: asp.marketing@yandex.ru)

ВЛИЯНИЕ МОЛОДЕЖНЫХ СУБКУЛЬТУР НА ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ

Аннотация. В статье рассматриваются молодежные субкультуры, как часть целевой аудитории потребления продуктов digital-маркетинга, написан социальный портрет членов наиболее популярных субкультур. Выявлены перспективы развития и трансформации цифрового маркетинга под влиянием данных представителей молодежных субкультур.

Ключевые слова: субкультура, молодежь, цифровой маркетинг, социальный портрет, целевая аудитория.

Bavykina E.S.,

Student of the Faculty of Social Sciences and Mass Communications
Federal State Educational Institution of Higher Education "Financial University under the Government of the Russian Federation"
Moscow (e-mail: bavykinaess@gmail.com)

Sidorova V.S.,

Student of the Faculty of Social Sciences and Mass Communications
Federal State Educational Institution of Higher Education "Financial University under the Government of the Russian Federation"
Moscow, (e-mail: vs1053613@gmail.com)

Scientific advisor Azarova S.P.,

candidate of economic sciences,
associate Professor of Marketing and logistics Department
Federal State Educational Institution of Higher Education "Financial University under the Government of the Russian Federation"
Moscow (e-mail: asp.marketing@yandex.ru)

INFLUENCE OF YOUTH SUBCULTURES ON DIGITAL MARKETING

Annotation. The article examines youth subcultures as part of the target audience for the consumption of digital marketing products, and writes a social portrait of members of the most popular subcultures. The prospects for the development and transformation of digital marketing under the influence of these representatives of youth subcultures are revealed.

Key words: subculture, youth, digital marketing, social portrait, target audience.

В эпоху цифровых технологий во всех областях общественной жизни происходят значительные изменения. С развитием общества, большую популярность стали приобретать цифровые технологии, которые не обошли стороной сферу маркетинга. Информационное общество, смарт-экономика, процессы глобализации вызывают необходимость внедрения инноваций. Так, в 90-х годах прошлого столетия, возникло новое направление маркетинга – цифровой (digital) маркетинг.

Цифровым маркетингом называется маркетинг, обеспечивающий привлечение потенциальных потребителей к приобретению товаров и услуг компании. При этом используются разнообразные формы и способы привлечения и удержания клиентов в целях продвижения на рынок брендов и увеличения сбыта компаний¹.

Отметим несомненные преимущества и перспективные мероприятия в цифровом маркетинге: цифровой маркетинг позволяет определять отношения потребителей к продукции и потребительские оценки (например, подсчет количества людей, перешедших по ссылке, количество кликов); реализуются новые способы сегментации рынка, товаров, потребителей; в цифровом маркетинге можно оперативно подстраиваться под новые запросы потребителей, что говорит о гибкости данного вида маркетинга.

Молодежная субкультура, будучи постмодернистским феноменом, все больше влияет на различного рода процессы не только в западном, но и в современном российском обществе. Эту особенность подчеркивают многие российские: С.И. Левикова, В.А. Луков, и зарубежные авторы: Манхейм Карл, К.М. Мид и др. Российское общество на данный момент находится в процессе экономических, социальных, духовно-культурных преобразований, являющихся предпосылкой к трансформации всех его сфер. Не удивительно, что результатом преобразований, а именно интеграции маркетинга в цифровые сервисы, стало появление такого направления, как digital-маркетинг.

Изучение целевой аудитории – одна из основ разработки успешной реализации кампании цифрового маркетинга (и маркетинга в целом). Молодежь является наиболее активным пользователем цифрового пространства и смежных с ним областей, поэтому невозможно не согласиться, что современные молодежные субкультуры оказывают воздействие на стратегии и методы осуществления цифрового маркетинга. Понятие молодежной субкультуры можно трактовать как культуру определенного молодого поколения, обладающего общностью стиля жизни, поведения, мировоззрения, социальных норм и ценностей².

При построении социального портрета потребителя отразим его основные социально-демографические, поведенческие и психологические характеристики. Представим портрет представителей субкультур и обратим внимание на некоторые его аспекты.

По результатам исследования Центра молодежных исследований³, в рамках проекта «Созидательные поля межэтнического взаимодействия и молодежные культурные сцены российских городов», проведенного с 2015 по 2019 год, было выявлено 51 молодежное течение. Определены в совокупности самые популярные из них: геймеры, ЗОЖ-сообщество, аниме-фандом.

Используя популярную в России социальную сеть «ВКонтакте», также видеохостинг «YouTube», мы определили следующие характеристики представленных субкультур. Стоит отметить, что нами рассмотрены одни из самых популярных сообществ, однако, существует множество других. Так, например, при вводе в поисковую строку сообществ «ВКонтакте» ключевую фразу «здоровый образ жизни» предлагается 4715 вариантов сообществ, содержащих в названии данное словосочетание. Итак, результаты анализа представлены в таблице:

¹ Шевченко Д.А. ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ: ОБЗОР КАНАЛОВ И ИНСТРУМЕНТОВ // Практический маркетинг. 2019. №10 (272). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoy-marketing..> (дата обращения: 20.09.2020).

² Зубок, Ю.А. Социальная регуляция в условиях неопределенности. Теоретические и прикладные проблемы в исследовании молодежи / Ю. А. Зубок, В. И. Чупров. - М.: Академия, 2008. - 272 с. - ISBN 978-587444-300-9.

³ <https://spb.hse.ru/soc/youth/mf/paper>

Рисунок 1. Анализ сообществ в социальных сетях

Суб-культура	Группы в социальных сетях	Количество участников, тыс. (на 29.09.2020)	Выявленные характеристики ¹
Геймеры	Студия Аналитики – https://vk.com/studanal	183	1. Платежеспособные мужчины в возрасте от 18 до 35 лет. 2. Имеют банковские карты и иные способы электронной оплаты. 3. Хорошо разбираются в технологических аспектах современной жизни. 4. Не любят прямую рекламу.
	RuHub Studio – https://vk.com/ruhubstudio	66	
	YouTube канал РАЙЗ – https://www.youtube.com/channel/UCLKB9g1374g-cxezJINOLtag	978	
	Dota 2 – https://vk.com/dota2	1209	
ЗОЖ	ЗОЖ Сам себе тренер – https://vk.com/tngmus	1271,7	1. Девушки и юноши в возрасте от 18 до 35 лет. 2. Обладают средними или высокими доходами. 3. Не имеют детей. 4. Получают высшее образование, работают фрилансерами, в бизнес-сфере или в сфере услуг и образования. 5. Являются активными пользователями Интернета, откуда и узнают об основных трендах и новинках и выражают свое мнение по поводу волнующих их тем. 6. Свободное время посвящают отдыху на природе, спорту или практикуют рукоделие.
	Workout Будь в форме – https://www.youtube.com/channel/UCDGEgc-UUgiaib0vSt-Pnujw	1730	
	D4 – https://vk.com/your_future	1205	
	Экология России – https://vk.com/russia_ecology	423	
Аниме	Аниме – https://vk.com/anime_world	156,5	1. Юноши и девушки в возрасте 14–25 лет. 2. Обладают средними или ниже среднего доходами. 3. Получают среднее/высшее образование. 4. Проводят досуг за чтением японских комиксов, просмотром анимации, косплеем². 5. В большинстве своем имеют закрытый характер, недоверчивы. 6. Являются активными пользователями Интернета, социальных сетей
	Animemes – https://vk.com/animemes	442,5	
	АтакаТитанов Attack on Titan – https://vk.com/shinokyns	191	
	Шикимори – https://vk.com/shikimori	115,3	

Ключевым аспектом в портрете геймеров будут их поведенческие характеристики и достаток. Большинство геймеров выросли в эпоху быстрого развития маркетинговых технологий. Они – свидетели смены нескольких поколений рекламных инструментов. Проводя много времени онлайн, они постоянно находятся в рекламном поле. Результатом этого факта является их скептическое отношение к прямой рекламе, а также стремление отгородиться от нее. Таким образом, реализация цифрового маркетинга представляется затруднительной в связи с поведенческими факторами данной субкультуры. Однако, осуществима с помощью следующих инструментов: нативная реклама в играх, на Интернет-платформах, сай-

¹ Характеристики выявлены посредством анализа профилей участников сообществ в соц-сетях, систематизации информации, публикуемой в данных сообществах.

² Косплей — это перевоплощение в различные роли, заключающееся в переодевании в костюмы и отыгрышах характера, пластики тела и мимики персонажей.

тах и т. д. Важно также учитывать интерес конкретного пользователя к различным жанрам компьютерных игр.

Покупателями эко-продукции и последователями ЗОЖ движут идеологические мотивы, а также забота о собственном здоровье. Тем самым люди выражают желание поддерживать свой организм и укреплять его, сохранить или, по возможности, улучшить состояние окружающей среды, а также они считают, что эко-товары более полезные и качественные, нежели обычные. Представители данной субкультуры, следуя составленному портрету, имеют ориентиры на осознанное потребление. Успешно проведенной цифровой рекламой для данной целевой аудитории будет использование QR-кодов и цифровых мониторов, например, на территории спортивных залов и площадок. Так как последователи ЗОЖа и экологических трендов нередко пользуются социальными сетями, ключевую роль в продвижении продукции играют публикации у популярных блоггеров в данной сфере.

Говоря об аниме сообществе, стоит отметить, что их интересы зачастую внедряются в иные увлечения и хобби. Хотелось бы акцентировать внимание на том, что независимо от уровня дохода, представители данной субкультуры готовы выделять значительные материальные средства на связанные с аниме тематикой товары. Увлечение этой субкультуры сформировало у них внимательность и избирательность, подразумевающую определение среди большого количества рекламных предложений именно те, которые непосредственно могут быть связаны с любимым жанром. Перспективной стратегией для организации маркетинга будет интеграция тематики или атрибутики субкультуры свою продукцию или услуги, расширяя тем самым целевую аудиторию потребителей. Метод таргетированной рекламы в социальных сетях реализует эту задумку наилучшим образом.

Таким образом, нами были рассмотрены различные характеристики представителей современных молодежных субкультур: поведенческие, психологические, социально-демографические, выявлены цифровые маркетинговые коммуникации, наиболее подходящие для них. Сегментация потребителей по различным признакам является ключевым пунктом в написании социального портрета потребителя и позволяет определить необходимые инструменты для продвижения тех или иных товаров и услуг в маркетинге.

Список используемой литературы

1. *Веселов М.И.* Феномен субкультуры в современном мире // Вестник Омского государственного педагогического университета. Гуманитарные исследования. 2017. № 1(14). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/fenomen-subkultur-v..> (дата обращения: 15.09.2020).
2. *Данько Т.П., Китова О.В.* Вопросы развития цифрового маркетинга // ПСЭ. 2013. № 3(47). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/voprosy-razvitiya-t..> (дата обращения: 28.09.2020).
3. *Жильцова О.Н.*, Интернет – маркетинг, 2-е издание Москва «Юрайт», 2018г
4. *Зубок, Ю.А.* Социальная регуляция в условиях неопределенности. Теоретические и прикладные проблемы в исследовании молодежи / Ю. А. Зубок, В. И. Чупров. – М.: Академия, 2008. – 272 с. – ISBN 978–587444–300–9
5. *Шевченко Д.А.* Цифровой маркетинг: обзор каналов и инструментов // Практический маркетинг. 2019. № 10 (272). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoy-marketing..> (дата обращения: 20.09.2020).
6. *Эрмашвили Н.Д.*, Маркетинг: Учебник для ВУЗов: ЮНИТИ-ДАНА, 2014 г.

Алёна Борисовна Соломатина

Финансовый факультет

Финансовый Университет при правительстве Российской Федерации

Г. Москва

e-mail: aalenchik12@gmail.com

Научный руководитель: **Н.Ю. Баркова**

к.э.н. старший преподаватель департамента «Менеджмент»

Финансовый Университет при правительстве Российской Федерации

Г. Москва

e-mail: natalya_barkova_1975@mail.ru

ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ ТУРИЗМА

Аннотация. Стремительное развитие цифрового мира оказало особенно сильное влияние на туристическую индустрию в такой степени, что она стала переломным моментом для любого бизнеса в этой области. Понимание основных движущих сил туризма в тех областях, которые касаются вашего бизнеса, является самым важным первым шагом к успеху, так же, как и знание того, как сделать эти движущие силы привлекательными для вашей целевой аудитории. Более традиционные источники информации, такие как листовки, путеводители, баннеры и тому подобное, все еще играют определенную роль, но подавляющее большинство контента теперь находится в интернете, и для того, чтобы иметь какой-либо контроль над репутацией и имиджем бренда, необходимо поддерживать постоянное присутствие в интернете. Использование цифрового маркетинга имеет ряд существенных преимуществ, в частности, из-за его особенностей, которые не могут быть найдены в офлайн-маркетинге, то есть более глобального, но в то же время более личного. То есть, используя цифровой маркетинг, маркетологи могут беспрепятственно охватить глобальную аудиторию, и в то же время коммуникация может быть очень личной, специально предназначенной для определенных целей, вплоть до индивидуального уровня. В данной статье я рассматриваю методы и инструменты цифрового маркетинга, тренды 2020 года, а также будущее цифрового маркетинга в туристической индустрии.

Ключевые слова: цифровой маркетинг, методы, инструменты, тренды, будущее.

Solomatina A.B.

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow

e-mail: aalenchik12@gmail.com

Barkova N. Yu.

PhD, Assistant

Department of Management

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow

e-mail: natalya_barkova_1975@mail.ru

DIGITAL MARKETING IN TOURISM

Summary. The rapid development of the digital world has had a particularly strong impact on the tourism industry to the extent that it has become a critical factor for any business in this area. Understanding the main driving forces of tourism in the areas that concern your business is the most important first step to success, as is knowing how to make these driving forces attractive to

your target audience. More traditional sources of information, such as flyers, travel guides, and the like, still play a role, but the vast majority of content is now online, and in order to have any control over the brand's reputation and image, it is necessary to maintain a consistent online presence. The use of digital marketing has a number of significant advantages, in particular, because of its features that can not be found in offline marketing, that is, more global, but at the same time more personal. That is, using digital marketing, marketers can easily reach a global audience, and at the same time, communication can be very personal, specifically designed for certain purposes, up to the individual level. In this article, I examine the methods and tools of digital marketing, as well as the future of digital marketing in the tourism industry.

Key words: digital marketing, methods, tools, trends, future.

Введение

Индустрия путешествий и туризма идет рука об руку с цифровым маркетингом. Новое поколение путешественников больше не полагается только на местные агентства. Facebook, Instagram, YouTube и многие другие каналы путешествий вдохновляют людей на планирование отпуска. Цифровой маркетинг – это эффективный способ достичь внимание потребителя в том числе в силу того, что публикации в интернете в основном вовлекают пользователей и не выглядят как реклама. Цифровой маркетинг – это руководство для путешественников, чтобы получить свое лучшее путешествие.

Перейдя в интернет, агентства туристического бизнеса теперь могут осуществлять различные мероприятия, чтобы сделать их известными, охватить множество людей по всему миру, рассказать им эксклюзивные предложения и разместить рекламу, которая заставит каждого человека, наблюдающего за ними, захотеть отправиться в путешествие.

В этой статье мы поговорим о цифровом маркетинге в индустрии путешествий, о том, какие методы, инструменты и тренды используются для обеспечения стабильного турбизнеса.

Недавняя статистика показала, что в настоящее время во всем мире насчитывается более 3,2 миллиарда пользователей смартфонов, то есть около 50% мирового населения. Просто представьте, что вы привлекаете внимание этих людей и позволяете им увидеть ваши туристические предложения.

Целью нашего исследования является системный анализ путей повышения эффективности продвижения туристических продуктов и услуг при помощи digital-каналов и разработка рекомендаций по развитию и совершенствованию работы интернет-маркетинга.

Научная новизна исследования заключается в том, что на основании аналитического обзора современных digital-каналов мы представили комплекс советов, способствующих повышению эффективности продвижения туристских услуг.

Индустрия путешествий в контексте цифрового маркетинга

Часто у туристических агентств нет ни сайта, ни нормально функционирующих социальных сетей, ни даже отметок на карте, где их искать и как связаться. В 2020 году таким компаниям будет очень сложно удержаться на рынке, поскольку конкуренция высокая и более гибкие коллеги уже давно осваивают приемы онлайн-продвижения.

Я уже не говорю про сквозную аналитику, когда информация о совершенных покупках передается в систему, и мы можем видеть, сколько заявок на туры мы получили с рекламы и сколько в итоге туров купили, а главное – какой доход мы получили.

Как информационный ресурс, современный интернет обычно является первым местом, куда обращаются люди, потому что нет никаких физических или финансовых ограничений, диктующих, что потребители могут публиковать о вас. К счастью, этот факт относится и к самим компаниям, поскольку они также имеют доступ к огромному спектру издательских инструментов и различных форм маркетинга. Туристические компании могут использовать Интернет для создания сообщения, в котором их клиенты делятся историями и предоставляют бесценную обратную связь, в то время как сами маркетологи могут использовать бо-

лее визуальные современные социальные сети, чтобы привлечь более широкую аудиторию, а также воспитывать текущих клиентов.

Каковы же главные методы и инструменты цифрового маркетинга в сфере туризма?

Методы интернет-маркетинга включают поисковый маркетинг, медиа-рекламу, электронный маркетинг, партнерский маркетинг, интерактивную рекламу, маркетинг в блогах и вирусный маркетинг.

1) Сайт и повышение видимости в поисковых системах.

Ваш сайт аналогичен витрине магазина, и как таковой, он будет одним из ваших самых важных бизнес-активов. Необходимо инвестировать в SEO методы, чтобы получить свой сайт на первой странице результатов в поисковых системах, таких как Google, Yandex, Mail и другие. SEO – оптимизация сайтов под поисковые системы. Существуют множество критериев, по которым поисковики «оценивают» сайт, например, скорость загрузки, наличие мобильной версии, время нахождения пользователей на сайте и так далее. Все это обобщенно поведенческие характеристики, и чем они лучше, тем выше сайт находится в поисковой выдаче и тем выше шанс, что конечный пользователь найдет то, что ему интересно и останется довольным.

2) Маркетинг в социальных сетях

Социальные медиа – самая важная область маркетинга сейчас, когда он стал настолько повсеместным. Социальные сети предоставляют бесценную информацию о вашей целевой аудитории, что делает их ресурсом номер один для поиска обратной связи. Instagram и Facebook, Twitter и Google+, а также более визуально ориентированные сети, такие как YouTube, Instagram и Pinterest, особенно важны в туристической индустрии. Многие сети, такие как Facebook, также предлагают целевые платные рекламные возможности.

С помощью социальных сетей вы можете загружать объявления о различных местах для посещения и показывать потенциальным клиентам свои эксклюзивные туристические предложения. Когда вы это делаете, вы на самом деле помогаете своим клиентам получить больше идей для путешествий.

Посты в социальных сетях содержат отзывы и комментарии путешественников, которые уже побывали в этом популярном месте. Благодаря их комментариям и отзывам вы также можете многое получить от обмена информацией. Хорошие отзывы – это отзывы о ваших услугах, а конструктивная критика может помочь вам еще больше улучшить качество обслуживания и гораздо лучше обслуживать будущих клиентов.

3) Лидеры мнений

Работа с блогерами – действенный способ увеличения узнаваемости бренда. Она направлена на создание в сознании потребителя устойчивого положительного образа рекламируемого продукта или услуги, как следствие, увеличение продаж.

Блогеры – это лидеры мнений, люди, которые собирают вокруг себя большую аудиторию и способны повлиять на их взгляды, решения и действия своими публикациями, рекламой, постами.

Вы слышали о блогах и прямом эфире? Развитие технологий позволило записывать и показывать реальный опыт реальных путешественников в режиме реального времени. Теперь люди могут оставаться в своих спальнях и смотреть, как девушка прыгает с тарзанки в Сочи или гуляет по улочкам в Риме, и это вдохновляет их на путешествия.

4) Платная реклама в поисковых системах

Самой важной платной рекламной платформой является Google AdWords. С помощью AdWords вы можете настроить таргетинг на определенную аудиторию на основе определенных ключевых слов, и вы будете платить номинальную плату, которая зависит от значения целевых ключевых слов, каждый раз, когда кто-то нажимает на одно из ваших рекламных

объявлений. Объявления отображаются как спонсорские объявления в результатах поиска, так и на любом веб-сайте, использующем компонент издателя AdSense.

5) Внеэкранный дисплейный интернет-реклама

Это короткие клипы с движущимися изображениями, либо называемые «баннеры», либо «небоскребы», в зависимости от их расположения на экране. Они могут принимать форму «прерывающей» рекламы или «всплывающих окон». Это рекламные объявления, которые автоматически открывают новое окно сайта рекламодателя при переходе по ссылке с хост-сайта. всплывающие окна могут быть двух типов – открывающиеся на переднем фоне и находящиеся в верхней части просматриваемого веб-сайта (pop-overs) и открывающиеся и остающиеся на заднем фоне просматриваемого веб-сайта, пока окно не закроется (pop-unders). Эта форма рекламы подвергается жесткой критике со стороны потребителей, которые считают ее чрезмерно навязчивой. Многие потребители специально устанавливают программное обеспечение, блокирующее всплывающие окна, поэтому туристические организации должны тщательно продумать стратегии коммуникации и информационно-коммуникационные технологии общения с потенциальными потребителями в интернете.

6) Скрытый, или вирусный маркетинг.

Вирусный маркетинг базируется на идее пиринговой коммуникации и подразумевает, что люди (по электронной почте или в социальных сетях) будут передавать друг другу и делиться ярким и познавательным контентом, который отражает их личные ценности. Такой тип маркетингового контента часто имеет форму забавных видеоклипов или интерактивных флеш-игр, изображений или текстов.

После исследования главных методов и инструментов цифрового маркетинга в сфере туризма можно сказать, что использовались различные методы исследования, как специальные, так и общие, в частности: метод обобщения, синтез, анализ и другие.

По результатам исследования можно выделить тренды продвижения туристического бизнеса в 2020 году:

Тренд №1 Это **работа с мессенджерами.**

Незаметно, но вся коммуникация перетекла из почтовых ящиков в Whatsapp, Telegram и Facebook-мессенджер. Мы видим, как многие крупные компании, которые еще недавно держали штат телефонной поддержки, сейчас полностью переходят на чат-ботов. На сайтах стало нормой установить онлайн-чат и быть на связи чуть ли не 24/7. Сейчас неразумно написать письмо по email и ждать ответа 3 часа, хотя это было реальностью 3–5 лет тому назад. Чат-боты, регулярная рассылка в мессенджеры, менеджеры по продажам, которые онлайн консультируют потенциальных клиентов, – то, что должно быть внедрено в 2020 году в каждой компании.

Тренд №2 Это индексация **mobile first.**

Относительно недавно, поисковик Google объявил, что будет ранжировать сайты, в первую очередь, по тому признаку, насколько хорошо оптимизирован контент именно для мобильных устройств. Эта новость, можно сказать, революционная.

Необходимо заглянуть в любую систему аналитики и посмотреть, сколько посетителей заходят на ваш сайт с мобильного телефона. Вы увидите, что это чаще всего от 40% и выше. Если в 2020 году ваш сайт не адаптирован к просмотру на мобильных устройствах, вы сильно теряете в клиентах.

Тренд №3 – это **персонализация маркетинга.**

В туризме пока еще мало кто всерьез занимается этим направлением, но это очень перспективная тема. Просто подумайте о своей аудитории, а затем рассмотрите тип контента,

который может быть полезен для них, и подход к доставке, который может быть удобен для них. Контент-маркетинг – это демонстрация интересной, полезной информации вашей аудитории именно в то время, когда она может ей понадобиться. Рассмотрим пример. Предположим, у вас есть база клиентов, которую вы храните в CRM-системе/базе данных и периодически делаете рассылку с предложениями, горящими турами, акциями раннего бронирования и т.п. А теперь представьте, что в данной базе ваши менеджеры указывают дни рождения клиентов, и вы формируете рассылку тем, кто будет отмечать праздник в следующем месяце и предлагаете встретить личный «новый год их жизни» в путешествии. Или вы знаете, что у клиента ребенок школьного возраста и за несколько недель до весенних каникул направляете предложение отправиться в тематический парк приключений для детей и их родителей. Отдача от таких рассылок будет в разы выше, чем «для всех».

Будущее цифрового маркетинга в туристической индустрии

Что мы имеем в запасе на будущее? Несколько источников перечислили следующие предстоящие тенденции, которые будут доминировать на сцене цифрового маркетинга для туризма и туристической индустрии в ближайшем будущем.

1) Видео Маркетинг

Видео маркетинг – это отрасль мультимедийного маркетинга, которая создает бурю в конкуренции цифрового маркетинга путешествий. Предоставляя видео, вы можете создать более личный опыт избранного места для ваших гостей, чтобы насладиться им еще до того, как отправиться туда. Это может поднять их волнение, чтобы отправиться туда как можно скорее. Профессиональные видео могут показать лучшую сторону вашего местоположения и услуг, но люди также ожидают увидеть личные видео, снятые блогерами и попутчиками.

2) Маркетинг виртуальной реальности

Устройства виртуальной реальности появились уже довольно давно, но не полностью вошли обиход. Но теперь, когда технология немного созрела, виртуальная реальность создает шум и в туристической индустрии.

Это один из интересных способов позволить вашим гостям испытать реальные ощущения, прежде чем попасть туда. Это все равно что ввести кампанию «попробуй, прежде чем покупать», как говорится. И таким образом, это дает вашим клиентам больше уверенности в том, что они собираются получить после заключения сделки с вами. Мы предлагаем вам инвестировать в эту маркетинговую стратегию и быть впереди остальных.

Результаты исследования

В качестве результата своего исследования предоставления чек-лист, в котором изложены советы, и рекомендации, которые помогут правильно проанализировать свои возможности и расширить свои знания для дальнейшей работы в интернете

Чек-лист по SEO туристического сайта:

1. Ответьте себе на вопрос, почему клиенты выберут меня, а не другую компанию по соседству. Честно, без иллюзий.
2. Проанализируйте, кто ваш идеальный клиент? Не пытайтесь продавать всем, четко пропишите, кто к вам чаще обращается и с кем вам комфортнее или выгоднее работать. Именно эти группы туристов и выделите как приоритетные. Нужно будет полностью ознакомиться с типом потребителей, которым вы в настоящее время обслуживаете, а также с теми, кому вы потенциально можете что-то предложить.
3. Насколько вы понимаете клиента? Важно сегментировать целевую аудиторию таким образом, чтобы вы могли персонализировать свою маркетинговую стратегию так, чтобы правильный контент, будь то электронная рассылка, платная социальная рекламная кампания или что-то еще, достиг нужных людей. Вам нужно будет создать категории для ваших клиентов и назначить персону, представляющую типичного клиента для каждого из них. Вот некоторые из вопросов, можно принять во внимание при создании этих персонажей клиентов:

- Откуда они? Например, если большинство ваших туристов из Великобритании, вы захотите адаптировать свою маркетинговую стратегию в первую очередь для британской аудитории.
- Каковы их демографические характеристики? Учитывайте возраст, пол, семейное положение и доход. Например, пара известных видеоблогеров будет нацелена на спокойный, дорогой и интересный отдых.
- Каковы их предпочтения? Ваши клиенты могут предпочесть короткие и дешевые городские каникулы с большим количеством возможностей для ночной жизни или они могут предпочесть активный отдых на природе.
- Как они планируют свои поездки? Многие люди любят планировать свои поездки самостоятельно, используя как онлайн, так и оффлайн ресурсы, в то время как другие предпочитают, чтобы туристическая компания делала все или почти все за них.
- О каких путешествиях они мечтают? Это, пожалуй, самый важный вопрос с точки зрения маркетинга, поскольку он позволяет вам задействовать самые важные желания вашей целевой аудитории.

4. Выберите приоритетные площадки для продвижения – те, где проводят время ваши идеальные клиенты. Социальные сети – это ресурс номер один для любого бизнеса в туристической индустрии, поскольку они помогают облегчить и поощрить общение и обратную связь, а также быть в курсе текущих тенденций на рынке. Лучшее из всего то, что маркетинг в социальных сетях в большинстве случаев ничего не стоит, хотя он требует долгосрочных обязательств, чтобы постоянно присутствовать для вашей аудитории. Маркетинг в социальных сетях можно суммировать как платформу для прослушивания, привлечения, публикации, обмена информацией и создания сообщества. Однако разные социальные сети требуют разных маркетинговых стратегий.

Facebook. Facebook имеет около 1,4 миллиарда активных аккаунтов, что является самым широким охватом и самой большой аудиторией любой социальной сети, и поэтому любой бизнес должен иметь бизнес-страницу Facebook. Он также предоставляет платную таргетированную рекламную платформу, что особенно важно сейчас, когда последние обновления алгоритма новостной ленты значительно сократили охват постов с бизнес-страниц.

Twitter. Twitter особенно полезен для туристического бизнеса, так как это главная платформа для предоставления коротких обновлений, касающихся вашего бизнеса, поддержки клиентов и обмена контентом.

YouTube. Будучи основным сайтом для обмена видео в мире YouTube является бесценным ресурсом для более визуально ориентированных компаний. Если они говорят, что картинка стоит тысячи слов, то видео стоит миллиона, и с его важными социальными функциями в виде комментариев и рейтингов, любой туристический бизнес должен поддерживать активное присутствие на YouTube. Видео как средство коммуникации обеспечивает чрезвычайно эффективный способ демонстрации направлений, предоставления виртуальных туров по местам проведения мероприятий и многого другого.

Tripadvisor.com. Tripadvisor.com это самая важная сеть для путешественников и связанных с туризмом предприятий в мире, и ее охват поистине глобален. Tripadvisor.com это станет неотъемлемой частью вашей маркетинговой стратегии в интернете, поскольку позволяет компаниям заявлять о своих площадках и реагировать на отзывы. В конце концов, то, как ваш бизнес реагирует на отзывы, особенно негативные, часто имеет больший вес, чем сами отзывы. Tripadvisor.com позволяет компаниям претендовать на свои бизнес-страницы, а также участвовать в форумах.

5. Посмотрите глазами потенциального туриста на вашу компанию, ее представительства в сети Интернет – вы бы обратились сами к себе? Насколько качественно вы транслируете свои достоинства, преимущества, ценности?

5. Сформулируйте маркетинговую стратегию

После того, как вы создали свой клиентский имидж и у вас есть отличный продукт или услуга, вы будете готовы начать планировать свою цифровую маркетинговую стратегию. Учитывая, что в вашем распоряжении имеется широкий спектр интернет-ресурсов для маркетинга вашего бренда и его продуктов и услуг, вам необходимо разработать устойчивую маркетинговую стратегию, учитывающую текущие тенденции в поведении потребителей и практике онлайн-маркетинга. Вам также нужно будет установить аналитические показатели для отслеживания эффективности вашей маркетинговой стратегии, а это означает использование огромного количества данных, генерируемых онлайн-активностями, для отслеживания воронки покупок на протяжении всего процесса.

6. Подумайте о создании сайта. Потребители обычно посещают веб-сайт, чтобы узнать больше о бренде и получить представление о стиле компании и типе аудитории, которую она обслуживает. Выступая в качестве центра всей вашей онлайн-активности и сердцевины вашей маркетинговой стратегии, ваш сайт должен обеспечивать отличный контент, большое количество визуальных материалов и удобный для мобильных устройств дизайн, чтобы люди могли легко получить доступ и использовать его, пока они находятся в движении. Особенно в случае туристических компаний, ведение сопутствующего блога с добавленной стоимостью контента, такого как советы по путешествиям, также очень желательно.

При оценке или создании вашего сайта в первый раз вам нужно поставить себя на место потенциального клиента и быть максимально объективным. Вам нужно будет учитывать содержание, удобство использования и дизайн на каждом этапе работы с клиентами, начиная с первого впечатления и заканчивая покупкой и оценкой после покупки.

7. Подумайте над дизайном. Дизайн и макет вашего сайта определяют, как будет отображаться ваш контент, а также удобство использования вашего сайта, но это также дает вам некоторую возможность проявить творческий подход и придать вашему сайту уникальный внешний вид, который наилучшим образом отражает суть вашего бренда. Ради вашего авторитета как бизнеса вам понадобится профессиональный дизайн, и, если вы используете CMS, это обычно означает, что вы идете на премиальную или специально созданную тему. Если вы нанимаете кого-то, кто позаботится о фактическом дизайне вашего сайта для вас, то вам нужно будет иметь четкую и постоянную связь с дизайнером.

Одна из самых важных вещей в отношении дизайна это иерархия вашего контента. Самый важный контент, будь то изображение баннера, призыв к действию или комбинация этих или других элементов, должен располагаться близко к верхней части страницы, чтобы посетителям не приходилось прокручивать страницу вниз, особенно если они просматривают ваш сайт на мобильном устройстве.

Наконец, вы захотите применить последовательный и фирменный стиль дизайна на своем веб-сайте, а также на других онлайн-порталах, таких как профили в социальных сетях, где это возможно. Тщательно выбирайте такие вещи, как цветовые схемы, шрифты и дизайнерские макеты, чтобы создать стиль, который представляет ваш бренд и делает его узнаваемым для людей.

9. Юзабилити. Сложное слово обозначающее удобство использование сайта. Независимо от того, насколько хорош ваш контент, пользовательский опыт остается критическим фактором, и это также то, что поисковые системы учитывают при ранжировании вашего сайта. Ваш сайт должен не только обеспечивать четкие и интуитивно понятные навигационные функции: он также должен обеспечивать отличную производительность. Медленная загрузка веб-сайта-одна из самых распространенных причин, по которой люди отворачиваются через несколько секунд (это известно как показатель отказов). Вам также понадобится отличный хостинг – пакет от авторитетного хостинг-провайдера. Убедитесь, что вы правильно сжимаете свои изображения и используете отзывчивую, профессионально разработанную мобильную тему, чтобы свести время загрузки к минимуму. Поскольку вы, вероятно, будете использовать популярную систему управления контентом (CMS), такую как Joomla, Drupal или WordPress, для питания вашего сайта, вы должны быть в состоянии найти множество

таких тем, особенно если вы не возражаете потратить немного денег или иметь одну, разработанную специально для вашего сайта.

Что касается удобства использования, то всегда лучше держать вещи простыми, а не поддаваться искушению попробовать что-то новое и смелое. В конце концов, это тот контент, который действительно нужен людям, и сделать этот контент максимально доступным – главный приоритет. Избегайте таких вещей, как Flash, Java и устаревшие конструкции, где веб-страницы предназначены для захвата внешнего вида реальных объектов. Такие веб-сайты могут выглядеть уникальными, но они, как правило, работают плохо и предлагают разочаровывающий пользовательский опыт. Обязательно тщательно протестируйте свой сайт в широком диапазоне браузеров, особенно на мобильных платформах, таких как iPhone, Google Android и Windows Phone.

Вам также нужно будет отслеживать ключевые показатели, такие как показатель отказов, среднее время, проведенное на вашем сайте, самые популярные страницы, самый общий контент и коэффициент конверсии. Есть ли какой-то момент на пути клиента, когда большое количество людей внезапно покидает ваш сайт? Если это так, то в этом конкретном месте может возникнуть проблема с удобством использования.

10. Тщательно продумайте контент. Контент веб-сайта представлен в виде текста, изображений и видео, причем визуальный контент имеет особое значение в туристической индустрии. Для того, чтобы дать вашим посетителям отличное первое впечатление, самый важный контент на первой странице для туристических компаний поставляется в виде больших, четких и вдохновляющих изображений. Предполагая, что вы имеете дело с несколькими направлениями и пакетами, вы также захотите иметь отдельные целевые страницы с каждой из них, демонстрирующие то, что вы предлагаете. Немного творчества также необходимо: вы должны избегать использования стоковой фотографии и других шаблонных изображений, если хотите, чтобы ваш бизнес выделялся.

Контент, конечно, не ограничивается изображениями, хотя визуальные эффекты имеют первостепенное значение на любом туристическом сайте. Вам также понадобится четко читаемый текст, такой как маркированные контуры ваших маршрутов. Обязательно включите всю информацию, которая может понадобиться потенциальным клиентам о ваших продуктах или услугах до, во время и после совершения покупки.

Наличие сопутствующего блога, в котором вы регулярно публикуете в основном не рекламный, но полезный и добавляющий ценность контент, также очень желательно, поскольку это поможет повысить ваш статус в результатах поиска, а также заинтересовать вашу аудиторию. Этот тип нерекламного контента также имеет тенденцию быть очень распространяемым, что еще больше увеличивает ваш охват в социальных сетях и других онлайн-ресурсах.

Онлайн-подкасты быстро вошли в основной поток онлайн-коммуникаций. Подкастинг подразумевает производство аудио- или видеоконтента (подкастов) в форме радио- или телерепортажей, доступных для загрузки с веб-сайта. Как форма маркетинговых коммуникаций они довольно часто используются в некоммерческих информационных сообщениях «добровольного» сектора.

Рекомендации

Книги/каналы/сайты, которые можно порекомендовать турагентам для изучения тревал-маркетинга.

Портала profi.travel – полезный ресурс для отрасли. Раз в год они организуют офлайн-конференцию по digital-маркетингу. Однако на сайте не так часто появляются статьи по этой тематике.

Смело можно советовать «Настольную книгу digital-маркетолога» (авторы – Гавриков Андрей, Давыдов Владимир, Федоров Михаил). Несмотря на название, издание крайне полезное и для предпринимателей. В ней четко и по полочкам разложен весь процесс, как систематизировать маркетинг, с примерами, с конкретными инструментами.

Еще пара полезных и интересных книг по маркетингу – «Фиолетовая корова» Сета Година и «Метод тыквы» Майка Микаловица. Обе про отстройку от конкурентов и выбор своей ниши на рынке. Это архиважная тема, особенно для туристических агентств, которые продают одни и те же туры для «всех».

Вывод

Со всеми имеющимися в вашем распоряжении возможностями войти в мир онлайн-маркетинга может показаться делом совершенно непростым, но со временем это станет проще, поскольку вы создадите свое сообщество и сможете основывать свои будущие маркетинговые решения на обратной связи с вашей целевой аудиторией. После того как вы сформулируете свою маркетинговую стратегию, вам нужно будет сосредоточиться на создании вашего сайта и оптимизации его для поиска в поисковых системах и отличного пользовательского опыта, прежде чем расширять свой охват в социальных сетях, маркетинге по электронной почте и онлайн-маркетинге контента.

Использование ИКТ, SMM-технологий и современных digital-каналов позволяет повысить эффективность бизнес-коммуникаций в туризме. Доступность интернета изменила характер рекламы товаров и услуг, привела к изменениям в активности пользователей и повлияла на способы распространения рекламных предложений. Среди современных информационно-коммуникационных интернет-технологий, входящих в комплекс маркетинговых инструментов, способствующих продвижению туристских услуг, наиболее эффективными являются: поисковый маркетинг; внебрендовая дисплейная реклама; спонсорские ссылки; email-маркетинг; скрытый (вирусный) маркетинг; подкастинг; пользовательский контент; блогинг и SMM-маркетинг. В целом, чтобы повысить эффективность на целевом рынке, туристские предприятия и компании должны активно использовать современные инструментальные маркетинговые решения и стратегии, позволяющие донести до потребителей ценность предлагаемых ими продуктов и услуг посредством современных цифровых каналов.

Важно понимать, что необходимо не только задействовать все известные методы, но и уметь анализировать и делать выводы.

Список использованной литературы

1. *Гончарова О.В.* Использование современных digital-каналов и SMM-технологий в продвижении туристских услуг / Гончарова О.В., Халеева С.А. // Креативная экономика. – 2020. – Т. 14, № 8. – С. 1709–1724.
2. *Событийный туризм: учебно-методическое пособие* / Донских С.В. – Минск: РИПО. – 2014.
3. *Даниленко Н.Н.* Туризм и устойчивое развитие региона: социальный и институциональный аспекты: монография// Даниленко Н.Н. и Рубцова Н.В. – Иркутск, изд-во БГУЭП. – С. 2013. – 158.
4. *Стыцок Р.Ю.* Современный взгляд на новую форму покупательского поведения – трансьюмеризм / Стыцок Р.Ю., Артемьева О.А. // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2013. – Т. 179.

Рудая Ольга Александровна

Студентка группы ФФР19-3

Финансового Университета при Правительстве РФ

Г. Москва, Российская Федерация

E-mail: rudajaol@yandex.ru

Тарасенко Варвара Михайловна

Студентка группы ФФР19-3

Финансового Университета при Правительстве РФ

Г. Москва, Российская Федерация

E-mail: varyatarasenko17@gmail.com

Научный руководитель

С.П. Азарова

к.э.н., доцент

кафедра логистики и маркетинга

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Москва, Российская Федерация

E-mail: sazarova@fa.ru

АНАЛИЗ ЦИФРОВЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ АО «ТИНЬКОФФ БАНК»

Аннотация: В данной статье рассматриваются основные каналы цифрового маркетинга (digital-маркетинг) на примере одной из ведущих банковских организаций АО «Тинькофф Банк». По мере развития информационных технологий и интернета люди стали более осознанно подходить к потребляемому контенту. Таким образом, статья содержит информацию о спросе на предоставляемые компанией услуги с точки зрения изменения потребительского поведения.

Ключевые слова: цифровой маркетинг, информационные технологии, маркетинговые коммуникации, интернет- маркетинг

O.A. Rudaya

Student of the Financial Faculty

Financial university under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

E-mail: rudajaol@yandex.ru

V.M. Tarasenko

Student of the Financial Faculty

Financial university under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

E-mail: varyatarasenko17@gmail.com

S.P. Azarova

PhD in Economics, Associate Professor

Department of Logistics and Marketing

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

E-mail: sazarova@fa.ru

ANALYSIS OF DIGITAL MARKETING COMMUNICATIONS OF TINKOFF BANK JSC

Annotation: This article examines the main channels of digital marketing on the example of one of the leading banking organizations "Tinkoff Bank". With the development of information technology and the Internet, people have become more conscious about the content they consume. Thus, the article contains information about the demand for the services provided by the company in terms of changes in consumer behavior.

Key words: digital marketing, information technology, marketing communications, internet marketing.

В эпоху активной цифровизации и активного использования информационных технологий изменились способы воздействия на целевую аудиторию. Из-за переизбытка информации потребитель стал подходить более разборчиво к поступающему контенту, поэтому передовые компании начали выделять огромные средства для исследования потребностей клиентов и в соответствии с этим предлагать нужные продукты. Теперь digital-маркетинг стал удобной платформой для размещения маркетинговых стратегий, и банковский сектор также находится в числе тех, кто предоставляет свои услуги с помощью информационных технологий. А такой банк как «Тинькофф» начал интенсивно использовать стратегии цифровых коммуникаций в качестве главного конкурентного преимущества на рынке банковских услуг.

Целью данной работы является рассмотрение digital-маркетинговых стратегий современной финансовой организации АО «Тинькофф Банк» как основополагающего элемента взаимодействия с клиентами.

Актуальность работы состоит в том, что изучаемая компания отличается особым отношением к использованию IT-технологий в деятельности организации. АО «Тинькофф Банк» одна из тех компаний, которые идут в ногу со времен. Не имея физических отделений, она сумела выбрать верную маркетинговую стратегию, к тому же банку удалось занять лидирующие позиции и стать достойным соперником другим банкам.

«Тинькофф Банк» начал работать с 2006 года, при этом уникальная идея банка заключалась в полностью дистанционном обслуживании клиентов по всему миру, компания является самым большим онлайн-банком в мире. Уже в 2008 году были привлечены первые инвесторы и получена премия «Открытые года» от banki.ru.

Ссылаясь на официальный источник Тинькофф Банк занимает 16 место в рейтинге среди российских банков по ключевым финансовым показателям¹. Анализируя статистику за 2019 год, банк обрабатывает 600 тысяч заявок в месяц, что для сравнения, соизмеримо с количеством жителей Владивостока, 6 миллионов клиентов, что уже составляет население Санкт-Петербурга и обслуживает 4 миллиона карт. На 1 июля 2020 года объем нетто-активов банка составил 710,6 млрд рублей, объем собственных средств – 119,5 млрд рублей. За первое полугодие 2020 года кредитная организация демонстрирует прибыль в размере 16,2 млрд рублей².

Особенностью успеха компании является особенный подход к потребителю и его предпочтениям. Будучи полностью дистанционным банком, «Тинькофф» использует интернет-маркетинг для наиболее эффективного привлечения клиентов. Выход в интернет можно осуществить посредством мобильных телефонов, пользовательских компьютеров, ноутбуков и других устройств, имеющих доступ к интернет-ресурсам. В XXI веке digital-среда основывается на динамичном внедрении интернет-платформ, при этом важно помнить, что интернет-это фундаментальная, но не единственная важная составляющая цифрового маркетинга, который также включает цифровые каналы воздействия, к примеру, радио и TV.

¹ https://www.banki.ru/banks/ratings/?SEARCH_NAME=&SEARCH_REGN=&search%5Btype%5D=name&sort_param=rating&sort_order=ASC&PROPERTY_ID=10®ION_ID=0&date1=2020-08-01&date2=&IS_SHOW_GROUP=0&IS_SHOW_LIABILITIES=0#search_label

² <https://www.tinkoff.ru/about/>

Для более точного понимания для начала рассмотрим методы продвижения компании «Тинькофф» в интернете.

Одним из центральных каналов привлечения клиентов служит сайт и мобильное приложение организации. Можно сказать, что эти два элемента – это визитная карточка компании, от которых зависит сохранение конкурентного преимущества фирмы на рынке. Чем качественнее, креативнее и главное понятнее контент, тем большее количество людей сможет заинтересоваться услугами. Для всех обладателей смартфона мобильное приложение удобно тем, что оно дает доступ к отслеживанию своего портфеля, а если вы не осведомлены на профессиональном уровне о составлении собственного портфеля, то советник Тинькофф, задав всего три вопроса, поможет сделать это грамотно.

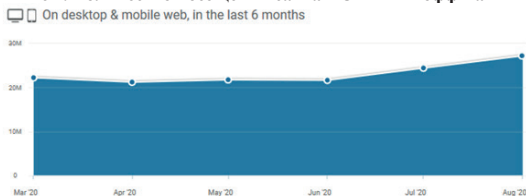
Банк Тинькофф обладает исключительно информативным функционалом. Что сразу же может привлечь потенциального покупателя, так это минимум затраченных усилий и времени. Так, трудоемкие и сложные действия отпугивают клиентов, и зачастую потребители просто отказываются от совершения покупки. «Тинькофф Банк» предоставляет возможность получить карту, заполнить анкету, не посещая офиса, в отличие от других банков, где требуется личное присутствие заявителя. Курьер привезет карту, когда и куда вам удобно. Помимо информативной, сайт обладает образовательной функцией. Проект Т-Ж позволяет любому желающему проходить курсы на актуальные темы совершенно бесплатно. Так, любой человек даже без начальных знаний может с нуля научиться инвестировать и правильно обращаться с деньгами.

«Тинькофф Банк» продвигает услуги в следующих социальных сетях: Инстаграм, Фейсбук, «ВКонтакте». Актуальные новости и образовательные статьи можно прочесть на официальном Телеграмм канале банка. При этом по данным веб-аналитики наибольшим успехом пользуется аккаунт организации в сети «ВКонтакте», количество подписчиков которой превысило отметку 500 тыс. человек, что составляет практически 50% общего количества пользователей. Важнейшим преимуществом сети служит удобство ответно-вопросной формы, что позволяет установить связь с клиентами и эффективнее продвигать массовый продукт, к примеру, дебетовые карты. Потребителя привлекает краткая информация, содержащая минимум текста и максимум картинок, броских заголовков. SMM -реклама позволяет выстроить обратную связь с клиентом, к примеру, переход на главный сайт компании по ссылке, расположенной в шапке профиля или в виде репостов, положительных отзывов, что напрямую влияет на репутацию «Тинькофф Банка».

«Тинькофф» – передовой дистанционный банк, который следит за качеством предоставляемого контента, рассчитанного на различные возрастные категории. Люди зрелого возраста, которые не привыкли активно пользоваться социальными сетями, могут получить информацию о новинках, акциях, предложениях с помощью почтовых сервисов, поисковых систем, а также с помощью браузера. Данные системы удобны тем, что они представляют собой проводников информации. Если человек заинтересуется, он может быть перенаправлен на тот же сайт организации по ссылке. К примеру, в 2019 году АО «Тинькофф Банк» использовал платформу Яндекс. Дзен для увеличения конверсий, что ему в итоге удалось. Статистика на август 2019 года показала более 218 000 переходов на сайт и приблизительно 650 000 дочитываний. Меньшим спросом пользователей пользуются e-mail-рассылки. Чаше всего, пользователи попросту смахивают письма, оставляя их непрочитанными.

Все вышеперечисленное говорит об эффективном построении маркетинговых коммуникаций АО «Тинькофф Банк» с потенциальными покупателями. По данным сайта Similar Web количество посещений сайта в период с марта по август 2020 года составило 27,21 млн человек.

Рис 1. Количество посещений сайта АО «Тинькофф Банк»



Рассматривая характеристику используемых методов продвижения в цифровых каналах, мы можем встретить уже небезызвестный способ перехода на сайт по QR-коду, ведь сейчас люди все больше ценят свое время, а данный метод позволяет потребителю за считанный клик перейти на сайт банка. На рынке преимуществ имеют те компании, которые заставляют совершить клиентов наименьшее количество действий. Банк Тинькофф ничуть не отстает от своих конкурентов, он уже подключился к сервису Сбербанка для оплаты товаров и услуг по QR-коду «Плати QR». То есть, через мобильное приложение клиенты банка выбирают опцию «оплатить по QR-коду», который размещен на кассе, вводят сумму и подтверждают операцию. Данный сервис помогает преодолеть барьер тем небольшим компаниям, которые не принимают карты, – салоны красоты, небольшие магазины, цветочные лавки, ярмарки и рынки. Вместо того, чтобы диктовать огромный номер карты, если вы все-таки согласились на покупку, а не ушли, весь процесс занимает несколько секунд¹.

Все же у каждого преимущества есть обратная сторона и такой онлайн-банк Тинькофф не у всех потребителей вызывает доверие, так как многие люди, преимущественно зрелого возраста, привыкли приходить в физические отделения банков и с сотрудником лицом к лицу решать свои проблемы. Чтобы привлечь старшую аудиторию, которая с опаской относится к проводимым в интернете операциям, банк запустил рекламу на цифровых каналах. Некоторые ролики показывают, как просто пользоваться приложением или сайтом, что вся информация прозрачна и понятна, но и этого бывает недостаточно, поэтому Тинькофф привлекает в свои рекламные кампании различных медийных личностей, которые уже имеют определенный уровень доверия среди населения. В 2017 году рекламный контракт с «Тинькофф Банком» на два года подписал известный телеведущий Иван Ургант, он участвовал в рекламных компаниях банка как на федеральных каналах, так и в наружной рекламе. Кроме того, соглашение предполагало также и спонсорское участие в проектах «Голос» и «Вечерний Ургант». В 2019 году Даниил Медведев, первая ракетка России и четвертая ракетка мира, стал послом бренда «Тинькофф». Он снялся в рекламе мультивалютной депозитной карты TinkoffBlack, ролики транслировались по ТВ и на digital-каналах. Таким образом, можно сделать вывод, что люди, представляющие продукт, также имеют огромное значение для успеха компании. В первом случае это популярный ведущий и блогер, который привлекал аудиторию своим юмором и простотой, вызывая у людей доверие к различным финансовым продуктам, во втором же, по словам медиаредактора банка Тинькофф Михаила Горбунцова, сотрудничество с теннисистом – пример синергии, легкости и динамичности, что прекрасно отражает новую карту банка².

Зачастую банковские операции представляют собой скучную последовательность действий, поэтому Тинькофф разработал игру, в которой пользователи могут уничтожить вражеский флот и «Звезду смерти», чтобы выиграть 15 тысяч миль на карту All Airlines и потратить их на путешествие в любую страну. Таким образом, потребителя заинтересовали в игровой форме самостоятельно заработать скидку на перелет и предоставили возможность поделиться своим успехом через такие социальные сети как «ВКонтакте» или Facebook. Не все люди азартные, но банк предоставил определенную форму досуга, в которой параллельно предложил оформить карту банка и прорекламировал партнеров по оказанию услуг переле-

¹ <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2019/12/24/819540-tinkoff>

² <https://iz.ru/983729/2020-03-05/tennist-daniil-medvedev-snialsa-v-reklame-bankovskoi-karty>

та. То есть, чем оригинальнее компания предоставляет свои услуги, тем больше внимания она может получить со стороны потребителей.

Сейчас тенденция заботы об окружающем мире все больше набирает обороты, люди считают это правильным, поэтому тянутся к тем компаниям, которые также начинают пропагандировать данную идею и как-то участвовать в защите экологии. Тинькофф 26 марта 2020 года стал генеральным партнером экологической акции «Час Земли- 2020». Банк одновременно со всем миром отключил внешнюю подсветку здания штаб-квартиры на Водном стадионе. Также очень просто стало помочь экологическим и природоохранным организациям, которые работают в удаленных уголках страны, для этого в приложении Тинькофф можно оказать пожертвование в один из проверенных благотворительных фондов. Анализируя статистику количество пожертвований постоянно растет, в 2019 году оно выросло более, чем в два раза до 72 тысяч транзакций с 34 тысяч в 2018 году. Но и на этом банк не остановился, ведь карты производят из пластика, а он разлагается тысячу лет, что сильно ударяет по экологической репутации банка, поэтому Тинькофф совместно с WWF России³ выпустил банковскую эко-карту защитника дикой природы, которая произведена из кукурузного крахмала, возобновляемого и экологически чистого материала, который легко перерабатывается и не загрязняет окружающую среду. За 2019 год держатели таких карт пожертвовали более 2 млн рублей со своих покупок. Таким образом, современные потребители очень ответственно относятся к защите экологии, Тинькофф поддерживает данную тенденцию и старается быть ближе к своим клиентам.

Реальные результаты работы банка показывают то, что стратегия digital-маркетинга была выбрана продуманно, о чем говорит 16-е место среди банков России по ключевым финансовым показателям. Стоит отметить, что этих результатов Тинькофф Банк достиг всего за 14 лет. Инструменты, которые использует в своей работе компания, будут меняться в соответствии с изменением поведения потребителей банковских услуг на рынке, ведь даже то, что уже придумано и успешно работает – не является константой.

Список использованной литературы:

1. *Азарова С.П., Артемьева О.А., Карпова С.В.* и др. Маркетинговые коммуникации: Учебник и практикум. М.: Юрайт, 2014.
2. *Шатдинов Р.С., Богданова С.Ю.* Информационные технологии и новые подходы к разработке современных инструментов маркетинговых исследований // Креативная экономика. 2017. Т. 11. No 12.
3. О компании АО «Тинькофф Банк» [Электронный ресурс] – URL: <https://www.tinkoff.ru/about/> (Дата обращения: 24.09.2020)
4. *Азарова С.П.* Характеристика каналов продвижения в диджитал-маркетинге / С.П. Азарова // Управленческие науки в современном мире. – 2020. – С. 431–436
5. *Карпова С.В. Рожков И.В.* Направления изменения поведения потребителей в условиях развития цифровой экономики / С.В. Карпова И.В. Рожков // Управленческие науки в современном мире. –2020. – С. 464–470
6. «Тинькофф» подключился к сервису оплаты по QR-коду от Сбербанка // Ведомости. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2019/12/24/819540-tinkoff> (Дата обращения: 25.09.2020)
7. Теннисист Даниил Медведев снялся в рекламе банковской карты // Известия. [Электронный ресурс] – URL: <https://iz.ru/983729/2020-03-05/tennisist-daniil-medvedev-snalsia-v-reklame-bankovskoi-karty> (Дата обращения: 26.09.2020)
8. Финансовые рейтинги банков [Электронный ресурс] – URL: <https://www.banki.ru> (Дата обращения: 26.09.2020)

3 Всемирный фонд дикой природы англ. World Wide Fund for Nature

Людмила Вячеславовна Тургенева

Факультет социальных наук и массовых коммуникаций
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
г. Москва, Россия
e-mail: LVTurgeneva@yandex.ru

Даниил Андреевич Дымский

Юридический факультет
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
г. Москва, Россия
e-mail: dimsckiy@gmail.com

Научный руководитель: **Светлана Петровна Азарова**

Кандидат экономических наук, доцент
Департамента логистики и маркетинга
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации»
г. Москва, Россия
e-mail: SAzarova@fa.ru

КЛИКБЕЙТ КАК НОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ ОБМАНА В СФЕРЕ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА

Аннотация: В данной статье затрагиваются вопросы актуальности и значимости понятия «кликбейт» в современных реалиях цифрового маркетинга. Авторами раскрывается понятие «кликбейта», а также затрагиваются исторические аспекты развития данного термина. Авторы статьи приводят классификацию «кликбейта» по различным признакам, суть которых вытекает из практического применения данного понятия. Также затрагиваются вопросы ответственности за использование кликбейта.

Ключевые слова: кликбейт, кликбейтинг, цифровой маркетинг, классификации видов кликбейта, реклама товаров и услуг, недобросовестная конкуренция.

Liudmila Vyacheslavovna Turgeneva

Faculty of social sciences and mass communications
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
e-mail: LVTurgeneva@yandex.ru

Daniil Andreevich Dymskii

Law faculty
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
e-mail: dimsckiy@gmail.com

Scientific advisor: **Svetlana Petrovna Azarova**

PhD in Economics, Associate Professor
Department of logistics and marketing
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
e-mail: SAzarova@fa.ru

CLICKBAIT AS A NEW TOOL OF DECEPTION IN THE FIELD OF DIGITAL MARKETING

Abstract: This article addresses the issues of relevance and significance of the concept of "clickbait" in the modern realities of digital marketing. The authors reveal the concept of "clickbait", as well as the historical aspects of the development of this term. The authors of the article classify "clickbait" according to various characteristics, the essence of which follows from the practical application of this concept. The issues of responsibility for the use of clickbait are also discussed.

Keywords: clickbait, clickbaiting, digital marketing, classification of types of clickbait, advertising of goods and services, unfair competition.

В современных российских реалиях кликбейт смог стать достаточно распространенным явлением в сфере цифрового маркетинга. В связи с этим возрастает и проблема недобросовестной конкуренции среди пользователей различных интернет хостингов для размещения различной по своему роду рекламы и цифрового материала. Вследствие этого появляются вопросы о правовом регулировании деятельности интернет-хостингов, рекламопроизводителей и потребителей цифрового маркетингового контента, введении понятия «кликбейт» в нормативно-правовые документы, ответственности за использование кликбейта [6].

Обращаясь к понятию «кликбейт», прежде всего стоит рассмотреть его этимологию. Кликбейт – это «кричащий заголовок», произошедший от английского термина «clickbait», где «click» – щелчок мышью, а «bait» – приманка, наживка. Данный термин обозначает способ повышения активности, просмотров контента в цифровой среде с целью получения внимания потребителей и дохода от рекламы. Кликбейт является инструментом манипуляций потребителями при помощи значительного искажения смысла и сознательного обмана для привлечения трафика. Явление, которое описывает процесс использования кликбейта в целях получения определенной выгоды стоит называть кликбейтингом.

Хотя термин кликбейт является сравнительно новым, данное явление можно наблюдать еще со времен дореволюционной России [2]. Кликбейт-заголовки содержались не только на рекламных плакатах различных компаний, но и в газетах, что помогало компаниям обратить на себя внимание потенциальных покупателей. Сейчас кликбейт можно встретить не только в «кричащем заголовке» газеты или наружной рекламы, но и в цифровом пространстве – в гиперссылках, баннерах, видео, фото.

Исходя из анализа интернет-пространства и различных интернет-источников, к примеру, статьи Николаевой А.В. «Языковые особенности фейковых публикаций», в которой дается понятие «фейковых новостей», коррелирующее с указанным нами понятием кликбейта, мы провели классификацию видов кликбейта по нескольким признакам [4]:

1. По цели применения:

- Направленный на мгновенное получение прибыли (продажи);
- Направленный на привлечение внимания пользователей или повышения узнаваемости товара;

2. По форме материала, к которой применяется кликбейт:

- Видеоматериалы (Видеозаписи на хостинге «YouTube», интернет-площадке для размещения видеоматериалов «TikTok» и др.);
- Текстовые материалы (Статьи на форуме «Яндекс. Дзен» и др.)

3. По противоправности кликбейта:

- Кликбейт, совершенный в целях получения прибыли (непротивоправный)
- Кликбейт, направленный на хищение персональных данных пользователей, переходящих по вредоносной интернет-ссылке (противоправный).

4. По периодичности применения:
 - Единоразовый кликбейт;
 - Постоянный кликбейт;
5. По охвату целевой аудитории:
 - Массовый кликбейт (ориентирован на максимально широкую аудиторию);
 - Концентрированный кликбейт (ориентирован на определенный сегмент аудитории);
6. По сфере применения:
 - Традиционный кликбейтинг (кликбейт в материальной сфере);
 - Цифровой кликбейтинг (кликбейт в цифровой сфере).

В рамках данной статьи интересен вопрос особенностей кликбейта в сфере цифрового маркетинга. В связи с развитием цифровых технологий кликбейт приобрел новую форму и массовость его применения. В отличие от традиционного кликбейта в заголовках газет и журналов, цифровой кликбейтинг способен привлечь внимание аудитории не только «кричащим» заголовком, но и своей интерактивностью, выраженной в видео или gif-файлах. Также кликбейтинг в цифровом маркетинге часто используется для рекламы таких товарных категорий, как новейшие технологии или биологические активные добавки. В случае неиспользования кликбейта для привлечения новой аудитории, данный товар не будет пользоваться спросом.

Одним из существенных психологических приемов цифрового кликбейта является «ссылка на авторитет», то есть упоминание известных личностей в заголовках. К тому же важно отметить, что кликбейт может иметь неправомерный характер, что выражается в его вирусном характере и цели, заключающейся не только в получении прибыли, но и сборе личных данных пользователя.

Существуют индикаторы, которые помогают определить наличие кликбейта в интернет-материалах [3]. Можно привести их следующие разновидности:

1. Наличие указательных местоимений «этот», «эта», «эти». Подобный прием создает диалог между читателем и автором;
2. Речевой оборот в виде обращения в единственном числе. Данный прием создает дружелюбную атмосферу между автором и читателем;
3. Эффект создания противоречия между обыденным и удивительным. Кликбейт-заголовки обычно состоят из двух предложений. Часто первое описывает стандартную ситуацию, а второе намекает на неожиданный поворот событий и разжигает любопытство читателя.

В следствие всего вышесказанного появляется вопрос: в чем же действительно заключается опасность и вредоносность кликбейта? При ответе на данный вопрос необходимо затронуть два аспекта:

1. Кликбейт опасен для пользователей сети «Интернет» тем, что при переходе по интернет-ссылкам пользователи могут попасть на вредоносные сайты в руки интернет-мошенников, которые получают персональные данные граждан [5];
2. Кликбейт как инструмент обмана в сфере цифрового маркетинга влияет на такой фактор как развитие «недобросовестной конкуренции» среди авторов подобного рода контента. Это говорит о том, что один пользователь, к примеру видеохостинга «YouTube», будет использовать кликбейт и тем самым повысит просмотры своих видеоматериалов в сравнении с тем пользователем, который добросовестно публикует свои видеозаписи на данной площадке и не использует подобный механизм для привлечения к себе новой аудитории. Также важно отметить, что используемое нами понятие недобросовестной конкуренции не попадает под определение данного термина законодателем. Мы считаем, что необходимо дать еще одну законодательную трактовку для термина «недобросовестная конкуренция».
3. Владельцы цифровых каналов не отслеживают факты кликбейта и не несут ответственность за его размещение, более того, заинтересованы в максимальном

привлечении платного контента, поэтому данный процесс продолжается и прогрессирует, но в дальнейшем может привести к утрате доверия, как рекламодателей, так и пользователей.

4. Дезориентация, введение в заблуждение пользователей, осуществляющих поиск необходимых товаров и услуг в цифровой среде.

Мы бы хотели подробнее остановиться на втором аспекте указанной выше проблемы кликбейта в сфере цифрового маркетинга. Как мы считаем, подобный инструмент позволяет добиться успеха в сети «Интернет» многим лицам, которые не вкладывают достаточное количество труда в производство контента, в сравнение с теми людьми, которые тратят большее количество времени и сил на производство нового материала. Тем самым можно привести практический пример: гражданин приходит на видеохостинг «Youtube» с целью мгновенного единоразового получения прибыли и использует «кричащий заголовок» для повышения количества просмотров своих видеозаписей. Данные пользователи действительно получают огромное количество просмотров, но материал, который они публикуют, не соответствует действительности. Тем самым данные деяния можно квалифицировать как «ненадлежащая реклама», но только в том случае, если описанные нами деяния будут признаны незаконными. Мы считаем, что одним из способов решения проблемы кликбейта является законодательное регулирование данного вопроса. Законодательное регулирование говорит нам о том, что реклама должна быть добросовестной и достоверной. Из этого вытекает, что реклама не может быть, например, недостоверной, то есть реклама, которая содержит не соответствующие действительности сведения:

- 1) о преимуществах рекламируемого товара перед находящимися в обороте товарами, которые произведены другими изготовителями или реализуются другими продавцами;
- 2) о любых характеристиках товара, в том числе о его природе, составе, способе и дате изготовления, назначении, потребительских свойствах, об условиях применения товара, о месте его происхождения, наличии сертификата соответствия или декларации о соответствии, знаков соответствия и знаков обращения на рынке, сроках службы, сроках годности товара;
- 3) об ассортименте и о комплектации товаров, а также о возможности их приобретения в определенном месте или в течение определенного срока;
- 4) о стоимости или цене товара, порядке его оплаты, размере скидок, тарифов и других условиях приобретения товара.

Но проблема заключается в том, что данный федеральный закон регулирует вопросы, связанные с рекламой для реализации товаров и услуг. В нашем случае, ситуация иная, ведь исходя из нашего примера мы не можем сказать, что пользователи «Youtube» используют кликбейта в своих видеоматериалах для того, чтобы реализовать свой товар или услугу и ни в коем случае нельзя сказать, что сами видеозаписи являются товаром или услугой.

Именно поэтому мы считаем, необходимо внести определенные законодательные нововведения, которые помогут Федеральной антимонопольной службе (ФАС) регулировать данные вопросы не только в соответствии с тем, что ФЗ «О рекламе» называет рекламой, то есть связанное с продажей товаров и предоставлением услуг, но и регулирование рекламной деятельности на площадках подобных видеохостингу «Youtube» [1]. По нашему мнению, необходимо внести поправки в статью 5 Федерального закона «О рекламе» и дополнить ее положениями о том, что не только понятие недостоверной и недобросовестной рекламы распространяется не только на товары и услуги, но и на работы авторского характера, к примеру различные видеозаписи и интернет-статьи.

Вдобавок у нас есть иное предложение, которое смогло бы решить проблему кликбейтинга как такового. Речь идет о создании сообщества на площадке социальной сети «ВКонтакте», которое будет посвящено повышению уровня цифровой грамотности граждан. Одним из главных вопросов, к которому будет приковано внимание пользователей

сообщества будет проблема кликбейта. Будут представлены способы, с помощью которых люди смогут отсеивать в своем поле зрения те источники информации, которые используют кликбейт для повышения уровня заинтересованности конкретно взятой новостью. Мы считаем, что подобные меры могут в корне изменить ситуацию с кликбейтом в интернет пространстве до такой степени, что недобросовестным авторам видео и иных материалов будет невыгодно использовать кликбейт в создании контента.

Подводя итог вышесказанному, можно отметить, что проблема кликбейта в современных реалиях стоит достаточно остро и требует к себе внимания. Развитие цифровых технологий повлияло и на формирование кликбейтинга в цифровой среде. Вопрос о введении ответственности за использование кликбейта, по-нашему мнению, актуален и его необходимо решить в кратчайшие сроки, иначе это приведет к не самым благоприятным последствиям для многих пользователей сети «Интернет».

Список использованных источников:

- 1) Федеральный закон Российской Федерации «О рекламе» от 13.03.2006 № 38 // Российская газета. Ст. 3 URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/
- 2) *Гаврикова Олеся Анатольевна* АНАЛИЗ СМЫСЛОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ МЕДИАТЕКСТОВ (НА ПРИМЕРЕ КЛИКБЕЙТ-ЗАГОЛОВКОВ НОВОСТНОГО ОНЛАЙН-ИЗДАНИЯ THE GUARDIAN) // Филологические науки. Вопросы теории и практики. 2020. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-smyslovoy-organizatsii-mediatekstov-na-primere-klikbeyt-zagolovkov-novostnogo-onlayn-izdaniya-the-guardian>
- 3) Как вас заставляют кликнуть по заголовку. Что такое кликбейт и как он прижился в России // Look at me URL: <http://www.lookatme.ru/mag/how-to/inspiration-howitworks/211165-clickbait-grammar>
- 4) *Николаева Анастасия Владимировна* Языковые особенности фейковых публикаций // Верхневолжский филологический вестник. 2019. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/yazykovye-osobennosti-feykovyh-publikatsiy>
- 5) *Серова Светлана Александровна* ИНТЕРТЕКСТУАЛЬНОСТЬ В МЕДИАТЕКСТАХ КАК СПОСОБ ПРЕДЪЯВЛЕНИЯ НЕДОСТОВЕРНОЙ ИНФОРМАЦИИ // Медиасреда. 2020. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/intertekstualnost-v-mediatekstah-kak-sposob-predyavleniya-nedostovernoy-informatsii>
- 6) *Чанышева З.З.* Информационные технологии смысловых искажений в кликбейт-заголовках // Вестник ПНИПУ. Проблемы языкознания и педагогики. 2016. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnye-tehnologii-smyslovyh-iskazheniy-v-klikbeyt-zagolovkah>

Федоренко Вадим Игоревич

аспирант 2-го года обучения

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Россия

vifed95@gmail.com

ВОЗДЕЙСТВИЕ ЛИДЕРОВ МНЕНИЙ НА МНЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, УЗНАВАЕМОСТЬ БРЕНДА И ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Аннотация: В данном исследовании произведена оценка влияния лидеров мнений на мнение потребителей о товаре, узнаваемость бренда и потребительское поведение на основе подхода моделирования структурными уравнениями. В результате, не отвергаются гипотезы прямого положительного влияния основных конструкторов маркетинга влияния на мнение потребителей, узнаваемость бренда и потребительское поведение. Также подтверждается опосредованное через мнение потребителей о товаре влияние основных конструкторов на узнаваемость бренда и потребительское поведение.

Ключевые слова: моделирование структурными уравнениями; лидеры мнений; маркетинг влияния.

Fedorenko Vadim Igorevich

2nd year postgraduate student

Finance University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

vifed95@gmail.com

THE IMPACT OF OPINION LEADERS ON CUSTOMER ATTITUDE, BRAND AWARENESS AND CONSUMER BEHAVIOR

Abstract: This study analyzes influencers' effect on customer opinion about products, brand awareness and consumer behavior based on the structural equation modeling approach. As a result, the hypotheses of the direct positive influence of the main influencer marketing constructs on consumer opinion, brand awareness and consumer behavior are not rejected. The results also confirm that there is indirect influence of the constructs taken on brand awareness and consumer behavior.

Keywords: structural equation modeling, opinion leaders, influencer marketing.

1. Введение

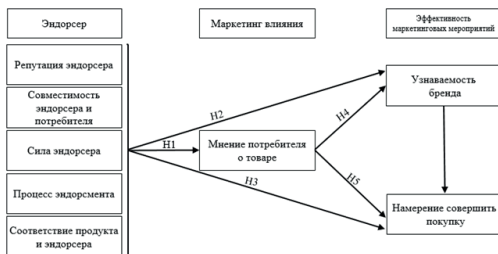
Маркетинг влияния (МВ) является одним из наиболее динамично развивающихся видов маркетинга. МВ играет важную роль в достижении высокой узнаваемости бренда, формировании мнений и влияния на потребительский выбор. Стратегии МВ на данный момент считаются наиболее рентабельными и результативными маркетинговыми тенденциями. Целью проведенного исследования являлась оценка воздействия лидеров мнений на мнение потребителей, узнаваемость бренда и потребительское поведение.

2. Обзор литературы

На основе анализа литературы были выделены ключевые элементы маркетинга влияния (см. рис. 1). Лидер мнений (эндорсер) воздействует на основные факторы результативности маркетинга, через пять основных конструкторов: *репутацию эндорсера* – это фактор степени доверия потребителя эндорсеру и его компетентности в определенной контекстной области влияния [5]; *совместимость эндорсера и потребителя* – это фактор степени

сходством источника эндаумента и потребителя [4]; *силу эндаумента* – это фактор степени охвата аудитории и силы влияния эндаумента на аудиторию [2]; *процесс эндаумента* – это сам феномен переноса личного и профессионального мнения знаменитости на продукт, а затем к потребителю через покупку и дальнейшее потребление продукта потребителем [1]; *соответствие продукта и эндаумента* – это фактор степени сходства сферы влияния эндаумента и характеристик продукта и бренда [3].

Рис. 1. Ключевые элементы маркетинга влияния



3. Методология исследования

Основой исследования являются результаты опроса 1948 респондентов, проведенного в 2019 году. Опрашивались российские потребители парфюмерной и косметической продукции, старше 18 лет и являющиеся участниками процесса эндаумента. В качестве методологической основы исследования используется моделирование структурными уравнениями методом частных наименьших квадратов (PLS-SEM). Мы используем подметод анализа путей с конструированием, на основе конфирматорного факторного анализа (CFA), эндогенных латентных конструкторов из измеренных экзогенных метрических переменных. Потребительское поведение заменяется в исследовании инструментальной переменной – намерением совершить покупку.

Основные исследовательские гипотезы:

- H1: Основные конструкторы эндаумента положительно влияют на мнение потребителя.
- H2: Основные конструкторы эндаумента положительно влияют на узнаваемость бренда.
- H3: Основные конструкторы эндаумента положительно влияют на намерение совершить покупку.
- H4: Основные конструкторы эндаумента положительно и опосредованно влияют на узнаваемость бренда через мнение потребителя о продукте.
- H5: Основные конструкторы эндаумента положительно и опосредованно влияют на намерение совершить покупку через мнение потребителя о продукте.

4. Результаты исследования

В результате тестирования гипотез не отвергаются все исследуемые гипотезы на 5% уровне значимости. Однако не все параметры напрямую влияют на отдельные исследуемые факторы результативности маркетинга влияния. Основные результаты представлены в агрегированной таблице ниже (см. табл. 1).

Выявлена прямая положительная связь между мнением потребителя и узнаваемостью бренда, а также намерением совершить покупку. На все три метрики эффективности прямо и положительно влияет конструктор процесса эндаумента и соответствие продукта и эндаумента. Отдельно на мнения влияет совместимость эндаумента и потребителя, а на узнаваемость бренда – репутация и сила эндаумента. Выявлена непрямая положительная связь конструкторов соответствия потребителя и эндаумента, процесса эндаумента и соответствия продукта и эндаумента с намерением совершить покупку, через медиатор в лице мнений потребителя о продукте. Такой же тип связи выявлен между конструктором соответствия потребителя и эндаумента и узнаваемостью бренда.

Таблица 1
Агрегирование результатов тестирования гипотез

Факторы результативности	Основные конструкты эндорсmenta				
Репутация эндорсера	Совместимость эндорсера и потребителя	Сила эндорсера	Процесс эндорсmenta	Соответствие продукта и эндорсера	
Тип влияния					
Мнение потребителей	Нет	Прямое	Нет	Прямое	Прямое
Узнаваемость бренда	Прямое	Только косвенное	Прямое	Прямое	Прямое
Потребительский выбор	Нет	Только косвенное	Нет	Прямое и косвенное	Прямое и косвенное

6. Выводы и рекомендации

На основе полученных результатов, предложены следующие менеджериальные рекомендации:

1. Основные критерии отбора оптимальных эндорсеров: высокие значения по параметрам процесса эндорсmenta и степени соответствия продукта и эндорсера.
2. Использование конструктов репутации, силы и совместимости для прямого влияния на потребительский выбор является неэффективным, эти параметры не должны влиять на процесс выбора эндорсера в данном случае. Исключение – косвенное влияние совместимости на потребительский выбор через мнения.
3. Для эндорсера с высокими значениями конструктов совместимости эндорсера и потребителя; процесса эндорсmenta; соответствия продукта и эндорсера эффективнее проводить влияние на потребительский выбор косвенно, через формирование мнения потребителя о продукте.
4. При необходимости одновременного формирования и узнаваемости бренда и потребительского выбора, эффективнее влиять на потребительский выбор косвенно, через формирование мнения потребителя о продукте.

Список использованных источников:

1. Dibble J.L., Hartmann T., Rosaen S.F. Parasocial interaction and parasocial relationship: Conceptual clarification and a critical assessment of measures //Human Communication Research. – 2016. – Т. 42. – №. 1. – С. 21–44.
2. Kelman H.C. Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change //Journal of conflict resolution. – 1958. – Т. 2. – №. 1. – С. 51–60.
3. Nye C.W., Roth M.S., Shimp T.A. Comparative advertising in markets where brands and comparative advertising are novel //Journal of International Business Studies. – 2008. – Т. 39. – №. 5. – С. 851–863.
4. Till B.D., Busler M. The match-up hypothesis: Physical attractiveness, expertise, and the role of fit on brand attitude, purchase intent and brand beliefs //Journal of advertising. – 2000. – Т. 29. – №. 3. – С. 1–13.
5. Wang Z., Kim H.G. Can social media marketing improve customer relationship capabilities and firm performance? Dynamic capability perspective //Journal of Interactive Marketing. – 2017. – Т. 39. – С. 15–26.

Ярушин Владимир Андреевич

Студент Факультета экономики и бизнеса Финансовый университет при Правительстве РФ г. Москва,
Российская Федерация
E-mail: yarushin_vladimir@bk.ru

Азарова Светлана Петровна

к.э.н., Доцент кафедры «Маркетинг и логистика» Финансовый университет при Правительстве РФ г.
Москва, Российская Федерация
E-mail: sazarova@fa.ru

«ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ И ЦИФРОВЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ КАК ОСНОВА РОСТА РЫНКА ДОСТАВКИ ЕДЫ»

Аннотация: В статье рассмотрена зависимость развития цифровых технологий и спроса на онлайн доставку товаров общего потребления. Автор приводит динамику роста рынка доставки в зависимости от динамики использования digital маркетинга.

Ключевые слова: Цифровизация, цифровой маркетинг, digital, рынок доставки, FMCG, ритейл, маркетинг карт, Delivery club, Яндекс-еда.

Yarushin Vladimir Andreevich

Student Of the faculty of Economics and business
Financial University under the government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: yarushin_vladimir@bk.ru

Azarova Svetlana Petrovna

Ph. D., associate Professor of marketing and logistics Department,
Financial University under the government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: sazarova@fa.ru

"DIGITAL MARKETING AND DIGITAL MARKETING COMMUNICATIONS AS THE BASIS FOR THE GROWTH OF THE FOOD DELIVERY MARKET"

Abstract: the article considers the relationship between the development of digital technologies and the demand for online delivery of consumer goods. The author gives the dynamics of the delivery market growth depending on the dynamics of digital marketing use.

Keywords: Digitalization, digital marketing, digital, delivery market, FMCG, retail, card marketing, Delivery club, Yandex-food.

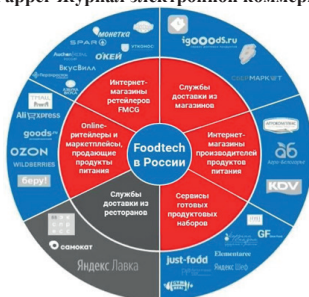
Цифровой маркетинг представляет собой агрегированную систему маркетинговых мероприятий, проводимых на базе или с использованием цифровых технологий. Цифровизация изменила процесс продвижения продуктов на рынке, коммуникации переместились из мира реального в мир виртуальный. В настоящее время можно наблюдать возросшую роль цифровых коммуникаций и переход к цифровому маркетингу, который кардинально преобразил традиционный комплекс маркетинга, его основные направления и инструменты.

Современные компании переходят от offline точек (средств) коммуникации к интегрированным маркетинговым коммуникациям, что свидетельствует о развивающейся популярности средств интернет и digital каналов коммуникации. Одним из главных преимуществ цифро-

вого маркетинга является его охват, с помощью интернета, социальных сетей, различных цифровых платформ коммуникационная политика компании способна охватить огромный спектр потребителей, которых не могла не только заинтересовать, но и найти ранее. Вторым не менее весомым преимуществом стал таргетинг, в эпоху всеобщей цифровизации, маркетинг становится персонализированным. Отсюда вытекает следующее преимущество – анализ потребителей возможен не только с помощью опросов, фокус-групп или интервью, сейчас маркетологу доступна вся информация о клиенте, его демографические характеристики, финансовые показатели, личные интересы, покупательская способность и даже лояльность к бренду.

В этой статье будет рассмотрено влияние цифровых технологий в маркетинге на рынок доставки. Вариативность участников этого рынка огромна, многие товары невозможно продавать в offline магазинах из-за короткого срока годности и низкого охвата «уличного» магазина.

**Рисунок 1. Классификация игроков рынка доставки еды.
Е-Papper Журнал электронной коммерции¹**



Ранее мы могли встретить онлайн доставку товаров повседневного потребления от крупных сетевых гипермаркетов, таких как «Перекресток» или от крупных интернет-гипермаркетов, таких как «Утконос». Но сейчас, начинают появляться не просто интернет-магазины с возможностью доставки на дом, но и крупные агрегаторы продуктов питания, такие как «Delivery club». Многие корпорации пошли дальше, они не просто создали новые платформы для приобретения продуктов питания, они объединили этот сервис с услугами такси («Яндекс лавка»), просмотром фильмов («Мираж синема»; «Каро Фильм»), ритейлом одежды («Lamoda») и другими услугами².

В период пандемии на территории Российской Федерации появилось около 30 новых участников рынка. За время пандемии рынок доставки еды вырос с 0,7 млрд. рублей до почти 30 млрд. рублей, при этом рынок onlineпродаж продовольственных товаров с учетом продуктовых наборов и сервисов доставки из магазинов FMCG в 2020 году вырос примерно на 70% и приблизился к 75 млрд. рублей. По прогнозам, в этом году оборот рынка доставки продуктов и еды может увеличиться втрое, до 248 млрд рублей. Эксперты думают, что рынок экспресс-доставки продуктов вырастет в 42 раза к концу 2020 года³.

Рисунок 2. Динмика рынка онлайн продаж родовольственных товаров и товаров сегмента FMCG в 2020 году. Источник: годовой обзор InfoLine «Foodtech: онлайн-торговля и службы доставки и рейтинг INFOLineRussia TOP onlinefoodretail»⁴

Рассмотрим примеры продвижения услуг по доставке продуктов питания, существу-

¹ РЫНОК ДОСТАВКИ В 2020 ГОДУ ВЫРАСТЕТ В ДЕСЯТКИ РАЗ // sendit URL: <https://sendit.ru/pages/blog-14052020>

² Как устроен рынок доставки еды в России // Delo.Modulbank URL: <https://delo.modulbank.ru/food/food-home>

³ Что ждёт фудтех в посткарантинном мире // VC URL: <https://vc.ru/food/139471-cto-zhdet-fudteh-v-postkarantinnom-mire>

⁴ РЫНОК ДОСТАВКИ В 2020 ГОДУ ВЫРАСТЕТ В ДЕСЯТКИ РАЗ // sendit URL: <https://sendit.ru/pages/blog-14052020>

ющие на нынешнем рынке. Наиболее известным и эффективным способом коммуникации с потребителями остается телевидение и иные видео платформы. Перечислим основные методы коммуникации с потребителем в сети: контекстная реклама, таргетированная реклама (в социальных сетях этот вид рекламы способен привлечь пользователя и направить на нужную страницу сайта), SMM, E-mail маркетинг, Маркетинг карт, пуш-уведомления, SMS, QR-коды. Наиболее интересными являются таргетированная реклама, маркетинг карт и QR-коды. Таргетированная реклама доставки еды ничем не отличается от рекламы других услуг, но позволяет надолго задержать внимание потенциального клиента (сторис в Instagram, видео в TikTok), также этот вид рекламы позволяет создать полную омниканальность между сайтом и рекламой, клиент может произвести транзакцию, не выходя из социальной сети. Маркетинг карт крайне актуален для бизнеса еды, он не только позволяет показывать потребителю месторасположение ближайшего ресторана, но предоставляет услуги быстрого заказа продукции на дом. Показ ресторана или магазина на картах дает возможность быстрого перехода на сайт компании, просмотра имеющейся продукции, онлайн-покупки этой продукции и доставку в любое удобное для клиента место. Третьим интересным примером digital маркетинга стали QR-коды и экраны на сумках доставщиков еды, QR-коды позволяют скачать приложения отсканировав код, это намного проще для потребителя, так как не нужно искать название компании-доставки в интернете, QR-коды уменьшают потребительский путь клиента от момента заинтересованности продуктом компании до начала коммуникации. Также, не менее интересными являются экраны, расположенные на задней части сумки доставщика (существует только у Delivery club¹), он позволяет проецировать рекламу на мобильном носителе, а также привлекает внимание к курьеру в любое время суток, что способствует увеличению уровня осведомленности населения о бренде.

Рассмотрим положение рынка доставки еды после периода пандемии, именно в этот период коммуникация через цифровые носители стала наиболее актуальна. Итак, как же было сказано выше, только за период пандемии на рынок вышло около 30 новых игроков. Среди них – крупные ретейлеры, запустившие доставку, а также непрофильные магазины. В то время как сервис Delivery club охватывает 200 городов России,

но собственная доставка у них работает в 68 городах, что обеспечивает не только доставку еды на дом, а еще услуги предзаказа, уведомление потребителей о действующих акциях ближайших ресторанов. В регионах, где Delivery club не обеспечивает доставку еды до двери, сервис является крупным агрегатором ресторанов и маркет-плейсом. Так, во втором квартале 2020 года курьерская служба Delivery club доставила 56% всех заказов, остальные 44% – это самостоятельная доставка заведений. Также сервис Яндекс-еда охватывает 600 городов, но только в 112 есть собственная доставка, он так же является все-российским сервисом не только предоставления услуг доставки еды, но и выполняет роль рекламной площадки для ресторанов, обеспечивает удобство заказа самовывоза или других услуг в ресторане для потребителя. Развиваются не только сервисы доставки еды в крупных городах, но и в регионах. Например, сервис KazanExpress рассказал, что спрос на их услуги на Урале и в Поволжье вырос на 418%².

За время пандемии многие крупные ретейлеры начали развивать собственные сервисы по доставке продуктов питания, так например, оборот X5 RetailGroup в первом квартале 2020 года вырос на 135% по сравнению с прошлым годом, их проекты Perekrestok.ru и «Доставка.Пятерочка» в апреле 2020 по совокупной выручке обошли многолетнего лидера онлайн-торговли продуктами – компанию «Утконос»³. Также быстрыми темпами развиваются сервисы экспресс-доставки («Яндекс.Лавка» – 900 млн руб. и «Самокат» – 850 млн руб.), они уже конкурируют со старожилами: оба проекта в апреле 2020 выполнили почти в 4 раза больше заказов, чем «Утконос». Сервис «Сбермаркет» также показал отличные результаты

¹ «Курьерские разборки»: несуществующее приложение для курьеров «Яндекс.Еды» и DeliveryClub // TJournal

² Как устроены рынки доставки еды в России // Delo.Modulbank URL: <https://delo.modulbank.ru/food/food-home>

³ Что ждёт фудтех в посткарантинном мире // VC URL: <https://vc.ru/food/139471-chto-zhdet-fudteh-vpostkarantinnom-mire>

роста – 500%, с 260 млн до 1,49 млрд рублей⁴. Сегодняшний рынок доставки еды претерпевает масштабную реструктуризацию, ежедневно появляются новые участники, конкуренция растет. Компаниям необходимо находить все более нетривиальные конкурентные преимущества, в чем и помогает digital-маркетинг. В период пандемии путем организации интегрированных маркетинговых коммуникаций, компании смогли увеличить свою прибыль в несколько раз, а сам рынок расширился более чем на 70%. Цифровизация маркетинга способна обеспечить стабильный рост организаций, занимающихся доставкой еды

Список литературы:

1. РЫНОК ДОСТАВКИ В 2020 ГОДУ ВЫРАСТЕТ В ДЕСЯТКИ РАЗ // sendit URL: <https://sendit.ru/pages/blog-14052020> (дата обращения: 18.10.2020).
2. Онлайн-рынок FMCG в 2019 году: обзор InfoLine // E-pepper URL: <https://e-pepper.ru/news/onlayn-rynok-fmcg-v-2019-godu-obzorinfo.html> (дата обращения: 18.10.2020).
3. Что ждет фудтех в посткарантинном мире // VC URL: <https://vc.ru/food/139471-chto-zhdet-fudteh-v-postkarantinnom-mire> (дата обращения: 18.10.2020).
4. В России за время пандемии появилось около 30 новых онлайнпродавцов еды // Secretmag URL: <https://secretmag.ru/news/v-rossii-zavremya-pandemii-poyavilos-okolo-30-novykh-onlain-prodavcov-edy.htm> (дата обращения: 18.10.2020).
5. Как устроен рынок доставки еды в России // Delo.Modulbank URL: <https://delo.modulbank.ru/food/food-home> (дата обращения: 18.10.2020).
6. «Курьерские разборки»: несуществующее приложение для курьеров «Яндекс. Еды» и DeliveryClub // TJournal URL: <https://tjournal.ru/art/98408-kurerskie-razborki-nesushchestvuyushcheeprilozhenie-dlya-kurerov-yandeks-edy-i-delivery-club> (дата обращения: 18.10.2020).

⁴ РЫНОК ДОСТАВКИ В 2020 ГОДУ ВЫРАСТЕТ В ДЕСЯТКИ РАЗ // sendit URL: <https://sendit.ru/pages/blog-14052020>

Стриженко Юлия Дмитриевна

Студентка 3 курса бакалавриата
Факультета социальных наук и массовых коммуникаций
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации»
г.Москва
e-mail: ssuliadd@gmail.com

Чигжит Евгения Орлановна

Студентка 3 курса бакалавриата
Факультета социальных наук и массовых коммуникаций
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации»
г.Москва
e-mail: jeniachigzhit@gmail.com

Научный руководитель: Азарова Светлана Петровна

Кандидат экономических наук,
доцент департамента и логистики и маркетинга
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации»
г.Москва
e-mail: SAzarova@fa.ru

КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ ДЕТСТВА ПОСРЕДСТВОМ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА

Аннотация: В данной статье рассматривается феномен коммерциализации детства. Акцентируется внимание на решающем влиянии детей на потребительское поведение родителей, благодаря правильно выстроенной рекламной стратегии маркетологов.

Ключевые слова: коммерциализация, потребительское поведение, цифровой маркетинг, покупательская способность детей.

Strizhenko Yulia Dmitrievna

3rd year undergraduate student
Faculty of Social Sciences and Mass Communication
FGIBU VO "Financial University at
Government of the Russian Federation"
Moscow city
e-mail: ssuliadd@gmail.com

Chigzhit Evgeniya Orlanovna

3rd year undergraduate student
Faculty of Social Sciences and Mass Communications
FGIBU VO "Financial University at
The Government of the Russian Federation"
Moscow city
e-mail: jeniachigzhit@gmail.com

Scientific adviser: Azarova Svetlana Petrovna

PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics
FGIBU VO "Financial University at
Government of the Russian Federation "
Moscow city
e-mail: SAzarova@fa.ru

COMMERCIALIZATION OF CHILDHOOD THROUGH DIGITAL MARKETING

Abstract: This article examines the phenomenon of commercialization of childhood and its consequences for the development of the younger generation. In addition, attention is focused on the decisive influence of children on the consumer behavior of parents, thanks to a well-designed advertising strategy of marketers.

Keywords: commercialization, consumer behavior, digital marketing, children's purchasing power.

Рекламодатели презентуют множество товаров и услуг в различных средствах массовой информации, чтобы повлиять на внимание потребителей и интерес к покупке определенных продуктов.

Особое значение имеет проблема воздействия рекламы на детей. Именно поэтому важно учитывать такой проблемный аспект, как коммерциализация детства. Коммерциализация детства – это внедрение коммерческих отношений в культуру детства или в отдельные отрасли и области, связанные с ней¹.

Статистически, дети тратят около 40 миллиардов долларов своих собственных денег и значительно влияют на ежегодные расходы родителей, которые составляют суммарно около 700 миллиардов долларов. Данная сумма примерно составляет совокупность экономик 115 беднейших стран мира².

Даже полюбившиеся персонажи мультфильмов активно используются с целью заработка на рекламных кампаниях, благодаря узнаваемости детьми. К примеру, в России у детей есть любимые персонажи, такие как Чебурашка, Винни Пух, Кот Матроскин. В современной мультипликации выделяются: Маша и Медведь, Барбоскины, Смешарики. Многие из этих персонажей изначально задумывались, как коммерческие, и подобно американскому Микки Маусу, перекочевали с телевидения в рекламу товаров и услуг. К примеру, Кот Матроскин используется как главное лицо в рекламах молочных продуктов «Простоквашино». В целом, при анализе коммерциализации детства, необходимо рассмотреть возможные причины, влияющие на распространение феномена коммерциализации детства³:

- 1) популяризация равноправия детей по отношению к другим социальным группам;
- 2) нацеленность маркетинговых мероприятий на детей, как на влиятельную целевую аудиторию;
- 3) проекты, активно позиционирующие мир глазами ребенка.

Приведем пример результатов исследования влияния телевизионной рекламы на детей и подростков института РАН. Из полученных данных, отраженных ниже в таблице 1, чем старше дети, тем негативнее они относятся к рекламным интеграциям на телевидении. Однако, стоит также отметить, что более 55% детей в возрасте 5–6 лет воспринимают ее как положительную, что позволяет говорить о том, что данная возрастная группа очень подвержена влиянию подобных кампаний.

Дети в сравнении со взрослыми еще не в состоянии противопоставлять воздействию собственные взгляды, нравственные критерии. Только с возрастом человек приобретает способность игнорировать назойливую рекламу, в то время как дети еще не способны к «филтрации».

¹ М.С. Мыгаль. Коммерциализация детства: особенности маркетинговых стратегий в рекламе и их распространение на детском телевидении. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://dspace.bsu.edu.ru/bitstream/123456789/15218/1/Mygal_Kommertsializatsiya.pdf (Дата обращения: 25.09.2020).

² Дети – потребители. Коммерциализация детства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=J5uzmcOry7k>. (Дата обращения: 25.09.2020).

³ Борушко Т.В. Концепция детоцентризма в обществе потребления. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2013/2320/48080_83ea.pdf. (Дата обращения: 25.09.2020).

Таблица 1. Отношение детей различных возрастных групп к телевизионной рекламе (%)

Отношение	Возрастная группа				
5–6 лет	7–8 лет	8–9 лет	11–12 лет	16–17 лет	
Положительное	55	38,4	38,4	18	0
Выборочно нравится	10	15,4	15,4	25	8
Отрицательное	35	46,2	46,2	57	92

Существуют меры, регулирующие деятельность рекламодателей. Некоторые из них являются законодательными, в то время как другие регулируются самостоятельно с помощью добровольного кодекса поведения – например, не рекламируя продукты питания с высоким содержанием жира, сахара или соли во время детских телевизионных часов.

Согласно статье 6 Федерального закона «О рекламе» в рекламе не допускаются:

- 1) дискредитация родителей и воспитателей;
- 2) побуждение несовершеннолетних к тому, чтобы они убедили родителей или других лиц приобрести товар;
- 3) создание у несовершеннолетних искаженного представления о доступности товара для семьи с любым уровнем достатка;
- 4) создание у несовершеннолетних впечатления о том, что обладание рекламируемым товаром ставит их в предпочтительное положение перед их сверстниками;
- 5) формирование комплекса неполноценности у несовершеннолетних, не обладающих рекламируемым товаром;
- 6) преуменьшение уровня необходимых для использования рекламируемого товара навыков у несовершеннолетних той возрастной группы, для которой этот товар предназначен;

В маркетинговой индустрии существуют различные точки зрения относительно того, является ли коммерциализация детства проблемой. Поэтому данный вопрос нуждается в государственном регулировании.

Таким образом, на потребности семьи напрямую влияют рекламные интеграции, что может осложнить жизнь как родителям, отказывающимся следовать трендам, которые задаются рекламой, так и самим детям становятся жертвами разных комплексов, появившихся из-за отсутствия возможности купить все, что они видят на экране телевизора.

Список использованных источников:

1. American Marketing Association. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.marketingpower.com/content4620.php (Дата обращения: 25.09.2020).
2. London: National Consumer Council. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consumerfocus.org.uk/Publications/Results.aspx?area=&cat1=&cat2=&cat3=&cat4=104&cat5=23&cat6=&ord=Title&Page=2> (Дата обращения: 19.09.2020).
3. Mayo, E. and Nairn, A. Consumer kids. London: Constable & Robinson. 2009.
4. Schor, J.B. Born to buy: the commercialized child and the new consumer culture. New York: Scribner. 2004.
5. Stuffing out kids: Should psychologists help advertisers manipulate children? – The Industrial-Organizational Psychologist, 185–187. 2003.
6. Атлас для начальной школы. Организм человека и охрана здоровья. СПб.: Издательский Дом «Нева», М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2000. 32с.

7. *Борушко Т.В.* Концепция детоцентризма в обществе потребления. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2013/2320/48080_83ea.pdf. (Дата обращения: 25.09.2020).
8. *Борушко Т.В.* Концепция детоцентризма в обществе потребления. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2013/2320/48080_83ea.pdf. (Дата обращения: 25.09.2020).
9. О. Детское здоровье. Влияние рекламы на ребенка. Мой кроха и я, № 7, 2007 г.
10. Дети – потребители. Коммерциализация детства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=JSuzmcOry7k>. (Дата обращения: 25.09.2020).
11. *М.С. Мыгаль.* Коммерциализация детства: особенности маркетинговых стратегий в рекламе и их распространение на детском телевидении. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://dspace.bsu.edu.ru/bitstream/123456789/15218/1/Mygal_Kommertsializatsiya.pdf (Дата обращения: 25.09.2020).
12. *Н.Н. Авдеева, Н.А. Фоминых.* Влияние телевизионной рекламы на детей и подростков. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vivovoco.astronet.ru/VV/PAPERS/MEN/REKLAMA1.HTM>. (Дата обращения: 25.09.2020).
13. Реклама: внушение и манипуляция / Под ред. Д.Я. Райгородского. Самара, 2001 г.
14. Федеральный закон «О рекламе» от 13.03.2006 N 38-ФЗ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/ (Дата обращения: 25.09.2020).

**СЕКЦИЯ «ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ»**

Мария Алексеевна Балашова
Факультет экономики и бизнеса
Финансовый университет при Правительстве РФ
Москва, Россия
e-mail: mashazz2001@inbox.ru

Научный руководитель: **Ольга Александровна Бородина**
старший преподаватель Департамента менеджмента и инноваций
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Россия
E-mail: olga_borodina17@mail.ru

СРАВНЕНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ПРОЕКТАМИ: РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Аннотация: В статье в систематизированном виде представлены результаты сравнительного анализа различных аспектов управления проектами в некоммерческих организациях (продвижение, оценка эффективности, партнерство с бизнесом), исходя из результатов исследования представлены ключевые выводы и рекомендации.

Ключевые слова: некоммерческая организация, некоммерческие проекты, партнерство, социальный маркетинг.

Maria Alekseyevna Balashova
Faculty of Economics and business
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
e-mail: mashazz2001@inbox.ru

Scientific adviser: **Olga Alexandrovna Borodina**
Senior Lecturer of the Management and Innovation Department
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
E-mail: olga_borodina17@mail.ru

COMPARISON OF THE FEATURES OF NON-COMMERCIAL PROJECT MANAGEMENT: RUSSIAN AND FOREIGN EXPERIENCE

Abstract: The article presents in a systematic form the results of a comparative analysis of various aspects of project management in non-profit organizations (promotion, performance evaluation, partnership with business). based on the results of the study, key conclusions and recommendations are presented.

Keywords: non-profit organization, non-profit projects, partnership, social marketing.

Некоммерческие проекты обладают особой общественной значимостью. Они не приносят прибыль в денежном ее понимании, однако могут приносить инвестору или лицу, реализующему проект, определенные возможности, которые не могут быть денежно оценены. Из этого следует, что общие подходы к управлению проектами могут быть применены к управлению некоммерческими проектами, в частности. Специфика применяемых в про-

ектном менеджменте технологий и подходов может быть исследована при рассмотрении практического опыта проектного управления в России и зарубежных странах.

В следствие новизны проблематики проектного управления для российских некоммерческих организаций (далее – НКО) степень разработанности темы невысокая. В целом, теоретическую базу проводимого исследования составляют работы таких авторов, как П.С. Щербанко, О. И. Володина, В.И. Тинякова, Н.В. Мироненко, О.В. Леонова и других.

Рассмотрение заявленной темы предполагает использование следующих методов исследования: изучение и обобщение отечественного и зарубежного практического опыта реализации некоммерческих проектов, сравнительный анализ эффективных и неэффективных методов и подходов проектного менеджмента в некоммерческом секторе.

По состоянию на сентябрь 2020 года Министерством юстиции Российской Федерации зарегистрировано 211 044 некоммерческих организаций (далее – НКО) [1]. Отдельных статистических данных, посвященных описанию количества некоммерческих проектов, реализуемых на территории России, нет. Однако для сравнения общего объема некоммерческого отечественного сектора с зарубежным можно привести статистические данные о количестве зарегистрированных НКО в США (по данным Национального центра благотворительной статистики (National Center for Charitable Statistics) в США зарегистрировано более 1,5 миллиона НКО). Из представленной статистики видно, что некоммерческий сектор в США крупнее, чем соответствующий в России, примерно в 7 раз. Это объясняется более высоким уровнем бюджетного финансирования, более активным развитием института социальной ответственности [2].

В США и странах Европы для продвижения некоммерческих проектов используется большое количество различных инструментов (ТВ, реклама в социальных учреждениях, реклама в сети Интернет, наружная реклама). В России наибольшее распространение получил более узкий подход, а именно – специализированные веб-сайты и социальные платформы. Крупные благотворительные проекты, которые получают достаточное бюджетное или спонсорское финансирование, так же используют ТВ-рекламу [3].

Различие подходов к управлению некоммерческими проектами можно увидеть и при рассмотрении системы оценки их эффективности. К тому же, с середины 1990-х начала 2000-х в российском проектном управлении, в том числе, в некоммерческом секторе, внедряются и используются, как правило, западные подходы к оценке. Об этом свидетельствуют функционирование в России ассоциации управления проектами «Совнет», единственного национального представителя Международной ассоциации управления проектами (IPMA) и широкое применение международных стандартов управления проектами (PMBOK, ISO 10006 и др.) [4]. Многие некоммерческие проекты в России и за рубежом реализуются в рамках партнерства бизнеса с НКО. Для бизнеса это возможность улучшить свою деловую репутацию на выгодных условиях, а для НКО – способ получения ресурсов на развитие и реализацию своей социально значимой миссии.

Примером такого сотрудничества в отечественной практике является реализация различных социальных программ (Спортивная страна, Здоровая страна и т. д.) ПАО «Банк ВТБ». Ярким примером из иностранного опыта является кампания по сбору средств на реконструкцию расположенной с США статуи Свободы, организованная American Express VISA в 1983 году. С каждой банковской операции снимался 1 цент, с каждой выданной карты – 1 доллар. Через полгода количество операций в банке выросло на 27%, а сумма средств, переданных фонду, составила 1,7 млн долларов [5].

Результатом данного исследования является вывод о том, что для дальнейшего развития проектного управления в некоммерческом секторе необходимо использовать успешные методы и подходы из опыта зарубежных стран (активный и широкий социальный маркетинг; привлечение в большей мере инвестиций, чем бюджетных средств), но при этом важно разрабатывать собственные стандарты, которые учитывали бы специфику реализации проектов, в особенности – некоммерческих, в Российской Федерации.

Список использованных источников:

1. Реестр некоммерческих организаций // Информационный портал Министерства юстиции Российской Федерации [Электронный ресурс] URL: <http://unro.minjust.ru/NKOs.aspx> (дата обращения: 25.09.2020).
2. NATIONAL CENTER FOR CHARITABLE STATISTICS [Электронный ресурс] URL: <https://nccs.urban.org/> (дата обращения: 25.09.2020)
3. *Авдюкова А.Е., Коротун А.В.* Социальный маркетинг в повышении корпоративной социальной ответственности бизнеса // Вестник социально-гуманитарного образования и науки. – 2018. – № 1. – С. 32–36.
4. *Володина О.И.* Инструменты продвижения некоммерческих проектов в сети Интернет: современные тренды // Коммуникология: электронный научный журнал. – 2017. – № 1. – С. 92–104.
5. *Тинякова В.И., Шейранова В.П.* Реализация и продвижение некоммерческих проектов: зарубежный опыт и отечественная практика // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2014. – № 5 (54). – С. 103–107.

Вдовкина Дарья Алексеевна,
студентка факультета «Высшая школа управления»
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: dashavdovkina0412@mail.ru

Научный руководитель:
Трифопова Наталья Николаевна
ассистент Департамента управления бизнесом,
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация

ОФИС УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ: НОВЫЕ ПОДХОДЫ, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аннотация: Рассмотрена тенденция создания офиса проектного управления, выделены ее виды в зависимости от функций. Выделены новые подходы в проектном управлении, проведено сравнение традиционного метода управления и Agile-метода. Рассмотрены критерии оценки эффективности, выделены главные аспекты и разделены на 2 группы.

Ключевые слова: проектное управление, оценка эффективности, офис управления проектами, гибкие методы управления, проектный офис.

Vdovkina Daria Alekseevna,
student of faculty of the Graduate School of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: dashavdovkina0412@mail.ru

Supervisor:
Trifonova Natalia Nikolaevna
Assistant of the Business Administration Department,
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

PROJECT MANAGEMENT OFFICE: NEW APPROACHES, PERFORMANCE ASSESMENT

Abstract: the trend of creating a project management office is considered, its types depending on the functions are highlighted. New approaches in project management are highlighted, and a comparison is made between the traditional management method and the Agile method. The criteria for evaluating effectiveness are considered, the main aspects are highlighted and divided into 2 groups.

Keywords: project management, performance evaluation, project management office, agile management methods, project office.

Введение. Сфера, которую контролирует офис управления проектами, может колебаться от оказания помощи в управлении проектами до прямого управления проектами (таблица 1).

Таблица 1 – Виды офиса управления проектами, в зависимости от уровня управления

Стратегический ОУП	Тактический ОУП	Проектный ОУП
Мониторинг соответствия проектов долгосрочным целям; Контроль исполнения; Контроль за деятельностью для определения приоритетных проектов и разработки стратегического плана долгосрочного развития. Обеспечение вклада запущенных проектов в долгосрочное развитие бизнеса; Эффективное управление информацией и знаниями для улучшения политики и методологии управления проектами	Разработка методов, правил и стандартов системы проектного управления; Обеспечение взаимосвязи между проектами в рамках бюджета и времени. Мониторинг процесса исполнения стандартов и методов проектного управления для поддержания высокого качества товаров и услуг; Налаживание коммуникации внутри членов команды проекта и между проектными командами	Осуществление оперативного контроля для оценки исполнения, одобрение или отклонение запросов на увеличение бюджета и ресурсов; Обеспечение свободного потока полученных знаний и информации для доступности ее при принятии решений. Централизованное хранение наилучших методов и практик управления для предоставления экспертных знаний по проектному управлению; Обеспечение коммуникации с клиентами, мониторинг их удовлетворенности, предоставление регулярной отчетности о состоянии проекта лица, принимающего решения

Методология исследования. Если посмотреть на экономическую ситуацию в мире сейчас, можно однозначно сказать, что неопределенность бизнес-среды в некоторых сферах зашкаливает.

Первое, что достаточно очевидно в теоретическом плане, – гибкость становится ключевым элементом как отдельного проекта, так и портфеля проектов в целом. О.В. Сербская отмечает, что многоуровневые и четко структурированные схемы и диаграммы, ограничения в бюджете, сроках и области функционирования сильно утяжеляют проект и делают его неповоротливым на рынке [1].

Результаты. Такая методология имеет множество преимуществ перед традиционными методами [1, 2] (табл. 2).

Таблица 2 – Сравнительная характеристика Agile и традиционного методов

Сравнительный аспект	Метод управления проектами	
	Традиционный метод	Agile-метод (Scrum)
Проектирование этапов	Жесткая структура плана	Возможность внесения корректировок на основе результатов, полученных в ходе работы
План проекта	Заранее утвержденный план	Наличие плана на первом этапе, далее корректировка на всех этапах при необходимости
Приоритетность задач в ходе проекта	Если необходимо	Определяется на каждом этапе проекта
Возможность внесения изменений из-за изменения внешней среды	Только после завершения проекта	В любой момент времени
Возможность внесения изменений по требованию заказчика	На этапе испытания продукта	В любой момент времени
Создание команды проекта	Формируется на начальном этапе планирования с четким закреплением функций	Возможна реструктуризация в процессе реализации проекта
Принятие оперативных решений	Рабочие совещания с заказчиком или его представителями с обязательным протоколом согласия	Ежедневные краткие обсуждения и ежемесячные подробные обсуждения результатов и планов работы.
Обучение в процессе работы	Если необходимо	Приоритет самообучения, взаимное обучение членов команды и обмен знаниями между командами

Чтобы объективно провести оценку эффективности деятельности проектного офиса, необходимо решить некоторые сложные задачи. Любая система управления нацелена на обеспечение активного воздействия на объект и субъект управления для достижения наиболее результативного их взаимодействия. Часто некоторые свойства и параметры деятельности субъекта и объекта находятся в некотором противоречии, которое провоцирует возникновение проблемы определения общего критерия, который бы стал измерителем эффективности. Но множество характеристик систем управления и условий их работы очень разнообразны, поэтому становится необходимым применение разных критериев для разных систем. Показатели или критерии целесообразно разделить на количественные и качественные [3]. Рассмотрим обе группы более детально.

Чтобы дать качественную оценку необходимо провести экспертную оценку критических факторов успеха. Выполнение данных факторов обеспечивает достижение цели проекта. Качественные критерии в свою очередь тоже делят на 3 группы:

1. В первую группу входит увеличение эффективности показателей утвержденных и стандартных параметров.
2. Вторая группа представлена показателями и параметрами, которые дают косвенную оценку.
3. В третью группу входит конкретное выполнение поставленных целей.

Для количественного анализа чаще всего используется метод системы сбалансированных показателей. Согласно данной системе компании необходимо анализировать с четырех сторон: финансовое состояние компании, ее позиция на рынке, бизнес-процессы, протекающие внутри компании, и управление персоналом. Выводы по данным показателям дадут возможность произвести анализ о соответствии качественных и количественных показателей.

Оценка эффективности управления проектами позволяет понять соответствует ли план проекта реальным показателям и результатам, а также дает возможность наиболее рационально решать поставленные задачи, постоянно модернизировать методы управления для минимизации издержек, ресурсов, усилий, сроков и максимизации качества, количества и прибыли проекта.

Выводы: Создание офиса управления проектами помогает упорядочить данную деятельность, повысить эффективность работы всех участников команд проектов, а также может способствовать развитию корпоративной культуры проектного управления и бизнеса в целом.

Список использованных источников

1. *Сербская О.В.* Современные методы управления проектами // – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-metody-upravleniya-proektami>
2. Изменения в проектном управлении: как соответствовать новым вызовам. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://zen.yandex.ru/media/id/5c653af573490c00ae7efec9/izmeneniia-v-proektnom-upravlenii-kak-sootvetstvovat-novym-vyzovam-5ee9dcd54387d5112fa46b>
3. Оценка эффективности управления проектом. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://spravochnik.ru/managedzhment/upravlenie_proektami/ocenka_effektivnosti_upravleniya_proektom/

Ветрова Виктория Владимировна

Студентка факультета Менеджмента,
Финансовый Университет при Правительстве РФ, Москва
E-mail: vika.vetrova.2001@mail.ru

Федотов Филипп Александрович

Студент факультета Менеджмента,
Финансовый Университет при Правительстве РФ, Москва
E-mail: filfedotof@yandex.ru

Научный руководитель: д.т.н. **Трифонов Иван Владимирович**

Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва.

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В КОМАНДЕ ПРОЕКТА

Аннотация: В статье рассматривается актуальная для многих компаний тема – система мотивация команды проекта и способы ее развития. Крупные компании в Российской Федерации начинают активно использовать проектный менеджмент, а так как это особый вид управления и структуры команды, то и подходы к формированию системы мотивации должен быть новый.

Ключевые слова: мотивация, мотивация команды проекта, проектный менеджмент, развитие системы мотивации.

Vetrova Victoria Vladimirovna

Student of the faculty of Management,
Financial University under the government of the Russian Federation, Moscow
E-mail: vika.vetrova.2001@mail.ru

Fedotov Philip Alexandrovich

Student of the faculty of Management,
Financial University under the government of the Russian Federation, Moscow
E-mail: filfedotof@yandex.ru

Scientific supervisor: Doctor of Technical Sciences **Trifonov Ivan Vladimirovich**

Financial University under the government of the Russian Federation, Moscow

DEVELOPMENT OF THE MOTIVATION SYSTEM IN THE PROJECT TEAM

Annotation: the article deals with a topic that is relevant for many companies – the system of motivation of the project team and ways of its development. Large companies in the Russian Federation are beginning to actively use project management, and since this is a special type of management and team structure, the approaches to forming a motivation system should be new.

Keywords: motivation, project team motivation, project management, motivation system development.

В настоящее время сложно представить успешно функционирующую организацию без грамотно отлаженной системы мотивации. Эта система настолько качественно работает в направлении результата, что сегодня стала одним из базисов и даже критериев грамотной организации любого вида деятельности. Проектную деятельность это коснулось в том же объеме.

Мотивация – это совокупность мотивов, которые основываются на характере личности, ее ценностной ориентацией и направляющей ее деятельности [1]. Её общей целью практически во всех проектно-ориентированных компаниях является повышение эффективности действий при сохранении должного уровня качества. К разным категориям сотрудников это применяется по-разному: так, для руководителя проекта показателем эффективности служит снижение издержек, сроков разработки проекта и бюджетных затрат, в то время как для рядового сотрудника она может оцениваться уровнем интенсивности труда при выполнении всех нормативов [2].

Одним из критериев качественного формирования стратегических решений в мотивационном разрезе является учет интересов сотрудников команды. В связи с этим необходимо выделить позиции, отличающие проектные команды от других видов команд:

1. Приоритет конечного результата над промежуточной результативностью;
2. Высокая значимость временного критерия как в реализации конкретно заданных целей, так и во всем проекте;
3. Размытие границ действий по решению поставленной задачи и высокая степень неопределенности.

При этом, развивая мотивационную систему в организации, руководитель может опираться на основные существующие концепции и теории. Сравнительная характеристика современных подходов на основе анализа научных работ [3,4] представлена в таблице 1.

Таблица 1 Сравнительная характеристика

Виды мотивации	Основные мотивирующие факторы	Преимущества
Материальная	1. Прямые: повышение оплаты труда, премии и т.д. 2. Косвенные: льготы, питание и др.	Простота внедрения; универсальность и высокая эффективность; легкость в измерении и оценке.
Нематериальная	Признание значимости; «прозрачность» работы; внимание; наличие условий для развития; выполнение обещаний руководителя и др.	Не требует больших затрат; широкий выбор методов стимулирования; гибкость системы.

Развитие системы мотивации в команде проекта может проходить по определенному плану:

1. Анализ существующей системы мотивации:
 - 1.1. Анализ действующей системы оклада и соц. пакета;
 - 1.2. Анализ действующей мотивационной политики;
 - 1.3. Проведение опроса для определения индивидуальных мотивационных факторов команды проекта.
2. Разработка новой системы мотивации:
 - 2.1. Формирование новой системы оклада;
 - 2.2. Определение основных показателей эффективности работы;
 - 2.3. Формирование новых мотивационных программ: индивидуальных и групповых, краткосрочных и долгосрочных;
 - 2.4. Определение социального пакета и льгот;
 - 2.5. Определение должностных уровней и соответствующих им соц. пакетов.
3. Внедрение новой системы мотивации команды проекта.

Еще один вариант развития системы мотивации – выделение 3 частей: базовой, индивидуальной и корпоративной [5]. Каждая из частей зависит от размера фирмы-заказчика, количества людей в команде, размера проекта, длительность проекта и др.

Базовая часть – это оклад. Она очень важна сотруднику, так как гарантирует доход даже в случае неудачи проекта.

Индивидуальная часть – премия за выполненную работу и достижение индивидуальных целей.

Корпоративная часть – вознаграждение при успехе проекта.

Разделение материальной части меняется в зависимости от стадии проекта. На начальной стадии необходимо разработать стратегию, бизнес-план и структуру проекта, необходимо чтобы сотрудники концентрировались на своей части и качественно выполняли задачи. Распределение 10%/70%/20%. На основной стадии это изменится, так как работа между сотрудниками должна быть согласована, чтобы соблюдать временные рамки, но при этом они должны качественно выполнять свою работу. Для этого повышается процент, отведенный на корпоративное вознаграждение: 10%/45%/45%. На завершающей стадии проект почти готов и индивидуальная часть увеличится для большей нацеленности на достижение результатов в рамках ответственности отдельного сотрудника. Распределение: 10%/45%/45%.

Во втором способе учитывается только материальная часть, но нельзя забывать про нематериальное вознаграждение, которое для многих может иметь большую ценность.

Список литературы

1. *Рассадин В.В.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. // Труд и социальные отношения. – 2008. – № 3 – С. 53–59
2. *Мергембай А.К.* Особенности управления персоналом при проектной организации деятельности // Аллея науки. – 2018. – № 4 – С. 588–593
3. *Евплова Е.В.* К вопросу о материальной и нематериальной мотивации. // Перспективы науки и образования. – 2013. – № 2 – С. 104–108
4. Материальная мотивация персонала: 7 популярных способов. [Электронный ресурс] // <https://www.hr-director.ru/article/66111-materialnaya-motivatsiya-19-m1>
5. *Журковская Ю.В.* Мотивация команды проекта // Стратегическое и проектное управление // Пермский государственный университет // – 2010. – № 2. – С. 138–140

Власова Иванна Андреевна

студентка группы МЕН19-4,
факультета «Высшая Школа Управления»
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
e-mail: ivavlasova@mail.ru

Мещанкина Влада Владимировна

студентка группы МЕН19-4,
факультета «Высшая Школа Управления»
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
e-mail: nmvlad13@mail.ru

Научный руководитель:

Трифонов Иван Владимирович

д.т.н., доцент,
профессор Департамента управления бизнесом,
Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации,
г. Москва, Российская Федерация

ОЦЕНКА МОТИВАЦИИ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ ПРОЕКТА: НОВОЕ В ПОДХОДАХ И ИХ СРАВНЕНИЕ

Аннотация. Выделены подходы и методы мотивирования членов команды, используемые руководителями во время реализации проектов. Проанализированы факторы, влияющие на выбор подхода мотивации, выявлено новое в подходах мотивации членов команды проекта и проведено их сравнение.

Ключевые слова: команда проекта, мотивация, мотивационные подходы, методы и способы мотивации.

Vlasova Ivanna Andreevna

student of group MEN19-4,
Faculty "Higher School of Management"
Financial University under
the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ivavlasova@mail.ru

Meshchankina Vlada Vladimirovna

student of group MEN19-4,
Faculty "Higher School of Management"
Financial University under
the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
e-mail: nmvlad13@mail.ru

Supervisor:

Trifonov Ivan Vladimirovich

Doctor of Technical Sciences, Associate Professor,
Professor at the Department of Business Administration,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation

EVALUATION OF MOTIVATION OF THE PROJECT TEAM MEMBERS: NEW IN APPROACHES AND THEIR COMPARISON

Abstract: The approaches and methods of motivating team members used by managers during the implementation of projects are highlighted. The factors influencing the choice of the motivation approach are analyzed, new in the approaches to motivation of the project team members is revealed and their comparison is made.

Keywords: project team, motivation, motivational approaches, methods and ways of motivation.

Введение. Командная проектная деятельность применяется во многих организациях. Для максимальной результативности и повышения уровня общения между сотрудниками необходима мотивация коллектива.

Каждая команда не может успешно реализовывать свои задачи и идеи без квалифицированного управляющего, который будет давать правильные наставления и рекомендации, развивать сотрудников организации, проводить различные тренинги и мастер классы, которые будут максимально мотивировать сотрудников на эффективное выполнение поставленных задач.

Мотивация команды проекта – набор методов влияния на желание человека сделать проект более успешным и выполнять свою работу максимально эффективно.

При рассмотрении вопросов мотивации и стимулов для труда сотрудников, приводится классификация мотивов и факторов, которые влияют на эффективность рабочего процесса.

Существует несколько мотивационных теорий, авторами которых являются Ф. Герцберг, Ф. Тейлора, Д. Макклелланд и А. Маслоу, на базе этих теорий разработаны различные методики мотивации членов команды.

Проанализировав научную работу Шарова Е.Б., выделено два основных подхода к мотивации членов команды проекта: материальный и нематериальный [1]. Большинство существующих подходов также опираются на те же идеи, но они совершенствуются под каждый вид проекта в современных реалиях.

А также, в работе этого автора [1] проводился анализ различных нововведений в системе мотивирования, мы выделили современные методы мотивирования сотрудников, они представлены на Рисунке 1.

Рисунок 1 – Подходы мотивирования сотрудников



Материальный подход не приносит необходимого улучшения, особенно если проект рассчитан на долгосрочную перспективу. Данный вид стимулирования и мотивирования сотрудников наиболее распространенный.

Анализируя научные статьи [2, 3], было выявлено, что при нематериальном подходе мотивации в компаниях чаще всего используют подобные методы мотивирования:

- Метод ожидания (работники прикладывают большие усилия, если ожидают, что смогут выполнить задания).
- Метод постановки цели (руководитель ставит четкие, конкретные и интересные сотрудников цели).
- Метод контроля (сотрудники сравнивают свою работу с общественными стандартами).
- Метод рабочих характеристик (полезен для руководителей, заинтересованных в перепланировке работы и повышении ее разнообразия).

Сравним характеристики анализируемых подходов мотивирования членов команды проекта (табл. 1).

Таблица 1 – Сравнительная таблица 2-х подходов мотивирования

Сравнительная таблица 2-х подходов мотивирования:		
Подходы:	Положительная характеристика:	Отрицательная характеристика:
Материальный подход мотивирования:	• Высокая эффективность – все работники рады денежным поощрениям; • Простота во внедрении – руководителю нужно только определить цели, за достижение которых сотрудники будут получать вознаграждения; • Размер зарплаты работника напрямую зависит от его вклада в трудовой процесс.	• Большие финансовые издержки для нанимателя; • Привыкание работников к системе поощрений; • Снижение результативности командного труда, так как большинство работников заинтересованы только в своих личных достижениях.
Нематериальный подход мотивирования:	• Экономия материальных затрат компании • Развитое чувство сплоченности коллектива • Дополнение материальной мотивации сотрудников, что обеспечивает достойный уровень развития компании в целом	• Усредненный подход к каждому работнику • Значимость применения безденежной мотивации не до конца осознаётся руководящим составом компании

На наш взгляд, эффективнее комбинировать два подхода, т.е. создавать целенаправленную и комфортную для сотрудников атмосферу, зависящую от факторов и процессов, влияющих на проект.

Используя метод постановки цели из нематериального подхода, можно увеличить его эффективность с помощью объединения с методом премирования за достижение поставленных целей. Сотрудник будет мотивировать себя как поставленными целями, так и приятным вознаграждением после успешного достижения данных целей и задач.

Вывод: Определено, что одним из главных критериев эффективного управления проектами является система мотивации, которая применяется и вырабатывается индивидуально для конкретного коллектива или сферы деятельности. Руководитель должен внимательно прислушиваться к обратной связи, помогать команде выявлять и исправлять ошибки.

Необходимо учитывать, что в проекте требуется слаженная работа, направленная на восприятие системы мотивации, как от руководителя, так и от всех участников. Требуются совместные усилия команды единомышленников, ориентированные на достижение результата в проектной деятельности.

Список использованных источников

1. Шарова Е.Б. // Мотивация персонала как фактор повышения эффективности функционирования организации // – Москва: Территория науки, 2018, №4, с. 5
2. Мордвинова Е.Л., Ростовцева И.А. // Эффективное командообразование с помощью методов мотивации // – Москва: Территория науки, 2019 №6, с. 7
3. Проектный менеджмент: учебник и практикум: «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» // Сергей Юрьевич Трапцын // под редакцией Юрайт // 2018, с. 315

М.А. Гнедкова

Студентка факультета Высшая школа управления
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: milenagnedkova@yandex.ru

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО ОФИСА В ОРГАНАХ СТУДЕНЧЕСКОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

Аннотация: В статье рассмотрен один из ключевых инструментов проектной деятельности, который способствует внедрению эффективных управленческих механизмов, развитию проектного менеджмента и компетенций сотрудников – проектные офисы. Автор выделяет цели и функции проектных офисов, проблемы, которые могут возникнуть в их деятельности, анализирует опыт применения данного инструмента в государственном управлении, на основе которого делает вывод о существующих критериях эффективности. В статье выделены ключевые этапы создания проектного офиса, которые автор раскрывает на практике, анализируя структуру и функционал Проектного офиса Практико-ориентированного студенческого клуба «Самоуправление вне границ».

Ключевые слова: проектный офис, проектное управление, проектный менеджмент, студенческое самоуправление, региональный проектный офис, стратегическое управление.

M.A. Gnedkova

Student of the faculty of Higher school of management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

FEATURES OF THE PROJECT OFFICE ORGANIZATION IN STUDENT SELF-GOVERNMENT BODIES

Abstract: The article considers one of the key tools of project activity that contributes to the introduction of effective management mechanisms, the development of project management and employee competencies – project offices. The author identifies the goals and functions of project offices, problems that may arise in their activities, analyzes the experience of using this tool in public administration, based on which he concludes about the existing criteria for efficiency. The article highlights the key stages of creating a project office, which the author reveals in practice, analyzing the structure and functionality of the project office of the Practice-oriented student club "self-Government outside borders".

Keywords: project office, project management, project management, student government, regional project office, strategic management.

Проектные офисы занимают важное место в процессе реализации проектного управления. Они способствуют эффективному функционированию разнонаправленных проектов, координируют действия глав проектов и проектных групп, осуществляют управление проектами в соответствии с целями и задачами организации. Именно благодаря проектным офисам в проектное управление внедряются новые инструменты и управленческие практики. Согласно Указу Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» проектные офисы активно применяются в государственном управлении с целью реализации национальных и региональных проектов.

Проектный офис внедряет единую методологию управления проектами, осуществляет контроль над ее применением и оценивает результативность проекта, как на протяжении его работы, так и после реализации, а также проводит обучение основам проектного управления [1].

Важно отметить основные функции проектного офиса, такие как: консультационная поддержка, обеспечение согласованности целей и задач проектов с миссией организации, разработка единых стандартов по управлению проектами, внедрение и стандартизация системы отчетности, оценка эффективности и анализ результативности существующих проектов [2].

Говоря о проектной деятельности, нельзя не затронуть опыт проектного управления в области государственного и муниципального управления. Так в субъектах Российской Федерации с 2015 года создаются и активно функционируют региональные проектные офисы. Региональные проектные офисы не оказывают существенного воздействия на исполнительную власть и являются скорее координирующим органом управления. Однако сам факт создания проектных офисов в субъектах Российской Федерации говорит о высокой значимости данной структуры. Проектные офисы производят мониторинг и анализ в ходе реализации национальных, федеральных и региональных проектов, занимаются подготовкой квалифицированных кадров для государственной службы, поддерживают проектные группы и помогают в подготовке необходимых документов. Также одной из важнейших функций региональных проектных офисов является систематизация опыта проектного управления посредством проведения различных научных мероприятий, в рамках которых зачастую происходит оценка уровня квалификации проектных руководителей и членов проектных команд [7].

Проектный офис в Практико-ориентированном студенческом клубе «Самоуправление вне границ» был создан в июне 2020 года. За время функционирования проектного офиса была проведена реструктуризация проектов на сайте Практико-ориентированного студенческого клуба «Самоуправление вне границ», в результате которой были созданы и утверждены следующие стандарты:

- ознакомительная информация на странице проекта
- паспорт проекта
- дорожная карта проекта
- вкладка «текущие результаты проекта».

Для того чтобы главам проектов и проектным группам было проще разобраться в новых стандартах, проектным офисом были подготовлены методические рекомендации по созданию и реализации проектов, а также подробные инструкции по стратегическому управлению проектами, управлению проектными группами и отслеживанию результатов проектов.

Таким образом, создание проектного офиса способствует эффективной реализации не только национальных, федеральных или региональных проектов, но и студенческих инициатив, что подтверждает опыт Практико-ориентированного студенческого клуба «Самоуправление вне границ». Проектный подход играет важную роль в достижении поставленных целей, именно поэтому он активно используется как в коммерческих структурах, так и в государственном управлении. Применение проектного подхода в органах студенческого самоуправления поспособствует росту количества успешных студенческих проектов и в перспективе окажет содействие формированию молодых квалифицированных специалистов в области проектного менеджмента.

Список использованной литературы:

1. *Юдина Е.С.* Внедрение проектного управления в органах исполнительной власти // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2014. №3(11).
2. *Корецкая Н.И.* Проектный офис как инструмент выбора, планирования и контроля управленческих решений // Управление проектами и развитие производства. 2010. №4(36).
3. *Белякова Е.О., Молчанова Я.П.* Проектный офис в проектно-ориентированных организациях // Успехи в химии и химической технологии. 2017. №14(195).
4. *Добринина Л.Р.* Функционирование проектных офисов в органах государственной власти // Вестник Академии знаний. 2019. №6(35).
5. *Дегтярева Н.А.* Технология организации проектного офиса: региональный аспект // Символ науки. 2016. №10–3.
6. *Титов С.А., Новикова Н.А.* Проектные офисы как элемент корпоративной системы управления проектами: анализ и классификация // Вестник ГУУ. 2014. №14.
7. *Мещеряков И.С.* Региональный проектный офис: подходы к организации, лучшие практики // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2019. №3(77).
8. *Стефанова Н.А., Михаленко Ю.А.* Формирование требований к оценке эффективности деятельности проектных офисов в России // АНИ: экономика и управление. 2019. №1(26).
9. Правительство Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/> – Федеральный проектный офис (Президиум Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам) (до 19.07.2018). – (Дата обращения: 26.07.2020).
10. Проектное управление в Республике Коми [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://project.rkomi.ru/> – Региональный проектный офис. – (Дата обращения: 26.07.2020).
11. Департамент экономики Ямало-Ненецкого автономного округа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://de.yanao.ru/> – Региональный проектный офис. – (Дата обращения: 26.07.2020).
12. *Болотова К.Р., Грошева Н.Б.* Создание проектного офиса как инструмента реализации инновационных проектов // Бизнес-образование в экономике знаний. 2015. №2(2).
13. *Дьячков Т.В., Михайлов А.С.* Комплексный подход к организации обучения руководителей и специалистов проектных офисов в органах государственного управления // Управленческое консультирование. 2016. №12(96).

Кабанов Даниил Сергеевич

Студент 2 курса бакалавриата
Факультета высшая школа управления
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации»
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: daniil.kabanov.2015@mail.ru

Переслыских Ульяна Алексеевна

Студентка 2 курса бакалавриата
Факультета высшая школа управления
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации»
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: perua2000@mail.ru

Научный руководитель: Трифонов Иван Владимирович

д.т.н., доцент,
профессор Департамента управления бизнесом,
Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации,
г. Москва, Российская Федерация

СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ В РАМКАХ ОЦЕНКИ МОТИВАЦИИ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ПРОЕКТНОЙ ГРУППЫ

Аннотация: В статье обозначены отличия «мотивации» от «стимула». Проведено сравнение существующих теорий мотивации с «карьерными якорями» Эдгара Шейна. Охарактеризованы основные методы оценки мотивации команды.

Ключевые слова: проект, проектная группа, формирование проектной группы, мотивация, оценка мотивации.

Kabanov Daniil Sergeevich

2nd year undergraduate student
Faculty Graduate School of Management
Financial University at Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
Email: daniil.kabanov.2015@mail.ru

Pereslytskikh Ulyana Alekseevna

2nd year undergraduate student
Faculty Graduate School of Management
Financial University at Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
Email: perua2000@mail.ru

Supervisor: Trifonov Ivan Vladimirovich

Doctor of Technical Sciences, Associate Professor,
Professor at the Department of Business Administration,
Financial University under the Government
of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation

SOCIAL PSYCHOLOGY IN THE FRAMEWORK OF ASSESSMENT OF MOTIVATION WHEN FORMING A PROJECT GROUP

Abstract: The article identifies the differences between "motivation" and "incentive". The comparison of the existing theories of motivation with the "career anchors" of Edgar Schein is carried out. The main methods for assessing team motivation are characterized.

Key words: project, project group, formation of a project group, motivation, assessment of motivation.

Введение. Чтобы проектная группа работала максимально эффективно, у нее должен быть высокий уровень заинтересованности в самом проекте, другими словами, высокая мотивация. Мотивация – психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий четкое направление активности с помощью самосознания человека.

Методология и результаты исследования. Одну из самых развернутых концепций исследования мотивации предложил Эдгар Шейн (система основных ценностей в работе сотрудников – «карьерные якоря»). Для каждого якоря он определил карьерную мотивацию (таблица 1):

Таблица 1 – Сопоставление концепций ученых с «якорями» Эдгара Шейна

«Карьерный якорь»	Мотивация	Другие ученые выделяющие это
Технико-функциональный	1. Установление новых, более интересных профессиональных задач 2. Совершенствование профессиональных навыков у сотрудника 3. Карьерный рост, приводящий к совершенствованию профессиональных навыков	Клейтон Альдерфер (необходимость в профессиональном карьерном росте);
Общее руководство	1. Доверить руководство чем либо 2. Предоставить возможность внести координированность в работу других 3. Похвала высшему руководству	Маслоу (признание другими людьми);
Самостоятельность и независимость	1. Давать индивидуальные задания 2. Личная ответственность человека за что-то 3. Минимизировать для этого человека участие в групповых решениях	Абрахам Маслоу (личная самореализация человека)
Чувство безопасности и стабильность	1. Вовлечение в долгосрочные, стабильные проекты 2. Проекты, где подойдет старый подход; отсутствие нововведений	Уильям Оучи – теория Z (пожизненный найм);
Предпринимательская жила	1. Творческие проекты, создание нового продукта 2. Отсутствие проектов с жесткими рамками 3. Быстрое привлечение к новому проекту после завершения старого	Теория У МакГрегора (человек стремится развиваться, готов брать индивидуальную ответственность);
Стремление быть полезным и преданным делу	1. Работа с клиентами, взаимодействие с другими участниками команды 2. Улаживание конфликтов 3. Помощь другим сотрудникам в выполнении работы	Портер-Лоулер (вовлечение процесс работы, осознание того, что ты делаешь); Теория МакКлелланда и Аткинсона (потребность в причастности)
Испытание сил в чистом виде	1. Трудновыполнимые и рискованные проекты 2. Работа в условиях ограниченных ресурсов	Теория У (стремление выполнять сложное, преодолевать себя)
Стиль жизни	1. Гибкий график 2. Оценка результата, а не потраченного времени 3. Четкие дедлайны по проектам	–

Как уже было сказано, мотивация – это метрика неосознаваемая, она несет ментальный, психологический характер, а значит, и отражена внутри человека. Поэтому, с точки зрения

формирования проектной группы, мотивацию на практике оценивают, обращаясь к методам социологии и HR-менеджмента: наблюдение; интервью; психологические тесты, анкетирование; проективный метод.

Самым бюджетным и менее эффективным методом в оценке мотивации претендентов на участие в проектной группе является наблюдение. Он применим во внутренней среде организации (работников). Для точности результатов наблюдение следует проводить в течение длительного периода, но даже определение временных рамок не отражает степень мотивации претендента и его заинтересованности в будущем проекте, тем не менее, наблюдение позволяет получить представление об эффективности и продуктивности конкретного объекта наблюдения.

Суть метода интервьюирования – собеседование с претендентом с целью выявления профессиональных качеств, а в нашем случае степень заинтересованности. Так, по данным «HeadHunter» около 49% интервью имеют продолжительность 25–40 минут, 26% же превышают и эти временные рамки [1]. Кроме того, для определения степени мотивационной заинтересованности следует углубиться в профессионализм претендента.

Для этого вполне достаточно использовать методику STAR (ситуация, цель, действие, результат) направленную на выявление компетенции сотрудника.

Психологические тесты и анкетирование – классический способ определения личностных качеств человека. Они быстры в выполнении, имеют большой охват, способны вести параллельный анализ различных сторон человека. Поэтому сегодня существует множество способов их проведения, излагается масса вариаций вопросов и подходов. К примеру, опросник «якоря карьеры» Эдгара Шейна, состоящий из 41 утверждения, позволяет за короткий промежуток времени (около 10 минут) отнести сотрудника к одной из восьми карьерных ориентаций [2, с. 76–87].

Проективные методики, позволяющие объекту оценить не себя, а абстрактного человека или конкретную ситуацию, во многом дополняют интервью, но также могут существовать обособленно [3, 4]. Помимо проективных вопросов, весьма популярны кейсы (ситуации). Этот метод трудоемкий, отчего используется в основном для определения среднего менеджмента, а не основных исполнителей.

Выводы. Вопрос составления квалифицированной и достаточно мотивированной команды стоит рассматривать параллельно с нескольких сторон, что позволит минимизировать погрешность в изучении человеческих метрик (конкретно, мотивации). В этой связи, рациональным будет одновременного наблюдения и анкетирования с целью выявления базиса претендентов на участие в проектной группе. Дальнейшее отсеивание следует проводить уже с базисом на основе интервью и проективных методов, что не только сократит временные затраты на проведение интервью (по 25–40 минут на человека), но и определит состав проектной группы, сформирует статусную расстановку внутри нее с учетом их мотивации и компетентности.

Список используемой литературы:

1. *Василенко Ольга Андриановна* Трудовая мотивация персонала как фактор повышения финансовых результатов деятельности коммерческого предприятия // *Финансы: теория и практика*. Т.23, №3'2019. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/trudovaya-motivatsiya-personala-kak-faktor-povysheniya-finansovyh-rezultatov-deyatelnosti-kommercheskogo-predpriyatiya/viewer> (дата обращения: 19.09.2020).
2. *Чикер В.А.* Психологическая диагностика организации и персонала. – СПб.: Речь, 2004. – 176 с.
3. «Сколько может длиться собеседование» исследование HeadHunter [Электронный ресурс]. – URL: <https://hh.ru/article/2169>
4. Проективные вопросы. HR-Portal [Электронный ресурс]. – URL: <http://surl.li/fnnx>

Катаев Владимир Владимирович,
студент 2 курса бакалавриата
факультета Высшая школа управления,
Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации,
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: vvkataev1109@gmail.com

Научный руководитель: **Трифоновна Наталья Николаевна**
ассистент Департамента управления бизнесом,
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ В ИТ-ПРОЕКТАХ

Аннотация: В работе проанализированы инструменты повышения эффективности ИТ-проектов и динамика их внедрения. Приведена статистика успешности проекта в зависимости от эффективности применения инструментов внутренних коммуникаций в ИТ-проектах.

Ключевые слова: ИТ-проект, внутренние коммуникации, проектный менеджмент, эффективность проекта, Agile-технологии.

Kataev Vladimir Vladimirovich,
2nd year undergraduate student
Faculty of Graduate School of Management,
Financial University at
The Government of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation
E-mail: vvkataev1109@gmail.com

Supervisor: **Trifonova Natalia Nikolaevna**
Assistant of the Business Administration Department,
Financial University under the Government
of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

Abstract: The paper analyzes tools for increasing the efficiency of IT projects and the dynamics of their implementation. The statistics of the project's success depending on the effectiveness of the use of internal communication tools in IT projects are presented.

Key words: IT project, internal communications, project management, project efficiency, Agile technologies.

ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF USE OF PROJECT MANAGEMENT TOOLS IN IT PROJECTS

Введение. Сегодня следует отметить, что развитие проектного менеджмента и особенно развитый проектный менеджмент служит драйвером инновационной экономики, особенно в ИТ-сфере. Сегодня ситуацию нельзя назвать хорошей, так как до сих пор примерно 50% проектов попадают в категорию проблемных, что является довольно посредственным показателем [1].

Одним из ключевых методов повышения успешности и эффективности проектного менеджмента является Agile, чьи показатели успешности превышают показатели Waterfall на ИТ-проектах всех размеров.

Agile инструменты показали нам, что взаимодействие с заказчиком и/или потребителей продукта, организация плотного внутреннего взаимодействия проектной команды являются теми проектными инструментальными тенденциями, которые помогают повышать эффективность проектной деятельности, так как повышают общие показатели успешности проекта [2].

Если привести статистику, то на состояние 2019 года примерно 41% ИТ компаний используют методы Agile, но с течением времени данный метод адаптируют и внедряют другие отрасли, как например финансы (25%), ритейл (5%), тяжелая промышленность (4,5%), телекоммуникации (4,4%) и энергетика (3,6%) [3].

Если же говорить о характере улучшении внутри компаний, то прежде всего выделяют: управление изменениями, прозрачность, согласованность бизнес и ИТ, скорость выполнения, предсказуемость.

На сегодняшний момент существуют методы, чтобы организовать дистанционное взаимодействие проектной команды, например, «Zoom», «MS Teams» или же «Skype for business».

Проанализируем существующие инструменты внутренних коммуникаций (рис. 1).

Рисунок 1 – Инструменты внутренних коммуникаций



Источник: [4]

Методология исследования. Проанализировав данные можно сказать, что очное общение руководителя и подчиненных в основном является самым эффективным способом коммуникации.

Однако при всей простоте внедрения таких инструментов, стоит понимать, что они должны использоваться как дополнение к личному общению. Стоит сделать акцент на слове дополнению, под которым понимается расширение этого общения.

Примером такого расширения являются: участие сотрудника в специальных чатах мессенджеров, социальных сетей, интранет.

Не стоит забывать и про расширение площадок для личного общения: собрания, «летучки», конференции, мероприятия.

Последним рассматриваемым компонентом, является рациональный подбор и подготовка проектных менеджеров. Уже сейчас явно не хватает высококвалифицированных кадров в сфере управления ИТ-проектами, но не стоит забывать про ключевую роль данных работников как одного из драйверов инновационной экономики в целом.

Оценка эффективности использования инструментов проектного менеджмента в ИТ-проектах приведена в таблице 1.

Таблица 1 – Оценка эффективности использования инструментов проектного менеджмента в ИТ-проектах.

Год	Статистика успешности проектов			Внедрение Agile-проекты	Уровень коммуникаций	Динамика прироста РМР
	Успешный	Проблемный	Проваленный			
2016	36%	47%	17%	33%	Рост	164
2017	36%	45%	19%	36%	Рост	211
2018	37%	43%	19%	38%	Рост	204
2019	38%	46%	16%	41%	Падение	242

Источник: составлено автором

Выводы: Проектная деятельность развивается стремительными темпами, но до сих пор находится на стадии своего быстрого развития. Существует ряд инструментов и методов, которые позволяют сегодня более эффективно организовывать проектную деятельность, как например Agile.

На основе результатов таблицы 1 можно сделать выводы, что инструменты внутренних коммуникаций (встречи руководства с сотрудниками региональных отделений и центрального офиса, мессенджеры, послы ценностей) влияют, на показатели «Внедрение Agile в ИТ-проекты», «Развитие уровня коммуникаций» и «Динамика прироста сертификатов РМР», что в свою очередь влияет на рост показателей успешности проекта, т. е. повышают эффективность проектной деятельности в ИТ-сфере.

Список использованных источников:

1. Reasons IT Projects Fail [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ibmsystemsmag.com/IBM-Z/02/2012/7-reasons-it-projects-fail>
2. Чуланова О.Л. Технология управления проектами и проектными командами на основе методологии гибкого управления проектами // Вестник Евразийской науки. – 2018. – Том 10. – № 1. – С. 37–46.
3. Agile в России 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kachestvo.pro/upload/iblock/568/568b208542d4930526d02355a9b97d06.pdf>
4. Антон Елемосо, Галина Кан, Дмитрий Плотников. Эволюция служб внутренних коммуникаций в российских компаниях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://moscow-consulting.com/ru/publications/evolution-of-internal-communication-services-at-russian-companies>

Кобзев Артем

Студент группы МЕН19–1,
Факультет Высшая школа управления,
Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации,
г. Москва, Российская Федерация
e-mail: artem.kobzev.2001@mail.ru

Научный руководитель: Трифонов Иван Владимирович

д.т. н., доцент,
профессор Департамента управления бизнесом,
Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации,
г. Москва, Российская Федерация

ИСПОЛЬЗОВАНИЯ AGILE-ТЕХНОЛОГИЙ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Аннотация. Сегодня, большая часть традиционных методов проектного управления начинают устаревать, связано это с быстро меняющейся внешней средой, в связи с этим более рационально внедрять такие технологии, которые могут обеспечить гибкость решений при управлении проектами, одна из самых применяемых технологий на сегодняшний день является Scrum из Agile, которая повышает продуктивность и эффективность работы. В данной статье подробно описано как работает Agile, как данную технологию применяют в различных кампаниях.

Ключевые слова: менеджмент, управление проектами, гибкая методология, Agile, Scrum, эффективность.

Kobzev Artem

Student of group MEN19–1,
Faculty of Graduate School of Management,
Financial University under the Government
of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation
e-mail: artem.kobzev.2001@mail.ru

Supervisor: Trifonov Ivan Vladimirovich

Doctor of Technical Sciences, Associate Professor,
Professor at the Department of Business Administration,
Financial University under the Government
of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation

USE OF AGILE TECHNOLOGIES IN THE DESIGN ACTIVITIES OF ORGANIZATIONS

Abstract. Today, most of the traditional methods of project management are beginning to become obsolete, this is due to the rapidly changing external environment, and therefore it is more rational to implement technologies that can provide flexibility in project management solutions. one of the most widely used technologies today is Scrum from Agile, which increases productivity and efficiency. This article describes in detail how Agile works and How this technology is used in various campaigns.

Keywords: management, project management, flexible methodology, Agile, Scrum, efficiency.

Введение. На сегодняшний день существуют различные виды гибкого менеджмента. Гибкие методы не сильно различаются между собой имеют схожую структуру, несмотря на это каждая модель имеет свою особенность, которая отличает ее от других. Повышение качества выполнения задач увеличивает скорость операций, позволяет выполнять корректировки увеличивая количество выполняемых задач, обеспечивая гибкость и адаптивность проектов.

Agile методы включаются с каждым годом во все больше отраслей, так как вместе с рынком, который становится все более непредсказуемым, растет количество специалистов.

В последнее время все больше получает известность метод SAFe основанный на базе Scrum, а также постановка целей по OKR, позволяя обеспечить эффективный контроль поставленных задач, для синхронизации командных и индивидуальных целей.

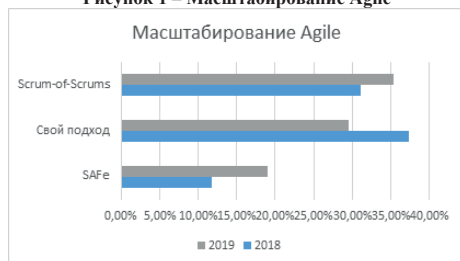
Согласно исследованию 1502 компаний по версии Scrum Trek в России в 2019 году Agile все больше проникает на новые отрасли, среди них 41% в Информационные технологии, 25% в Финансы, 5% Ритейл, 4.5% Тяжелая промышленность, 4.4% Телекоммуникации, Энергетика 3.6%.

IT-компании теряют свою монополию на Agile технологии а процент использования Agile в тяжелой промышленности увеличился в 2 раза.

Agile все чаще масштабируют с помощью SAFe 19% в 2019 по сравнению с 11.8% в 2018, свой подход используют 29.5% по сравнению с 37.4%, Scrum-of-Scrums используют 35.4% по сравнению с 31.1%. (рис. 1).

Почему Scrum наиболее эффективен сегодня? На этот вопрос можно ответить, разобрав структуру метода. Работы разделены на временные этапы, длительностью 2–4 недели. После завершения этапа все заинтересованные лица проводят анализ работ и могут планировать дальнейшие действия. Например, выпускать товар, каким он есть сейчас или же доработать его в следующем спринте.

Рисунок 1 – Масштабирование Agile



Когда составлен план для координации и организации эффективной деятельности проводят Scrum-митинги, для всех кто вовлечен в производство проекта, длятся обычно недолго, по 15 минут, они нужны для мониторинга работы. Каждый член команды должен ответить на определенные вопросы о ходе дел, например: какие работы были выполнены вчера, насколько продуктивно? каковы планы на сегодняшний день? какие трудности мешают выполнению работ? и т.д. Если проблемы обнаружены Scrum-мастер выдает инструкции по их устранению. Scrum-митинги играют важную роль в методе Scrum, так как эта 15-минутная встреча является опорным механизмом координации действий команды и позволяет получать больше информации о проекте в целом, помогает переоценить задачи или выделить новые.

Следующим шагом является проведение обзора спринта – владельцу или заинтересованным лицам демонстрируется функциональность продукта. Конкретная цель при демонстрации является получение обратной связи или feedback. При обзоре спринта может присутствовать любой желающий, даже те люди, которые не участвовали в процессе разработки.

После обзора спринта применяется метод ретроспективы, но, в отличие от обзора спринта, присутствовать на нем могут лишь команда, Scrum-мастер, владелец продукта. Время на проведение встречи варьируется от количества обсуждаемых пунктов, в среднем длительность варьируется от 15 минут до 3 часов, больше или меньше считается неэффективным. Разработчики по ходу ретроспективы делятся своим мнением о проблемах и недочетах, с которыми они столкнулись в процессе работы над проектом. На ретроспективе проект обычно заканчивается, и строится новый спринт проекта и новые задачи, таким образом Scrum-метод является универсальным методом для работ с проектами.

Выводы. В работе был проведен анализ современных тенденций по использованию гибких методов при разработке проектов внутри организаций, а также были разобраны популярные методологии гибких методов.

Можно с уверенностью сказать, что гибкие методы значительно ускоряют работу и повышают ее эффективность, вместе с улучшением качества продукции растет и прибыль организаций, а сами организации становятся более адаптивными к изменяющимся условиям рынка.

Список использованных источников

1. *Андреева Р.Н. Синяева О.Ю.* Scrum; гибкость в жестких рамках. – [Электронный ресурс] // Актуальные вопросы управления: Эл. журнал – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/scrum-gibkost-v-zhestkih-ramkah>
2. Использование гибких технологий AGILE и SCRUM для управления стейкхолдерами проектов. – [Электронный ресурс] // Управленец: Эл. журнал – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30611977>
3. *Кривинчук А.А.* Формирование эффективной Scrum-команды для разработки крупных IT- проектов по технологии Agile. – [Электронный ресурс]. // Новая наука: История становления, современное состояние, перспективы развития: Сборник статей – 2017. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29989270>
4. *Сергей Рогачев.* Отчет об исследовании Agile в России 2019. – [Электронный ресурс] // Научный блог. Электронный отчет. – Режим доступа: <https://scrumtrek.ru/blog/agile-scrum/2388/agilesurvey19/>
5. *Андерсон, Д. Канбан.* Альтернативный путь в Agile / пер. с англ. А. Карабейников – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2017. – С. 340–350.

Козлова Анастасия

Студентка группы МЕН19-4,
Факультет Высшая школа управления,
Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации,
г. Москва, Российская Федерация
e-mail: nastiyason555@mail.ru

Научный руководитель:

Трифонов Иван Владимирович

д.т.н., доцент,
профессор Департамента управления бизнесом,
Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации,
г. Москва, Российская Федерация

АНАЛИЗ ИНСТРУМЕНТОВ ОЦЕНКИ КОММУНИКАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИИ ПРОЕКТНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ

Аннотация. В статье изложены основные подходы к оценке компетенций проектного менеджера. Проведен анализ личностных и проектных компетенций проектного менеджера. Проведен анализ нововведений в существующие методы оценивания коммуникативных компетенций проектного менеджера.

Ключевые слова: компетенция, коммуникации, проект, проектный менеджер, развитие компетенций.

Kozlova Anastasiya

Student of group MEN19-4,
Faculty of Graduate School of Management,
Financial University under the Government
of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation
e-mail: nastiyason555@mail.ru.

Academic Supervisor: **Trifonov Ivan Vladimirovich**

Doctor of Technical Sciences, Associate Professor,
Professor at the Department of Business Administration,
Financial University under the Government
of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation

ANALYSIS OF TOOLS FOR ASSESSMENT OF COMMUNICATIVE COMPETENCIES OF PROJECT MANAGERS

Abstract. The article outlines the main approaches to assessing the competencies of a project manager. The analysis of the personal and project competencies of the project manager was carried out. The analysis of innovations in existing methods for assessing the communicative competencies of a project manager is carried out.

Keywords: competence, communication, project, project manager, competence development.

Введение. Актуальность темы состоит в том, регулярный анализ и систематическая оценка компетенции проектных менеджеров, дает возможность руководству принимать аргументированные решения, связанные с повышением должности, зарплаты, перемещения кадров, решать задачи по каждому этапу проекта отдельно.

Профессиональная компетенция различает такие виды, как личный профессионализм, когда личность владеет и индивидуальными способами самовыражения, саморазвития. Под социальной компетенцией понимается владение коллективной высококлассной деятельностью. Специальная компетентность, это высокий уровень владения собственной профессиональной деятельностью, умение ставить и достигать цели в своем профессиональном развитии [1].

В чем же особенность менеджера управляющего проектами, от операционного менеджера, есть ли различия в компетенциях. В разных источниках выделяют следующие виды в IPMI ICB, это технические, поведенческие и контекстуальные компетенции [2], PMCDF выделяет технические и личные компетенции [3].

Немаловажно выявить совместимость участников команды проекта, которые должны закрывать нужные для проекта компетенции [4].

В таблице 1 приведен сравнительный анализ методов оценки компетенций менеджеров, который актуален и для проектных менеджеров на сегодняшний день. В приведенной ниже таблице, «+» обозначает применимость метода «-» – неприменимость, а «+/-» – применимость, но с ограничениями.

Таблица 1 – Сравнительный анализ актуальных методов оценки компетенций проектных менеджеров

№	Инструмент (оценки)	Личностные компетенции	Проектные компетенции		
			знания	умения	навыки
1	Проведение тестирования (профессиональных и личностных компетенций)	+/-	+	—	—
2	Case study	+/-	+/-	+	—
3	Метод 360°	+	+/-	—	+
4	Проведение «Деловых игр»	+	—	+	+/-
5	Интервьюирование	+	+	+	+/-
6	Анализ портфолио	—	—	—	+
7	KPI метод	-	+	+	+
8	Матрица	+	+	+	+
10	Групповая дискуссия	+/-	+	-	—
11	Шкалирование	+	+	+/-	+/-

Источник: составлено автором

Представление трендов в сфере управления проектами, помогает создавать конкретные методы управления и алгоритмы действий, предельно эффективно применять полученные сведения и новые технологии.

В таблице 2 проведен анализ нововведений в существующие методы оценивания компетенций проектного менеджера.

Таблица 2 – Анализ нововведений в существующие методы оценивания компетенций проектного менеджера

Источники	Нововведения
[5, 6]	1. Способность регулировать ожидания заинтересованных лиц 2. Умение управлять коммуникациями 3. Умение управлять рисками 4. Умение управлять качеством проекта 5. Умение управлять стоимостью проекта 6. Умение применять продовольственный аспект к проекту 7. Понимание специализированного программного обеспечения 8. Опыт исследования в предназначенной проектной документации
[7, 8]	1. Стремление к индивидуальному развитию, зрелости 2. Адекватное самомнение и решительность 3. Гибкость и желание измениться 4. Самоменеджмент 5. Знание и осуществление законов предпринимательского этикета 6. Антистрессовое саморегулирование 7. Деловая репутация и наружная притягательность
[9, 10]	1. Умение в комплексе регулировать трудные проблемы или Complex Problem Solving. 2. Критическое мышление. 3. Управления людьми 4. Креативность 5. Управление эмоциональным интеллектом

Источник: составлено автором

Выводы. В статье изложены основные подходы к оценке компетенций проектного менеджера. Проведен анализ личностных и проектных компетенций проектного менеджера. Проведен анализ нововведений в существующие методы оценивания коммуникативных компетенций проектного менеджера.

В качестве перспективы дальнейших исследований важно оценивать не только индивидуальные компетенции отдельных менеджеров проекта, но и оценку групп людей, подбирая методы групповых оценок и критериев, что в дальнейшем позволит более эффективно, но с меньшими временными затратами завершать проект любой сложности.

Список использованной литературы

1. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия, «Инфра-М», Москва-Новосибирск, 2009. – 193 с.
2. Хелдман К. Профессиональное управление проектом / К. Хелдман. – Москва: Лаборатория знаний, 2016.
3. ICB – IPMA Competence Baseline Version 3.0. – Введ. 01.06.2006. – The Netherlands, 2006
4. ICB – IPMA Competence Baseline Version 3.0. – Введ. 01.06.2006. – The Netherlands, 2006
5. Методы выявления ключевых компетенций и построений компетентностного профиля руководителя проектов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-vyyavleniya-klyuchevyh-kompetentsiy-i-postroeniya-kompetentnostnogo-profilya-rukovoditelya-proektov>
6. Матрица компетенций: как составить оценочный лист. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/67445-matritsa-kompetentsiy-kak-sostavit-19-m8>
7. Матрица компетенций: как составить оценочный лист. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/67445-matritsa-kompetentsiy-kak-sostavit-19-m8>
8. Методы оценки кандидатов: тренды – 2020. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-tv.ru/articles/metody-otsenki-kandidatov-trendy.html>
9. Методы оценки кандидатов: тренды – 2020. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-tv.ru/articles/metody-otsenki-kandidatov-trendy.html>
10. Главные тренды современного управления проектами в 2019 году. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/glavnye-trendy-sovremennogo-upravleniya-proektami-v-2019-godu>

Кутнюк Илья Владимирович

Студент 2-го курса факультета «Высшая школа управления»
 Финансовый университет при Правительстве РФ
 г. Москва, Российская Федерация
 E-mail: 123456789iliakutnyuk@gmail.com

Научный руководитель: **Трифонов Иван Владимирович**

д.т.н., доцент,
 профессор Департамента управления бизнесом,
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
 г. Москва, Российская Федерация

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В КОМАНДЕ ПРОЕКТА

Аннотация. Определены главные показатели в системе мотивации команды проекта, приведены рекомендации по подбору персонала проекта, проанализированы последние исследования в области мотивации проектной группы.

Ключевые слова: подбор состава команды проекта, мотивация персонала проекта, развитие и модернизация управления внутри проектной группы.

Kutnyuk Ilya Vladimirovich

Second-year student of the faculty "Higher school of management"
 Financial University under the Government of the Russian Federation
 Moscow, Russian Federation
 E-mail: 123456789iliakutnyuk@gmail.com

Supervisor: **Trifonov Ivan Vladimirovich**

doctor of technical Sciences, associate
 Professor, Department of business management,
 Financial University under the government of the Russian Federation,
 Moscow, Russian Federation

DEVELOPMENT OF THE MOTIVATION SYSTEM IN THE PROJECT TEAM

Abstract. The main indicators in the project team motivation system are identified, recommendations on the selection of project personnel are given, and the latest research in the field of project team motivation is analyzed.

Keywords: selection of the project team, motivation of the project staff, development, and modernization of management within the project group.

Вопрос разработки системы мотивации команды проекта очень важный для любого менеджера, управляющего или руководителя проекта, ведь если не суметь замотивировать персонал команды проекта, то это может привести к большим проблемам: от потери командного взаимодействия до срыва проекта. На данный момент данной теме посвящено множество количества работ, однако научное сообщество так и не выработало единое мнение, ведь в основе проблемы данной темы лежит вопрос уникальности каждого человека.

Я считаю, что лучшей теорией в контексте проблемы моей статьи, является теория Дугласа Макгрегора. Если мы разберемся в теории «Х и Y» Макгрегора¹, то увидим четкую классификацию команды проекта на людей с разными мотивирующими факторами. Люди, которые относятся к категории Х не хотят работать дополнительно, не увлечены работой, в данном случае их необходимо мотивировать денежным фактором или работать над условиями их труда. В случае с категорией Y, сотрудники увлечены работой и хотят работать,

¹ Теория Д. Макгрегора <https://hr-academy.ru/hrarticle/teorii-h-i-y-duglasa-makgregora.html>

в данном случае стоит создавать для них командную среду и работать не над денежной, а над мотивационной составляющей. Важной идеей для менеджеров, которые внедряют данную теорию заключается в том, что они должны проявлять гибкость при назначении человека в одну из этих двух групп категории, поскольку каждый человек имеет потенциал для изменения манер поведения, рабочих привычек и энтузиазма по отношению к работе на протяжении многих лет службы.

Психолог Фредрик Герцберг² сказал, что вы можете мотивировать свою команду, устраняя элементы неудовлетворенности работой, а затем создавая условия для удовлетворения работой.

Помните, что ваша команда состоит из людей, которые имеют свои собственные уникальные обстоятельства, опыт и опыт. Следовательно, каждый человек может руководствоваться различными мотивирующими факторами и быть более или менее искусным в само-мотивации.

Выводы: как менеджер, ваша цель-поддерживать мотивацию и энтузиазм членов вашей команды в отношении своей работы. Важно найти баланс между внешними мотиваторами, такими как повышение зарплаты и изменение условий труда, и внутренними мотиваторами, такими как назначение людям задач, которые им нравятся.

Все люди разные, поэтому адаптируйте свой мотивационный подход к каждому члену команды. Есть много стратегий и инструментов, которые вы можете использовать, но чем больше вы знаете и понимаете каждого человека, тем более эффективными будут ваши усилия.

Наконец, помните о важности лидерства в мотивации членов вашей команды и побуждении их превзойти свои ожидания. Предпринимая шаги, чтобы стать трансформационным лидером, вы можете поощрять лояльность и доверие, а также вдохновлять, поддерживать и признавать других. Более того, вы можете вдохновить их на достижение экстраординарных вещей.

Проанализировав статьи 2017–2020 года российских авторов, можно заметить интересную особенность: признание факта отсутствия единой системы мотивации в командах проекта, что обозначает необходимость изучения полного спектра мотивационных теорий (табл. 1).

Таблица 1. Анализ статей российских ученых, публикации 2017–2020 года

Система мотивации	Количественная оценка	Качественная оценка	Общее описание системы мотивации
1	+	+	Мотивация работника достигается сочетанием зарплаты и мотивационных факторов.
2	+	-	Мотивация в виде варьирования заработной платы в зависимости от выполнения работы сотрудником.
3	-	+	Используют для этого систему перспективного целеполагания, а также определение стратегии стимулирования труда с опорой на внутреннюю и автономную мотивацию сотрудников.

Список использованной литературы

- 1) *Теория Д. МакГрегора* <https://hr-academy.ru/hrarticle/teorii-h-i-y-duglasa-makgregora.html>
- 2) *Теория Ф. Герцберга* <https://lifemotivation.ru/motivation/teoriya-motivatsii-gertsberga>
- 3) Статья «Система мотивации проектной команды» <https://elibrary.ru/item.asp?id=41597439>
- 4) Статья «Влияние оплаты труда на мотивацию членов команды проекта: нравственный аспект» <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35060343>
- 5) Статья «Психологические подходы к мотивационным процессам в проектной команде» <https://elibrary.ru/item.asp?id=38471156>

² *Теория Ф. Герцберга* <https://lifemotivation.ru/motivation/teoriya-motivatsii-gertsberga>

Лютиков Максим Андреевич
Высшая школа управления
Финансовый Университет при Правительстве РФ
Москва, Россия
e-mail: maxlutikov@mail.ru

Научный руководитель: **Полевой Сергей Анатольевич**
Доктор технических наук, профессор департамента менеджмента и инноваций, Финансового университета
при Правительстве РФ
Москва, Россия
e-mail: sapolevoy@fa.ru

ОПРЕДЕЛЕНИЕ И АНАЛИЗ СОБСТВЕННОЙ МОТИВАЦИИ В ПРОЕКТНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Аннотация. Статья посвящена исследованию мотивации проектного менеджера, описаны необходимые знания, навыки и умения, а также указаны необходимые действия и временные сроки для формирования знаний, навыков и умений.

Ключевые слова: мотивация; проектный менеджер; DISC

Lyutikov Maxim Andreyevich
High School of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
email: maxlutikov@mail.ru

Scientific advisor: **Sergey Anatolievich Polevoi**
PhD, Professor of Management and Innovation Department, Financial University under the Government of the Russian Federation.
Moscow, Russia
email: sapolevoy@fa.ru

IDENTIFICATION AND ANALYSIS OF OWN MOTIVATION IN PROJECT MANAGEMENT

Abstract. The article is devoted to research of motivation of a project manager, describes necessary knowledge, skills and abilities, and also specifies necessary actions and time periods for forming knowledge, skills and abilities.

Key words: project manager; motivation; DISC.

Понимание своей мотивации позволяет человеку ставить перед собой цели, задающие направление развития и освобождающие энергию. Профессионал знает, что его мотивирует, и может преобразовать это в личные цели.

Социальными психологами было проведено множество исследований и экспериментов, посвященных мотивации с нейрофизиологической точки зрения. Основными научными трудами в данной сфере являются:

1. Монография «Думай медленно... решай быстро» 2013 г., написанная израильско-американским психологом Дэниэлом Канеманом, обладателем Нобелевской премии по экономике 2002 г.;

2. Серия книг «Академия смысла» 2018 г., автором которой является Андрей Владимирович Курпатов;
3. Теория «DISC», созданная Уильямом Моултоном Марстоном;
4. «Формы жизни: гуманитарная психология и этика личности» 1928 г., написанная Эдуардом Шпрангером;

Изучение данных работ дает представление о работе мозга, о том, как и с помощью чего создается мотивация.

Отдельно стоит отметить теорию «DISC» на основе которой был разработан тест «TTI SUCCESS INSIGHTS®». В нем выделяется всего 60 типов людей с разными степенями выраженности каждого из аспекта DISC. В данной теории выделяется 6 ведущих мотиваторов: теоретический, эстетический, традиционный, индивидуалистический, утилитарный и социальный.

Типологии личностей могут помочь в определении доминирующих мотиваторов. Так, в теории DISC, выделяется 6 мотиваторов.

Для Утилитарного типа личности характерен интерес к деньгам и ко всему, что имеет практическую пользу. Его мотивирует практическая сторона бизнеса.

Эстетический тип личности демонстрирует интерес к «форме и гармонии». Человек данного типа судит обо всем с позиции красоты, эстетики, совершенства. Жизнь рассматривается как последовательность событий, каждое из которых само по себе может являться источником наслаждения.

Человек с очень высоким баллом по социальному мотиватору обладает врожденной любовью к людям. В отличие от представителей индивидуалистического типа, люди социального типа рассматривают взаимопомощь как единственно приемлемую форму человеческих отношений.

Основной мотиватор для индивидуалистического типа личности – власть, и не обязательно политическая.

Наибольший интерес для представителей традиционалиста представляют такие понятия, как «единство», «порядок» и «традиция». Людям с высоким баллом по данному мотиватору необходима система жизненных ценностей.

Главный мотиватор для теоретика – познание нового. Руководствуясь этим стимулом, человек занимает «познавательную» (когнитивную) позицию.

Зная свои мотиваторы, человек будет понимать, чем он может себя замотивировать в любой задаче, любом проекте.

Важным элементом, влияющим на мотивацию, является способность к концентрации внимания. Для фокусировки над решением задачи человеку нужно порядка 23 минут для того, чтобы мозг включил все свои ресурсы. Соответственно, постоянные отвлечения не дают человеку сконцентрироваться над работой и выполнять ее качественно

Стоит отметить, что опыт самомотивации приобретается не только в процессе проектной, но и в повседневной деятельности. С опытом человек учится сохранять мотивацию на всех этапах проекта. Однако с опытом также приходит понимание, что какие-то сферы деятельности не имеет никакого мотивирующего фактора на человека. Исходя из этого, менеджер должен научиться прогнозировать, на каком этапе проекта у него будет минимальная мотивация. Стоит отметить, что опыт дает человеку понимание его оптимальной модели выполнения задач.

Однако нельзя вечно концентрироваться на решении задачи, необходимо время от времени переключаться. Это, отчасти, связано с недостатком быстрых эндорфинов. Опытный менеджер понимает, как ему лучше построить свой рабочий процесс: сколько времени тратить на работу, а сколько читать новости или смотреть видео на «YouTube».

Типичная ловушка мотивации: «купить» желание работать, получая больше денег. Типичный результат: завтра денег будет снова мало, но желания работать не прибавится, следовательно, купить мотивацию трудно. Нужда или жадность не создают интереса.

Мотивация занимает ведущее место среди всех компетенций, так как именно она определяет то, с каким желанием будет работать менеджер. Если поставить опытному менеджеру задачу, которая никак не коррелирует с его мотиваторами, то он ее, конечно, выполнит, но он не будет выкладываться на 100% и результат не будет соответствовать ожиданиям.

Список использованных источников

1. *Курпатов А.В.* Красная таблетка. Посмотри правде в глаза! / А.В. Курпатов – Дом Печати Издательства Книготорговли «Капитал», 2018. 260 с.
2. *Курпатов А.В.* Чертоги разума. Убей в себе идиота! / А.В. Курпатов – Дом Печати Издательства Книготорговли «Капитал», 2018. 330 с.
3. *Курпатов А.В.* Троица. Будь больше себя самого. / А.В. Курпатов – Дом Печати Издательства Книготорговли «Капитал», 2018. 220 с.
4. «TTI SUCCESS INSIGHTS®» / <https://www.ttisi.com/>
5. Требования IPMA к компетентности профессионалов в управлении проектами, программами и портфелями 4-я версия / Том 1 // <https://www.ipma.world/individuals/standard/>

Жатикова Дарья Владиславовна

Студентка группы МЕН19-1, Факультет Высшая школа управления,
Финансовый университет при Правительстве РФ,
г. Москва, Российская Федерация
e-mail: drv-185@mail.ru

Полторако Анастасия Валентиновна

Студентка группы МЕН19-1, Факультет Высшая школа управления,
Финансовый университет при Правительстве РФ,
г. Москва, Российская Федерация
e-mail: nareddy44@gmail.com

Научный руководитель: **Трифонов Иван Владимирович**

д.т.н., доцент,
профессор Департамента управления бизнесом,
Финансовый университет при Правительстве РФ,
г. Москва, Российская Федерация

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ AGILE И DEVOPS ТЕХНОЛОГИЙ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

Аннотация. Статья посвящена актуальной проблеме использования гибких технологий Agile и DevOps в процессе проектной деятельности банковских организаций. Рассмотрены ключевые аспекты работы банковских организаций с применением гибких технологий. Изучена эффективность методик Agile и DevOps в банковской сфере.

Ключевые слова: гибкое управление, Agile-технологии, проектная деятельность, банковская сфера, DevOps-технологии.

Zhatikova Daria Vladislavovna

Student of group MEN19-1, Faculty of Graduate School of Management,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation
e-mail: drv-185@mail.ru

Poltorako Anastasia Valentinovna

Student of group MEN19-1, Faculty of Graduate School of Management,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation
e-mail: nareddy44@gmail.com

Supervisor:

Trifonov Ivan Vladimirovich

Doctor of Technical Sciences, Associate Professor,
Professor at the Department of Business Administration,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation

FEATURES OF APPLICATION OF AGILE AND DEVOPS TECHNOLOGIES IN THE BANKING SPHERE

Abstract. The article is devoted to the urgent problem of using flexible technologies Agile and DevOps in the process of project activities of banking organizations. The key aspects of the

work of banking organizations using flexible technologies are considered. The effectiveness of Agile and DevOps techniques in the banking sector has been studied.

Keywords: agile management, Agile technologies, project activities, banking, DevOps technologies.

Введение. С учетом постоянно растущей конкуренции возможность и умение быстро адаптироваться и подстраиваться под меняющуюся внешнюю среду становится все более важной для большинства организаций. Гибкие методы проектирования и разработки, используемые в информационных технологиях, проникают в банковскую среду, поскольку технологии пронизывают буквально все. Начиная с 2018 года, DevOps стала новейшей технологией развития менеджмента. Однако можно ли сказать, что иные инструменты цифровизации, такие как Agile, SAFe утратили свою значимость в банковской сфере или есть способы их улучшения.

Управление проектами должно быть построено таким образом, чтобы менеджеры могли учитывать ошибки на любом этапе процесса. Многие банки предпочли перейти на Agile – метод, который не только учитывал это изменение, но и обеспечивал им дальновидный подход к реализации проектов. Главная цель организаций, работающих по принципам Agile, – повышение скорости создания готовых продуктов, при этом технология минимизирует риски за счет поэтапного выполнения поставленных задач, взаимодействия членов рабочей группы, и главное, при помощи быстрой реакции на изменения [1].

В качестве Agile-инструментов могут выступать электронные таблицы, календари, диаграммы, где наглядно можно показать ход проекта. Например, программа Advanta является основным инструментом банков при разработке проектов, т. к. в ней предусмотрены: диаграмма Ганта, контроль портфеля проектов, управление ресурсами. Одним из воплощений Agile для крупных компаний и банков выступает SAFe (Scaled Agile Framework). Ключевыми элементами SAFe являются: инкременты программы, инновационный спринт и схемы выпуска. Именно внедрение SAFe в Standard Bank в Южной Африке в 2016 году позволило сократить время выхода на рынок с 700 до 30 дней, снизить затраты на 77% и повысить производительность на 50% [4].

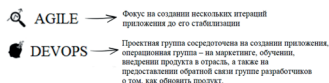
Сегодня DevOps (Development Operation) стал одним из самых популярных методов в проектной деятельности. DevOps и Agile имеют схожие характеристики с точки зрения разработки проектов, но DevOps идет дальше: вместо того, чтобы просто создавать продукт или процесс и затем передавать его владельцу бизнеса, методология (рис.1) фокусируется на синхронизации между командами разработки и эксплуатации, чтобы обеспечить надежное и эффективное планирование проекта.

Рисунок 1 – Концепция DevOps –методологии [3]



DevOps рассматривает как оптимизировать рабочий процесс и потратить меньше времени и сил на его реализацию. За счет данной методологии банки могут добиться огромных успехов в повышении производительности, одновременно уменьшая количество ресурсов и ошибок. Классический пример – мобильный банкинг (рис. 2).

Рисунок 2 – Сравнение двух подходов по созданию мобильного банкинга
МЕТОДОЛОГИЯ ПРОЦЕСС



Методология DevOps – это более целостный подход к управлению проектами, в котором признается, что успешное внедрение нового продукта или процесса выходит за рамки рабочего продукта. Данная технология дает заметное преимущество в том, что позволяет банкам сразу выявлять проблемы, связанные с персоналом, маркетингом, менеджментом или самим продуктом.

Результаты. На основе анализа существующих подходов было проведено сравнение характеристик гибких методик управления Agile и DevOps (табл. 1).

Таблица 1 – Анализ основных принципов Agile и DevOps-технологий, используемых в банковской сфере

Agile	DevOps
1. Эффективное взаимодействие между работниками, руководством и различными отделами - главное средство достижения поставленных целей [1]	1. Фокусировка на производительности всей системы [3]
2. Разрабатываемый продукт - ценность для проектной группы [1, 2]	2. Деятельность ориентирована на заказчика и на конечный результат [3]
3. Адаптация к быстро изменяющимся параметрам внешней среды [2, 4]	3. Создание культуры экспериментирования [3]
4. Простота и доступность для понимания технических нововведений, отсутствие излишней бюрократизации [1, 2]	4. Кросс-функциональные автономные команды, полная автоматизация всех процессов [2, 3]
5. Обеспечение непрерывной обратной связи [1, 4]	5. Разработка петли обратной связи [3]

Источник: составлено авторами

Выводы. Принципы Agile помогают банковским работникам не только быстро приспосабливаться к изменяющимся внешним условиям, тенденциям, потребностям клиентов, но и более качественно прорабатывать каждую отдельную задачу в проекте. Сегодня более активно внедряется подход DevOps к управлению проектами в банковской сфере, являющийся продолжением рода гибких технологий. Его существенный плюс в том, что при помощи постоянного взаимодействия не только членов проектной группы, но и тестировщиков, служб эксплуатации и поддержки достигается ускорение производственного процесса, уменьшается количество ошибок.

Список использованной литературы:

1. *Анциупов А.* Что такое Agile: методология управления проектами [Электронный ресурс] / А. Анциупов. – Москва: Rusbase, 2020. – URL: <https://rb.ru/opinion/all-about-agile/>
2. *Бакунин М.* Что такое Agile? Как внедрить Agile в компанию? [Электронный ресурс] / М. Бакунин. – Москва: Блог Михаил Бакунин, 2017. – URL: <https://bakunin.com/agile-is/>
3. *Вольф Э.* Continuous delivery. Практика непрерывных апгрейдов/ Э. Вольф. – Санкт Петербург: Питер, 2018 г. – 320 с.
4. *Чуланова О.Л.* Технология управления проектами и проектными командами на основе методологии гибкого управления проектами AGILE [Электронный ресурс] / Чуланова О.Л. – Москва: Вестник Евразийской науки, 2018. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-upravleniya-proektami-i-proektnymi-komandami-na-osnove-metodologii-gibkogo-upravleniya-proektami-agile>

Степанова Анастасия Константиновна

студентка 2-го курса факультета «Высшая школа управления»
 Финансовый университет при Правительстве РФ
 г. Москва, Российская Федерация
 e-mail: anastasiya_stepanova_01@bk.ru

Научный руководитель:

Трифонов Иван Владимирович

д.т.н., доцент,
 профессор Департамента управления бизнесом,
 Финансовый университет при Правительстве
 Российской Федерации,
 г. Москва, Российская Федерация

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ИНДУСТРИИ СПОРТА: РОЛЬ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Аннотация. Выделены особенности спортивных проектов. Выявлены причины необходимости применения методов проектного менеджмента при организации спортивных мероприятий. Охарактеризованы этапы проекта на основе крупных спортивных мероприятий, проведенных в нашей стране. Проведен анализ подходов, используемых в спортивном менеджменте.

Ключевые слова: проектный подход в управлении, менеджмент в спорте, проектный менеджмент в индустрии спорта, перспективы проектного менеджмента.

Stepanova Anastasia Konstantinovna

2nd year student of the Higher School of Management
 Faculty of the Financial University under the Government
 of the Russian Federation Moscow, Russian Federation
 e-mail: anastasiya_stepanova_01@bk.ru

Supervisor:

Trifonov Ivan Vladimirovich

Doctor of Technical Sciences, Associate Professor,
 Professor at the Department of Business Administration,
 Financial University under the Government
 Russian Federation,
 Moscow, Russian Federation

PROJECT MANAGEMENT IN THE SPORTS INDUSTRY: ROLE AND PROSPECTS

Abstract. The features of sports projects are highlighted. The reasons for the need to apply project management methods in the organization of sports events are revealed. The project stages are described based on major sporting events held in our country. An analysis of approaches used in sports management is carried out.

Keywords: project approach in management, management in sports, project management in the sports industry, prospects of project management.

Введение. Основной причиной необходимости развития проектного менеджмента в спорте, является то, что спортивные проекты все же имеют свои отличительные черты

по сравнению с техническими, организационными или экономическими проектами. Проекты в сфере спорта больше соотносятся с группой социальных проектов, в них есть черты культурных проектов [1].

Обзор литературы. Управление спортивными проектами имеет классические этапы: инициация, планирование, реализация и закрытие. Особенности этих этапов приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Описание этапов жизненного цикла проекта на основе Олимпийских игр и ЧМ по футболу

Этап проекта	Характерные черты	Олимпийские игры в Сочи 2014 г. [2]	Чемпионат мира по футболу 2018 г. [3]
Инициация	Оглашение	4 июля 2007 года	2 декабря 2010 года
	Отправная точка начала проекта	Указ президента РФ	Федеральный закон
	Команда	Оргкомитет «Сочи – 2014»	Оргкомитет «Россия -2018»
Плани-рование	Задействованные субъекты	Федеральные министерства и ведомства, организации, олимпийские, национальные партнеры, поставщики Сочи-2014...	Федеральные и региональные министерства, FIFA, партнеры и спонсоры FIFA, поставщики...
	Финансирование	Государственно-частное партнерство 1550 млрд.руб.	Задействованы федеральные, региональные и частные средства, 678,1 млрд.руб.
	Инфраструктура	363 объекта, 150 км горнолыжных трасс, 54 транспортных объекта	Строительство и реконструкция 12 стадионов, реконструкции в 11 городах
	Символика	Эмблема, талисманы, слоган, часы, огонь, монеты, банкноты	Эмблема, талисман, гимн, официальный мяч
	Кол-во работников	более 73 тыс. человек	более 20 тыс. чел.
Испол-нение	Период	7–23 февраля 2014 года	С 14 июня по 15 июля 2018 г.
	Посещаемость	Зрители более 1 млн чел., телезрители – более 3 млрд. чел.	3031768 человек
Завер-шение	Итоги	Рекордная за всю историю зимняя олимпиада Развитие инфраструктуры города Сочи Популяризация спорта	Лучший в истории ЧМ по мнению FIFA Увеличение потока туристов в Россию Обновление инфраструктуры многих городов
	Доход	53 млн. долларов	3,533 млрд долларов

Спортивные проекты в большинстве случаев проводятся «сверху». Так как многие частные инвесторы далеко не всегда готовы финансировать в спортивные проекты по причине больших рисков и неопределенности результата, привлекаются в основном государственные, спонсорские, кредитные и благотворительные средства. В случае с реализацией спортивных проектов в нашей стране очень популярно государственно-частное партнерство.

Результаты исследования. В целом, как показывает практика и различные исследования, проекты в сфере культурно-оздоровительных услуг требуют комплексного использования различных методик и подходов, к которым можно отнести процессное, программно-целое, проектное управление и иные концепции (таблица 2).

Таблица 2 – Анализ методов, широко распространенных в системе управления индустрией спорта.

Программно-целевой подход	Процессный подход	Проектное управление
Позволяет эффективно управлять организациями, применим для управления спортивными клубами, корпорациями, решения задач стратегического характера, но не для реализации спортивного проекта	Позволяет обеспечить качественное управление каким-либо бизнес-процессом, но внедрение подхода требует больших вложений. В случае с организацией спортивных мероприятий можно выделить значительное количество бизнес-процессов, что приведет к большим убыткам.	Позволяет максимально эффективно и рационально осуществлять управление сложным объектом с множеством разнообразных требований к нему при наличии высокой степени неопределенности и рисков.

Выводы: от того насколько эффективно будет осуществляться управление спортивными проектами, зависит развитие индустрии спорта в нашей стране. Несмотря ни на что, проектное управление не позволяет решить все проблемы на пути организации и подготовки проведения спортивных мероприятий.

В работе выделены особенности спортивных проектов. Охарактеризованы этапы проекта на основе крупных спортивных мероприятий, проведенных в нашей стране. Проведен анализ подходов, используемых в спортивном менеджменте.

Список использованной литературы:

1. *Антропова Ю.Ю.* Проектное управление как инструмент развития системы социального обслуживания населения в современных условиях // Вестник Челябинского государственного университета. 2009. № 11. С. 164–168
2. ТАСС информационное агентство [Электронный ресурс]. – Олимпиада 2014: Цифры и факты. Досье // Режим доступа: <https://tass.ru/info/940403>
3. ТАСС информационное агентство [Электронный ресурс]. -Чемпионат мира по футболу в России 2018 года. Досье // Режим доступа: <https://worldcup2018.tass.ru/articles/5286679>

Лымарь Алексей Игоревич

студент Финансового факультета
Финансовый университет при Правительстве РФ,
г. Москва, Российская Федерация
e-mail: av692011@gmail.com

Тюкина Ульяна Евгеньевна

студентка Финансового факультета
Финансовый университет при Правительстве РФ,
г. Москва, Российская Федерация
e-mail: qostwind@gmail.com

Научный руководитель: Сангинова Лола Додохоновна

к.э.н., доцент департамента общественных финансов
Финансовый университет при Правительстве РФ,
г. Москва, Российская Федерация
e-mail: sanginvald@mail.ru

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ (НА ПРИМЕРЕ СИНГАПУРА И ЯПОНИИ)

Аннотация: В статье рассмотрен опыт использования проектного управления в государственном секторе Сингапура и Японии. Обозначены и раскрыты основные концепции и методологии, используемые в данных странах (в Сингапуре – SGEA и MAGENTA, в Японии – KPM, P2M). С целью оценки возможности использования зарубежного опыта для совершенствования существующих в России систем произведен краткий обзор отечественной практики, сделаны соответствующие выводы.

Ключевые слова: проектное управление, государственный сектор, информационные системы, Сингапур, Япония

Lymar Alexey Igorevich

student of the Faculty of Finance
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation
e-mail: av692011@gmail.com

Tyukina Ulyana Evgenievna

student of the Faculty of Finance
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation
e-mail: qostwind@gmail.com

Scientific adviser: Sanginova Lola Dodokhonovna

Ph.D., Associate Professor, Department of Public Finance
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation
e-mail: sanginvald@mail.ru

FOREIGN EXPERIENCE OF PROJECT MANAGEMENT ORGANIZATION IN THE PUBLIC SECTOR (ON THE EXAMPLE OF SINGAPORE AND JAPAN)

Abstract: The article discusses the experience of using project management in the public sector in Singapore and Japan. The main concepts and methodologies used in these countries (in Singapore – SGEA and MAGENTA, in Japan – KPM, P2M) are identified and disclosed. To assess the possibility of using foreign experience in Russia, a brief review of domestic practice was made and the corresponding conclusions were drawn.

Keywords: project management, public sector, information systems, Singapore, Japan

1. Введение

Использование технологий проектного управления в государственном секторе обусловлено необходимостью повышения качества государственного управления. Современный подход к организации позволяет комплексно разрабатывать и управлять внедрением проекта для дальнейшего достижения общественно значимого результата.

Необходимо также понимать, что проектная деятельность в государственном секторе прежде всего направлена на кардинальное изменение конкретной сферы деятельности в условиях существенного ограничения временных, трудовых и финансовых ресурсов. Это и является ее значимым отличием от текущей деятельности, которая отвечает за поддержание стабильности текущих задач и выполняется в условиях низкого уровня неопределенности [2].

В качестве лучшей мировой практики по внедрению проектного управления наряду с Великобританией, Норвегией и Канадой можно отметить также опыт Сингапура и Японии.

2. Опыт Сингапура

В настоящее время в Сингапуре в рассматриваемой сфере деятельности функционирует Центр управления государственными проектами Министерства финансов. Его базовое функциональное назначение – помощь государственным учреждениям в определении целей и рисков планируемых и реализуемых проектов. Данная структура также осуществляет аккумулирование знаний о наиболее успешных проектных практиках в зарубежных странах и сопоставляет с ними свою деятельность для ее дальнейшего совершенствования [3].

Не менее интересным аспектом реализации проектного подхода в Сингапуре является развитие системы электронного взаимодействия. Service-Wide Technical Architecture (SWTA) – программная платформа, разработанная на одном из этапов цифровизации в 2002 г. Впоследствии она была расширена до Singapore Government Enterprise Architecture (SGEA), которая, по сути, является шаблоном, позволяющим проектировать информационные системы каждого из правительственных ведомств.

В целом, SGEA включает в себя 4 эталонные модели:

- Business Reference Model (BRM) отвечает за описание бизнес-процессов;
- Data Reference Model (DRM) определяет семантику и форматы обмениваемых данных;
- Solution Reference Model (SRM) отвечает за описание элементов информационной системы и компоненты сервисов, далее используемых организациями в рамках системы;
- Technical Reference Model (TRM) иллюстрирует принципы IT-инфраструктуры [4].

Далее, в 2006 году в Сингапуре была создана проектно-ориентированная поэтапная инструкция MAGENTA (Methodology for AGency ENTerprise Architecture), позволяющая реализовывать информационную систему каждого из ведомств согласно ранее рассмотренному подходу SGEA. В целом, MAGENTA предполагает практический подход, направленный на ключевые процессы деятельности соответствующего органа власти (рис. 1).

Рисунок 1 – Этапы реализации инструкции MAGENTA [4]

Задача
• Основная цель реализации
Входы
• Требуемые элементы
Выходы
• Итоги выполнения этапа, включая ссылку на этап, необходимый для их получения
Шаги
• Иллюстрация действий, реализуемых на рассматриваемом этапе, в графическом и табличном виде. Также для каждого шага определено ответственное лицо
Инструменты
• Шаблоны, различные руководства и рекомендации
Примеры
• Пригодные для анализа и прогнозирования желаемых результатов примеры итогов реализации определенных шагов

Учитывая этапы реализации MAGENTA, можно сделать вывод о том, что рассматриваемая методология основывается на классическом проектном подходе с обозначением входов и выходов, ресурсных ограничений, а также внутреннего и внешнего окружения. Данный подход в построении архитектуры предприятия предоставляет преимущества всей системе государственного управления Сингапура.

В результате многолетнего опыта внедрения и реализации проектного подхода органы власти Сингапура достигли высокого уровня в стратегическом планировании, планировании систем информационно-коммуникативных технологий, интеграции предприятий, управлении программами и услугами в соответствующих сферах [4].

3. Опыт Японии

Не менее значимым в данной области является опыт Японии. Создание новых принципов и методологий стало ответом на депрессию 90-х годов. В первую очередь речь идет о Kaikaku Project Management (KPM) – новой на то время парадигме управления проектами и связанных с ними систем (рис. 2).

Рисунок 2 – Основные характеристики концепции KPM [1]

KPM, в первую очередь, это способ управления проектом, который использует естественную восприимчивость человека, то есть в качестве отправной точки любого проекта реформы выступает сильное желание достичь высоких результатов в будущем
KPM содействует достижению поставленной цели посредством ряда проектов реформ, связанных с основной стратегией
KPM предоставляет знания для подготовки основных руководителей – «лидеров»
KPM предлагает методику предотвращения рисков неудачи и непредвиденных ситуаций
KPM обеспечивает методологию решения сложных и неоднозначных задач

С учетом замечаний, соответствующих выводов и парадигмы KPM в 2000–2001 годах был разработан еще один стандарт управления проектами – Project and Program management for Enterprise Innovation (P2M), который является актуальным и в настоящее время. Данная методология была разработана для реализации государственных проектов, проектов по развитию инфраструктуры, а также проектов по развитию бизнеса.

P2M включает в себя различные методы управления инновациями и программами, а также дает практические рекомендации по формированию лучшей команды для реализации конкретной программы или проекта и обеспечению их дальнейшего взаимодействия в едином информационном поле, включая обмен опытом и знаниями [2].

В основе данного стандарта лежит 11 сегментов проектного управления: управление стратегиями, организацией, коммуникацией, отношениями, ресурсами, информацией, финансами, системами, целями, рисками и ценностью. Над ними, в свою очередь, базируется проектное управление. Далее следует программное управление, объединяющее несколько проектов. Именно на уровне программы происходит формулирование миссии или, так называемое, управление архитектурой и стратегией программы, а также ценностью продукта. В результате, миссия является ключевым элементом рассматриваемого стандарта.

Рабочий процесс P2M включает в себя следующие этапы:

- прогнозирование изменений в окружающей среде;
- определение основной стратегии дальнейшей деятельности;
- оценка промежуточных результатов и сопоставление их с плановыми показателями;
- разработка и оценка альтернативных планов;
- выбор наиболее эффективного плана [1].

Таким образом, опыт Японии наряду с опытом Сингапура также представляет большую ценность для проведения мероприятий, направленных на внедрение проектного подхода в государственный сектор. Рассмотренные платформы, инструкции и стандарты в некоторой степени могут быть реализованы и в отечественной практике.

4. Российская практика

На данный момент к национальным стандартам управления проектами в РФ относятся: ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом», ГОСТ Р 54870–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»; ГОСТ Р 54871–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» [5].

При этом вопросам внедрения и развития проектного управления занимается Совет по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах исполнительной власти субъектов РФ. Для соответствующих целей им были разработаны Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти. Данные рекомендации были высоко оценены Министерством экономического развития России. В целом, на их основе можно выделить основные этапы внедрения системы проектного управления: подготовительный этап, организация системы проектного управления, ее отработка на пилоте и тиражирование.

Более того, Минэкономразвития представляет собственную модель проектно-ориентированной системы, к основным процессам которой относят: стратегическое управление, тактическое управление и управление проектами. Вспомогательные процессы, в свою очередь, включают: управление мотивацией и компетенциями участников проектов; организационная и технологическая поддержка проектной деятельности [5].

5. Выводы

Для России, в свою очередь, целесообразным является формирование комплексного институционального развития проектного управления, учитывающего все возможные аспекты функционирования и развития рассматриваемых систем. Таким образом, в случае анализа и применения зарубежных практик (в данном случае опыта Сингапура и Японии) необходимо не копирование существующих методологий P2M и MAGENTA, а переработка и принятие отдельных элементов с учетом российских реалий.

Список использованных источников:

1. Bredillet, Christophe «Kaikaku» Project Management: Investigating the Japanese answer to the 90s depression // Current Management Thinking: Drawing from Social Sciences and Humanities to Address Contemporary Challenges. 2017. 39 p.
2. Придыба О.В. Внедрение современных технологий в государственный сектор: опыт зарубежных стран // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2018. №2. С. 258–265.
3. Мироненко Н.В., Леонова О.В. Эволюция развития проектного управления в России и за рубежом // Власть и экономика. Управленческое консультирование. 2017. №6. С. 65–72.
4. Дремин С.В., Хамидулин В.С. Опыт Сингапура по внедрению проектного управления в деятельность государственных учреждений // Современные тенденции, перспективы развития экономики и управления в странах АТР. 2016. С. 172–177.
5. Васильев А.И., Прокофьев С.Е. Организация проектного управления в органах государственной власти // Управленческие науки. 2016. №4. С. 44–52.

Чупринин Никита Евгеньевич

Студент группы МЕН19-1, Факультет
Высшая Школа Управления,
Финансовый Университет при Правительстве
Российской Федерации,
г. Москва, Российская Федерация
e-mail: vipnekit2501@gmail.com

Варфоломеев Дмитрий Андреевич

Студент группы МЕН19-1, Факультет
Высшая Школа Управления,
Финансовый Университет при Правительстве
Российской Федерации,
г. Москва, Российская Федерация
e-mail: Warfolomeev933@yandex.ru

Научный руководитель:

Трифонов Иван Владимирович

д.т.н., доцент,
профессор Департамента управления бизнесом,
Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации,
г. Москва Российская Федерация

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В КОМАНДЕ ПРОЕКТА

Аннотация. Мотивация – важная составляющая рабочего процесса на любом предприятии. Человеческие ресурсы в развитии экономики важнее материальных ресурсов. Работа с персоналом - одна из основных функций политики управления и бизнеса компании. Для эффективного использования человеческих ресурсов в распоряжении организации, нужно создать благоприятные условия работы сотрудникам.

Ключевые слова: мотивация, проект, работа, сотрудники, команда.

DEVELOPMENT OF THE MOTIVATION SYSTEM IN THE PROJECT TEAM

Annotation. Motivation is an important part of the workflow in any enterprise. Human resources in economic development are more important than material resources. HR is one of the main functions of the company's management and business policy. For the effective use of human resources at the disposal of the organization, it is necessary to create favorable working conditions for employees.

Key words: motivation, project, work, employees, team.

Введение. Мотивация – это комбинация внутренних и внешних движущих сил человека для совершения своей деятельности, установки границ, форм деятельности и ее направления на достижение необходимых целей.

Цель управлением процессом мотивации: улучшение качество реализуемого проекта, повышение эффективности работы его участников. В задачи проектной мотивации входят:

- мотивация команды проекта на своевременное и качественное выполнение работы, качественное взаимодействие с другими подразделениями-участниками;

- формирование базовых норм для принятия кадровых решений, вознаграждений, наказаний, дополнительном обучении сотрудников;
- создание условий получения своевременной обратной связи для руководителя проекта.

В любой организации под мотивацией понимается деятельность, побуждающая сотрудников выполнять свою трудовую функцию не просто для галочки, но для общего блага организации. Это означает не пустое следование инструкции, а выполнение работы на совесть. Так, мотивация способствует удовлетворению потребностей и самого человека. хорошие условия труда, оплата разрешений, социальные праздники.

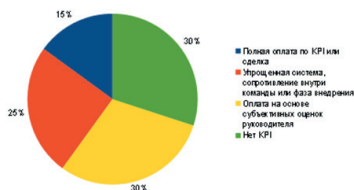
В проектах будет плохо работать популярная система KPI. KPI – ключевой показатель эффективности. Его главным критерием является количественное измерение результатов.

Табл. 1. Примеры коммерческих измерений для определения KPI.

Ключевые показатели эффективности	Система измерения/расчета
<i>Коммерческие показатели</i>	
Выручка	План/факт (отношение факта выручки к плану выручки)
Прибыль	План/факт (отношение факта прибыли к плану прибыли)
Дебиторская задолженность (ДЗ)	План/факт (отношение факта ДЗ к плану ДЗ)
Другие показатели	План/факт
<i>Некоммерческие (качественные) показатели</i>	
Своевременность подачи отчетов	План/факт (отношение фактического срока подачи отчета к плановому сроку подачи отчета)
Выполнение плана посещения клиентов	План/факт (отношение факта посещения клиентов к плану посещения клиентов)
«Текушка» персонала	План/факт (отношение фактического % «текушки» к плановому % «текушки»)

По данным российской компании «Хабр» в 2012 году были собраны данные о использовании KPI в проектных работах руководителями. Данные на рисунке 1.

Рисунок 1. Данные по использованию системы KPI в проектных работах.



Проектная деятельность имеет свои отличия в вопросе мотивации. Такими отличительными чертами являются: высокая неопределенность действий по решению поставленных задач; конечный результат проекта более значим, промежуточный – менее важен; для разных стадий проекта нужны разные специалисты и подключение разных отделов; ограниченный срок выполнения проекта; проект может значительно повлиять на компанию и ее деятельность. Расчет мотивации по системе KPI может затормозить проект из-за загрузки системы для расчета мотивации. Поэтому такая система мотивации для проектных работ не подходит.

Системы мотивации, потенциально подходящие для проектной работы:

- Мотивация вознаграждением. Проще говоря – это оклад. Оклад можно увеличивать в процессе выполнения проекта. Это вызовет краткосрочный и небольшой рост производительности участников проекта;

- Премирование (бонусы за результат). Похож на предыдущий пункт. Это бонус к уже имеющемуся окладу в виде денежного вознаграждения;
- Гарантия занятости. Уже ранее упоминалось привлечение сторонних специалистов для выполнения определенной стадии проекта. В случае появления в проекте сотрудника из другой компании или вовсе свободного от работы, компания может гарантировать ему рабочее место по окончании проектных работ;
- Повышение статуса. Оно же – карьерный рост. В конце проектной работы, некоторые участники могут получить в качестве вознаграждения карьерный рост.
- Профессиональный рост, получение проектного опыта. Хорошо работает на неопытных участниках проекта или сотрудников среднего уровня. Новые проекты повышают уровень компетенции сотрудника и могут быть хорошими мотиваторами при наличии желания развиваться у участников проекта. Тогда проект должен иметь шансы на успех, интересные инструменты управления и задачи для выполнения;
- Чувство ответственности за результат. При правильном донесении до участника важности его работы для проекта и умеренных проверках дают хороший результат. Все зависит от компетенции менеджера проекта;
- Чувство значимости личного вклада в общий успех. Ответвление от предыдущего пункта. Если менеджер проекта грамотно доносит до участников проекта важность работы каждого отдельного сотрудника и не оставляет незамеченным индивидуальную работу, это дает дополнительную мотивацию для эффективной работы в проекте;
- Удовлетворение от результата. Речь идет поощрении творческих подходов к решению проблем и вопросов в ходе работы над проектом.

Выводы. Есть разные методы влияния на мотивацию команды и ее стимуляции. Перечисленные в статье методы являются одними из эффективных и проверенных. Именно они в проектной работе дают наибольший результат. Развитие подобной системы мотивации даст прирост в производительности и уменьшит риски срыва сроков реализации проекта.

Список использованных источников

1. *Арестова О.Н.* Влияние мотивации на структуру целеполагания // Вестник Московского университета. Серия 24. Психология. – 2008 г. – № 4. – С. 40–52.
2. *Вишнякова М.В.* Мифы и правда о КРП / Худож. А. Васильева. – М.: ЛЕТОПИСЬ, 2017. – 274 с 3. Митрофанова Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 524 с.
4. *Рач В.А., Антоненко С.В., Черепанов Г.С.* Особенности взаимодействия руководителя и команды на различных этапах проекта
5. *Сльин Е.П.* Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2002. – 522 с.
6. *Сльин Е.П.* Сущность и структура мотива // Психологический журнал. Том 26. – 1995 г. – № 2. – С. 27–41.
7. *Юркевич Д.* Про зрение. Графический этюд. // Менеджмент и менеджер. – 2002 г. – № 7. – С. 5–9.

Баранова Кира Владимировна
 Шин Виктория Станиславовна
 Студентки группы МЕН19-3,
 Факультет Высшая школа управления,
 Финансовый университет при Правительстве РФ,
 г. Москва, Российская Федерация
 e-mail: kiraabaranova@yandex.ru
 shin.v.s@list.ru

Трифонов Наталья Николаевна
 ассистент Департамента управления бизнесом,
 Финансовый университет при Правительстве РФ,
 г. Москва, Российская Федерация

ИНСТРУМЕНТЫ AGILE-ТЕХНОЛОГИЙ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В статье рассмотрен ряд методов, реализуемых Agile Education, используемых в образовательной среде, произведено их сравнение, проиллюстрированы основные этапы занятия, объяснены необходимые термины и особенности.

Ключевые слова: Образование, обучение, Agile-технологии, современные методы обучения, Скрам, Канбан, навыки, ценности, управление проектами.

Baranova Kira Vladimirovna
 Shin Victoria Stanislavovna
 Students of group MEN19-3,
 Faculty of the Higher School of Management,
 Financial University under the government
 of the Russian Federation,
 Moscow, Russian Federation
 e-mail: kiraabaranova@yandex.ru
 shin.v.s@list.ru

Trifonova Natalia Nikolaevna
 Assistant of the Business Administration Department,
 Financial University under the Government
 of the Russian Federation
 Moscow, Russian Federation

AGILE TECHNOLOGY TOOLS IN THE PROJECT ACTIVITIES OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION

Abstract. The article considers a number of methods implemented by Agile Education used in the educational environment, compares them, illustrates the main stages of the lesson, explains the necessary terms and features.

Keywords: Education, training, Agile technologies, modern teaching methods, Scrum, Kanban, skills, values, project management.

Введение. Главной ценностью в современности становится гибкость, то есть способность подстраиваться под новые условия существования. Коренным изменениям подвергаются все сферы жизни, а их реформирование становится возможным благодаря Agile-тех-

нологиям. В данной работе будут рассмотрены инструменты Agile-технологий в проектной деятельности организации в сфере образования, особенности и влияние на обучающихся.

Существует множество методов, следующие гибким принципам, включая Scrum, Kanban, eXtreme Programming (XP) [3, 7]. Среди них Scrum и Kanban, наиболее популярные и расширенные, большинство опытов в образовании основаны на них.

Методология Agile Scrum, является наиболее популярным применением принципов Agile [3, 8]. Проекты делятся на спринты, а команды делятся на различные роли, приобретающие определенные обязанности. Рабочий процесс структурирован следующим образом:

Рисунок 1. Жизненный цикл Scrum в образовательном процессе.



Источник: Составлено автором.

Канбан (визуальная карта) – это простейшая гибкая методология управления проектами. Основная идея состоит в том, чтобы держать доску Канбана со списком задач, которые нужно выполнить, и их статусом. Главное отличие от Scrum заключается в том, что он не определяет временные интервалы работы, позволяет команде сосредоточиться на уменьшенном количестве задач и выявить проблемные места до того, как они станут элементом, не позволяющим завершить работу. Канбан может быть хорошим подходом для проектов с небольшой командой или для индивидуальной работы.

Было проведено множество опытов с внедрением различных инструментов Agile, адаптированных к контексту образования. Среди исследований можно выделить некоторые с особым акцентом на развитие компетенции:

Таблица 1. Краткое изложение ключевых аспектов работ, включенных в исследование.

Kastl, O. & Romeike, R. [2]	Среднее	AMoPCE: Agile Model for Projects in Computer Education	Получение представления о том, как гибкая практика помогает индивидуальным учебным процессам в гетерогенных курсах и как она помогает преподавателям разрабатывать и организовывать проекты для индивидуальной поддержки студентов.	Частые встречи снижают лидерскую позицию студентов. Лучшая картина сильных и слабых сторон студентов. Легче обеспечить индивидуальное руководство студентами. Увеличивается количество и качество взаимодействий.	Коммуникация, самоорганизация, рефлексия, умение работать в команде, сотрудничество.
Valentin, E. et al. [3]	Высшее	Scrum	Развитие Soft Skills, необходимых на международном рынке труда.	Улучшение компетенций. Студенты положительно оценили, как результат, так и применяемую гибкую методологию. Предложены модификации Scrum для адаптации к образовательным средам.	Общение, рассказывание историй, ответственность и целеустремленность, лидерство, честность, тайм-менеджмент.

Elgueta J.C. [4]	Высшее	Kanban	Проведение практических учебных проектов для решения реальных проблем общества и развития навыков и компетенций для реализации проектов в местной среде.	Значительное улучшение ключевых компетенций в контексте общественной работы.	Комплексное решение проблем, командная работа, самоорганизация, умение слушать, ценностные различия, толерантность.
Battou, A. et al. [5]	Высшее	Agile Learning Design (custom design).	Проектирование виртуальной среды обучения для курса управления проектами с использованием гибкого подхода, основанного на трех принципах: обучаемость, владение и адаптация, которые осуществляются с помощью многократного цикла проектирования и прототипа.	Методология позволяет модифицировать дизайн курса в соответствии с потребностями учащихся, возникающими в процессе разработки. Улучшается контакт со студентами, что приводит к повышению мотивации у студентов.	Совместное обучение, потенциал, командная работа, участие, решение проблем.
Fernanda, S. et al. [6]	Высшее	Adaptation of Scrum.	1. Планирование, развитие и последующее осуществление академической деятельности гибким способом 2. Создание самоуправляемых студентов 3. Активное вовлечение преподавателей и студентов 4. Повышение ключевых компетенций 5. Повышение удовлетворенности и эффективности команды.	Высокая удовлетворенность студентов и высокие показатели выполнения задач курса. Оптимальная организация курса, приобретение компетенций. Повышение мотивации и интереса.	Организационный потенциал, командная работа, коммуникация, лидерство.
Krehbiel, T.C. [7]	Высшее	Adaptation of Scrum.	Анализ того, как Agile можно использовать для формулировки курсов по различным дисциплинам.	Более эффективное обучение и использование времени с лучшей коммуникацией и командной работой при моделировании реальных условий. Повышение качества работы студентов.	Общение, командная работа, творчество, лидерство.
Onieva, J.L. [8]	Высшее	Scrum	Управление классным проектом в контексте курса по специальности "Педагог начального образования". Совершенствование компетенций, включенных в учебные программы различных степеней в учебном заведении. Определение ключевых компетенций, которыми должны обладать преподаватели и студенты.	Высокая мотивация студентов. Повышение качества выполняемых работ. Снижение конфликтности в рабочих коллективах. Приобретение компетенций.	Преподаватели: планирование, развитие критического мышления и коммуникативных навыков, адаптация к изменениям. Студенты: разрешение проблем, рефлексия, самоорганизация, сотрудничество, уважение.

Таким образом, Agile – это, в первую очередь, ценности, ориентированные на человека в быстроизменяющемся мире. Используемые методы, могут быть подобраны так, чтобы соответствовать практически любому курсу и уровню обучения. Инструменты Agile способны вернуть интерес к образованию и помочь ученикам приобрести навыки, которые в действительности помогут в карьере и современной жизни.

Выводы: Выделены основные принципы применения Agile-технологий, их ценности и правила. На основе проведенного анализа методологий определены наиболее эффективные, применимые в образовательной среде Agile-методы. Дальнейшей перспективой исследования является углубленное изучение каждой сферы образовательного процесса и формирование собственного учебного плана на основе изученной информации.

Список использованной литературы

1. *Фернандез И.*: Повышение квалификации: внедрение управления качеством в новые образовательные методики. Педагогический журнал резюме и педагогическая подготовка (пер. исп.) 2017, 21, стр. 279–308.
2. *Кастл, П.; Ромейке, Р.*: Гибкие проекты для содействия совместному обучению в гетерогенных классах. (пер. исп.) In Proceedings of the 2018 IEEE EDUCON, Tenerife, Spain, 17–20 April 2018; pp.1182–1191.
3. *Валентин, Э.; Карвалью, Дж. Р. Х.; Баррето, Р.* быстрое совершенствование мягких навыков студентов на основе agile-процессного подхода. In Proceedings of the 2015 IEEE FIE, USA, 21–24 октября 2015 г.; стр. 1–9.
4. *Elgueta, J.C.* Методы agile и методология A+S в преподавании программной инженерии. In Proceedings of the 2016 IEEE ICA-ACCA, Curico, Chile, 19–21 October 2016; pp. 1–6.
5. *Battou, A.; Baz, O.; Mammass, D.* К виртуальной среде обучения, основанной на гибком дизайне, ориентированном на учащегося. In Proceedings of the 2017 ISCV, Morocco, 17–19 April 2017; pp. 1–4.
6. *Фернанда, С.; Мануэль, С.; Германия, Р.; Саманта С.; Данило, Ж.; Патрисио, А.* Гибкие методологии, применяемые в учебно-образовательном процессе в сфере инжиниринга: случай исследования. In Proceedings of the 2018 IEEE EDUCON, Tenerife, Spain, 17–20 April 2018; pp. 1201–1207.
7. *Krehbiel, T.; Salzarulo, P.; Cosmah, M.; Forren, J.; Gannod, G.; Havelka, D.; Hulshult, A.; Merhout, J.* Agile Manifesto for Teaching and Learning. J. Eff. Teach. 2017, 17, pp. 90–111.
8. *Ониева, Дж.*: Дидактическое предложение для реализации в Университетском классе. Журнал учебной программы и подготовки учителей. (пер. исп.) 2018, 22, pp. 509–527.

Яковлев Андрей Вячеславович
Факультет «Высшая школа управления»
Финансовый университет при Правительстве РФ
Москва, Россия
e-mail: iakovliev_2001@list.ru

Научный руководитель: Аверин Александр Владимирович
К.ф.н, доцент
Финансовый университет при Правительстве РФ
Москва, Россия
e-mail: AVAverin@fa.ru

ПРЕПЯТСТВИЯ НА ПУТИ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ (НА ПРИМЕРЕ «ГАЗПРОМ-АРЕНЫ»)

Аннотация: В статье рассмотрены проблемы внедрения и развития проектного менеджмента в России: выделены основные препятствия, их влияние на практику проектного управления. А также для наглядной демонстрации приведено рассмотрение этих проблем на примере проекта по строительству стадиона «Газпром-Арена» в Санкт-Петербурге.

Ключевые слова: Проектное управление, руководитель проекта, методы управления, «Газпром-Арена», внедрение и развитие проектного менеджмента.

Yakovlev Andrey Vyacheslavovich
Faculty «Higher School of Management»
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
e-mail: iakovliev_2001@list.ru

Scientific adviser: Averin Alexander Vladimirovich
Candidate of Philosophical Sciences, Associated Professor
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
e-mail: AVAverin@fa.ru

OBSTACLES TO THE IMPLEMENTATION OF PROJECT MANAGEMENT IN RUSSIA ON THE EXAMPLE OF GAZPROM-ARENA

Abstract: The article deals with the problems of implementation and development of project management in Russia: the main obstacles and their impact on the practice of project management are highlighted. And also, for a visual demonstration, the consideration of these problems is given on the example of the project for the construction of the stadium "Gazprom-Arena" in St. Petersburg.

Keywords: Project management, project manager, management methods, Gazprom-Arena, implementation and development of project management.

Введение

В Российской Федерации все большую популярность набирает практика применения инструментов проектного подхода к управлению, в том числе и в госструктурах. Однако на пути внедрения проектного управления в России есть ряд препятствий, усложняющих этот процесс. Эта проблема рассмотрена на примере проекта строительства «Газпром-Арены» в Санкт-Петербурге.

Обзор литературы

В качестве источников взяты научные работы, затрагивающие проблему внедрения проектного управления в России. В исследованиях Атнашева М. [1], Аверина А.В. и Кобиашвили Н.А. [2] рассмотрены ключевые проблемы внедрения и развития практики проектного менеджмента на отечественных предприятиях. Из открытых источников в интернете: статья издания «Ведомости» [3] и инфографика федерального информационного агентства «ТАСС» – взят материал касательно хода проекта строительства «Газпром-Арены» [4].

Методология исследования

Качественный контент-анализ, монографический метод, с помощью которого был детально изучен объект исследования, основанный на обзоре научной литературы и нормативно-правовых источников

Результаты исследования

Основными проблемами внедрения и развития проектного менеджмента в России как в частном, так и в государственном секторах являются [1;2]:

- недостаточно высокий уровень проектного управления у менеджмента и персонала. Менеджеры поверхностно знакомы с принципами проектного управления и предпочитают применять традиционные методы управления, что в свою очередь препятствует внедрению и развитию проектного менеджмента;
- уделяется недостаточное внимание индустриальному и культурному контексту при осуществлении как самого проектного управления, так и внедрению его в организацию;
- менеджмент отечественных организаций пытается жестко вписать в систему проектного управления реальные проекты в условиях неопределенности и нестабильности экономики России.

Разбирая кейс со строительством «Газпром-Арены» четко прослеживаются факторы, повлиявшие на реализацию проекта.

Недостаточный уровень навыков и умений проектного управления у руководителей.

При разработке проекта были нечетко поставлены цели, ограничения и допущения: многие работы на момент их принятия не соответствовали требованиям FIFA, что привело к росту бюджета проекта. Кроме того, Правительство города не спешило принимать выполненные работы, что отрицательно повлияло на темп строительства [3].

Недостаточное внимание индустриальному и культурному контексту. Для российского управления характерен авторитарный стиль управления, при котором, вдобавок, ответственность и полномочия из-за строгой вертикальной иерархической системы лежат целиком на одном руководителе [3]. Так, например, Марат Оганесян – вице-губернатор Санкт-Петербурга по вопросам строительства – был обвинен в мошенничестве при возведении стадиона.

Неопределенность и нестабильность российской экономики. Возведение «Газпром-Арены» сопровождалось двумя кризисами, в результате стоимость проекта с 4,1 млрд. в 2006 году возросла до 41,9 млрд в 2016 [4]. Изменения в содержании проекта: новое оборудование, материалы, замена прошлых работ, устранение брака и т.д. – значительно повысили стоимость возведения. На проекте множились проблемы, в частности из-за дефицита бюджета города вследствие девальвации рубля на фоне кризиса 2014 года.

Выводы и рекомендации

Устранение препятствий на пути внедрения проектного управления на отечественных предприятиях возможно посредством системного подхода к обучению менеджмента и персонала как коммерческих, так и государственных структур проектным компетенциями.

Список использованных источников:

1. *Атнашев М.* Пять ошибок проектного менеджмента в России [Электронный ресурс] – URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/768912> (дата обращения 08.09.20)
2. *Аверин А.В., Кобиашвили Н.А.* Проектный менеджмент: проблемы и перспективы развития на отечественных предприятиях // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2018. № 2. С. 17–26.
3. Как стадион в Санкт-Петербурге стал одним из самых дорогих в мире. Интернет-издание «Ведомости». [Электронный ресурс]. – URL: www.vedomosti.ru/realty/articles/2016/09/19/657498-stadion-zenit (дата обращения 19.09.2020)
4. Зенит-Арена. Информационное агентство «ТАСС» [Электронный ресурс]. – URL: <http://zenit-arena.tass.ru/za/> (дата обращения 19.09.2020)

**СЕКЦИЯ «ОПЕРАЦИОННЫЙ
МЕНЕДЖМЕНТ
И УПРАВЛЕНИЕ
БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ»**

Бактикова Альфия Николаевна

Финансово-экономический факультет

Санкт-Петербургский филиал Финансового университета при Правительстве РФ

г. Санкт-Петербург, Россия

e-mail: abaktikova@mail.ru

Научный руководитель: **Соснило Андрей Игоревич**

к. и. н., доцент

Санкт-Петербургский филиал Финансового университета при Правительстве РФ

г. Санкт-Петербург, Россия

e-mail: aisosnilo@fa.ru

ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ KPI В КОМПАНИИ GENERAL MOTORS

Аннотация: В статье рассмотрены результаты применения системы KPI в компании General Motors с 2017 по 2020 год. Осуществлен анализ деятельности предприятия, а также сделаны выводы об эффективности производства и рентабельности продаж. Автор также обращается к итогам внутреннего опроса среди сотрудников General Motors Company. В результате выполненного анализа были выявлены основные проблемы применения KPI в данной компании.

Ключевые слова: система KPI, ключевые показатели эффективности, эффективность производства, рентабельность, коэффициент рентабельности

Alfia Nikolaevna Baktikova

Faculty of Economics and Finance

Saint Petersburg branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation

Saint Petersburg, Russia

e-mail: abaktikova@mail.ru

Scientific adviser: **Andrey Igorevich Sosnilo**

PhD in History, Associate Professor

Saint Petersburg branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation

Saint Petersburg, Russia

e-mail: aisosnilo@fa.ru

APPLICATION OF THE KPI SYSTEM AT GENERAL MOTORS COMPANY

Abstract: The article looks at the results of KPI system application at General Motors from 2017 to 2020. The analysis of the company's activities was carried out, and conclusions were drawn on the efficiency of production and profitability of sales. The author also refers to the results of an internal survey among General Motors Company employees. As a result of this analysis, the main problems of applying KPI in this company were identified.

Keywords: KPI system, key performance indicators, production efficiency, profitability, profitability ratio

В последние годы система KPI (ключевых показателей эффективности) широко используется компаниями по всему миру. Она позволяет организациям не только успешно достигнуть ранее поставленные цели, но и оценить свое положение на рынке, что немало

важно в его современных условиях вследствие высокой конкуренции. На крупных предприятиях, для которых эффективность – один из залогов успеха, применение данной системы крайне важно.

General Motors Company, один из крупнейших производителей автомобилей в мире, не стала исключением. Для этой компании применение системы KPI наиболее актуально, так как она намерена закрепить за собой лидирующие позиции на автомобильном рынке.

Для данной исследовательской работы основные определения и понятия, связанные с системой KPI, взяты из книги Дэвида Парментера «Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей»¹, в которой детально рассмотрены важнейшие аспекты разработки системы KPI и применения ее в компаниях. За основу также взята работа Уэйна Эккерсона «Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов»².

Основными теоретическими методами данного исследования являются анализ и синтез. В качестве эмпирических методов исследования были выбраны изучение различных источников информации, анализ и обобщение полученных сведений.

В ходе исследования было выяснено, что в связи с низкой рентабельностью в 2017 году компания была вынуждена закрыть три своих завода в Северной Америке и, следовательно, повысить эффективность производства за счет применения системы KPI. Это дало свои результаты и в 2018–2019 годах General Motors Company добилась коэффициента рентабельности в размере 5–6%. На середину 2020 года он был на уровне 1% при условии, что для среднерентабельного предприятия коэффициент колеблется в районе 5–20%. Таким образом, руководству компании следует пересмотреть свои цели и оптимизировать производство.

Кроме того, были проанализированы результаты внутреннего исследования, проведенного с целью определения промежуточных результатов применения системы KPI в компании³. В ходе исследования был опрошен 51 сотрудник одного из отделов.

В первую очередь был задан вопрос о том, насколько ясны и понятны сотрудникам компании KPI и OKR (цели и ключевые результаты) для их отдела. 42% респондентов ответили, что они обозначены четко и очень важны для успеха General Motors.

Далее было выяснено, что всего 61% опрошенных сотрудников понимают ключевые показатели эффективности и цели всей компании и чувствуют свою причастность.

Из результатов опроса сотрудников на предмет частоты получения отзывов по поводу своей работы также следует, что только 20% процентов сотрудников получают оценки ежедневно или еженедельно. Основные характеристики KPI как раз подразумевают постоянный пересмотр показателей и составление промежуточных отчетов, то есть данные условия практически не соблюдаются.

Что касается заработной платы и мотивированности сотрудников, то 68% сотрудников считают, что система KPI положительно влияет на определение размера заработной платы и бонусов. Однако 10% респондентов отмечают, что система KPI негативно сказывается на размере бонусов и, как результат, мотивация снижается.

Основываясь на проведенном анализе деятельности компании General Motors за последние несколько лет, можно сказать, что она находится в крайне неустойчивом положении. Большинство сотрудников удовлетворены своим положением в организации, однако некоторая часть отмечает негативное влияние применения системы KPI на заработную плату и мотивированность.

¹ Д., Парментер Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Дэвид Парментер; перевод А. Сатунин; под редакцией А. Мальцева. – Москва: Альпина Паблишер, 2018. – 316 с. – ISBN 5-9514-0568-2. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/89790.html> (дата обращения: 17.10.2020)

² У., Эккерсон Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / Уэйн Эккерсон У.; перевод А. Сатунин; под редакцией А. Меншикова. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 400 с. – ISBN 5-9614-0438-2. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/86755.html> (дата обращения: 18.10.2020)

³ Comparably: сравнение показателей компаний: сайт. – Нью-Йорк. – URL: <https://www.comparably.com/companies/general-motors/kpi-okr> (дата обращения: 17.10.2020). – Текст: электронный.

Таким образом, главной задачей General Motors Company на данный момент должен стать пересмотр собственной стратегии для перераспределения ресурсов и повышения рентабельности до уровня 2018 года. Если рентабельность сохранится в районе отметки в 1%, то компания вероятнее всего окажется на грани банкротства.

Список использованных источников:

1. *Д., Парментер* Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Дэвид Парментер; перевод А. Сатунин; под редакцией А. Мальцева. – Москва: Альпина Паблишер, 2018. – 316 с. – ISBN 5-9514-0568-2. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/89790.html> (дата обращения: 17.10.2020)
2. *У., Эккерсон* Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / Уэйн Эккерсон У.; перевод А. Сатунин; под редакцией А. Меньшикова. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 400 с. – ISBN 5-9614-0438-2. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/86755.html> (дата обращения: 18.10.2020)
3. Comparably: сравнение показателей компаний: сайт. – Нью-Йорк. – URL: <https://www.comparably.com/companies/general-motors/kpi-okr> (дата обращения: 17.10.2020). – Текст: электронный.

Козлова Анастасия

Студентка группы МЕН19-4, Факультет Высшая школа управления,
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
 г. Москва, Российская Федерация
 e-mail: nastiyason555@mail.ru

Кабанов Даниил

Студент группы МЕН19-3, Факультет Высшая школа управления,
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
 г. Москва, Российская Федерация
 e-mail: daniil.kabanov.2015@mail.ru

Научный руководитель: Трифонов Павел Владимирович

к.э.н., доцент, профессор Департамента менеджмента и инноваций,
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
 г. Москва, Российская Федерация

ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ “GREEN BPM”

Аннотация: в статье изложена основная информация о бизнес-процессах на основе подхода Business Process Management (BPM). Рассмотрены основные этапы универсального метода построения BPM. Проведен анализ важности и влияния экологического аспекта и работе организаций, следствием которого является анализ Green Business Process Management. Рассмотрены его методы и подходы работы. Изучено положение Green BPM в России и зарубежных странах.

Ключевые слова: бизнес-процесс, BPM, метод, управление, Green BPM.

Kozlova Anastasiya

Student of group MEN19-4,
 Faculty of Graduate School of Management,
 Financial University under the Government of the Russian Federation,
 Moscow, Russian Federation
 e-mail: nastiyason555@mail.ru

Kabanov Daniil

Student of group MEN19-3,
 Faculty of Graduate School of Management,
 Financial University under the Government of the Russian Federation,
 Moscow, Russian Federation
 e-mail: daniil.kabanov.2015@mail.ru

Academic Supervisor: Trifonov Pavel Vladimirovich

Pf. Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
 Professor at the Department of Management,
 Financial University under the Government of the Russian Federation,
 Moscow, Russian Federation

"GREEN BPM" TECHNOLOGY PERSPECTIVE

Abstract: the article provides basic information about business processes based on the Business Process Management (BPM) approach. The main stages of the universal BPM construction method are considered. An analysis of the importance and impact of the environmental aspect and the

work of organizations, which results in the analysis of Green Business Process Management. Its methods and approaches are considered. The situation of Green BPM in Russia and foreign countries was studied.

Keywords: business process, BPM, method, management, Green BPM

Введение. Функционирование всех предприятий можно воспроизвести, представив набор бизнес-процессов, которые протекают внутри организации. Во многом дальнейшее развитие предприятия зависит именно от эффективности построения данных бизнес-процессов. Определение термина «процесс» в данном контексте является достаточно широким и охватывает не только материальное производство продукции, но и процессы, с помощью которых данные продукты проектируются, поставляются и в дальнейшем продаются. Также благодаря бизнес-процессам можно установить конкретные стратегические планы предприятия. [1]

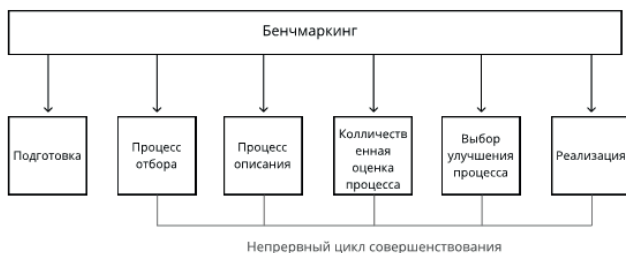
В данном примере за счет возможности уделять максимальное внимание управлению важными процессами, осуществляемыми предприятием, повышается качество услуг и изготавливаемой продукции. Таким образом, Business Process Management (BPM) – это структурированный подход к анализу и реализации результативных и эффективных бизнес-процессов в организации для повышения качества услуг и производимой продукции. Ранее все исследования о BPM в основном были сосредоточены на технических составляющих управления процессами. Например, оптимизация рабочих процессов с помощью ERP-систем. Не так давно было принято, что BPM требует целостного рассмотрения дополнительных факторов, как методы, управление, поведение людей во время стратегических согласований. С точки зрения результативности и эффективности ключевым элементом BPM является культура. [2]

Основные этапы универсального метода построения BPM:

- 1) Подготовка
Начало BPM берет с постановки целей для самого предприятия. На данном этапе формулируются цели и миссия предприятия. В дальнейшем, каждое подразделение может разработать свое видение, набор целей и миссию, которые будут соответствовать с целями всего предприятия. Уже с учетом этих факторов производится оценка процессов, существующих в предприятии, далее выбирается конкретный процесс, для которого будет применен BPM. Далее определяются факторы успеха (CSF). CSF – это методология, систематически-определяющая действия, необходимые для достижения целей поставленных предприятием.
- 2) Процесс отбора
После завершения этапа подготовки высшим руководством или менеджером по качеству выбирается конкретный процесс для анализа и улучшения. В данном этапе большое значение имеют CSF, так как они помогают определить приоритеты процессов применения BPM. Применяются как неформальные, так и формальные методы принятия решений.
- 3) Процесс описания
Далее необходимо подробное описание процесса для документирования процесса. Первая часть описания устанавливает границы изучения процесса. Представление систематического описания достигается с помощью причинно-следственных диаграмм и блок-схем.
- 4) Количественная оценка процесса
Через данную процедуру выявляются потенциальные возможности для роста и улучшения, в дальнейшем они могут быть использованы при детальном изучении процесса. Тем не менее количественная оценка процесса или его частей необходима для выявления возможных целей или внешних ресурсов. Визуально представление: круговые диаграммы, гистограммы, диаграммы Парето и тд.

- 5) Выбор улучшения процесса
После завершения этапа необходимо выбрать возможности для улучшения. Выбор возможностей для улучшения – это процесс принятия решений, которые основаны на детальных знаниях о процессе, которые были получены и проверены на предыдущих этапах.
- 6) Непрерывный цикл совершенствования
После внедрения усовершенствованного процесса этап выбора процесса нужно повторить для выбора нового процесса, который нужно улучшить.
- 7) Бенчмаркинг
Бенчмаркинг-альтернативный способ установления целей. Бизнес-функция может быть рассмотрена, как процесс, который состоит из множества видов деятельности. Каждый из них должен удовлетворять свои внутренние потребительские процессы до того момента, пока внешний потребитель не будет удовлетворен. [3]

Рис 1. Метод BPM



Также необходимо упомянуть о важности экологического аспекта при работе компании. Продукт деятельности любой компании, который имеет взаимодействие и оказывает влияние на окружающую среду, есть экологический аспект. Любая перемена в находящейся в окружающей сфере, позитивная либо негативная, целиком или частично представляет собой итог работы компании ее воздействие на среду. [4]

Важным шагом в деятельности компании является определение собственной ответственности за влияние производимых товаров, работ услуг на окружающую среду. Необходимо определить меры оценки важности экологических аспектов работы, для установления какие именно и в какой степени продукты имеют влияние на среду, для этого необходимо каждой компании разработать свои критерии оценки влияния, которые бы полностью соответствовали независимой экспертизе. Аспекты, созданные системой, должны быть совершенными и оптимальными с целью самостоятельной проверки. При определении важности влияния на окружающую среду, компания обязана анализировать не только конечный продукт деятельности, а абсолютно весь процесс создания продукта с начала и до завершающего этапа. Выявление экологических аспектов должно распространяться на деятельность всей компании, ее работ услуг, в том числе предполагаемые. [5]

Воздействие деятельности предприятий на окружающую среду, характеризуется созданием значительного числа элементов, остатков, отходов и других факторов, которые приводят к изменению природных рельефов, засорению атмосферы и водоемов, что наносит значительный вред только сфере обитания, но и влияет на здоровье жителей. Поэтому важной задачей каждого предприятия, является определение экологических аспектов влияния на окружающую среду, что несет огромное социально и экономическое значение. [6]

Возьмем за основу тезис: «как обеспечить текущее удовлетворение потребностей без ущерба для будущих поколений?». Для решения вопроса в мировой практике используется понятие «зеленых» бизнес-процессов (Green BPM). Основное отличие от класси-

ческого BPM – построения бизнес-процессов с учетом их воздействия на окружающую среду. Так как производство в своих операциях преобразует ресурсы в ценностный объект и параллельно вырабатывает вредоносные отходы (как мусор или углекислый газ), то суть «зеленых» процессов на практике заключается в минимизации этих выбросов через максимизацию их удержания в ходе бизнес-процесса. Следовательно «зеленые» бизнес-процессы – это бизнес-процессы, минимально воздействующие на окружающую среду, создающие ценностное предложение для потребителя и обеспечивающие доступность экологических ресурсов для будущих поколений.

Для управления экологичными бизнес-процессами добавим в жизненный цикл BPM (рис. 2) операции, необходимые для отображения специфики «зеленых» процессов, следовательно:

1. Идентификация процесса: определение ключевых экологических показателей, «зеленых» показателей эффективности; построение архитектура процессов; установление устойчивых целей.
2. Определение процесса: извлечение, преобразование и помещение в базу данных; мапирование данных; моделирование процесса (BPMN) «как есть» и «как должно быть»;
3. Анализ: имитационное моделирование зеленых бизнес-процессов, бенчмаркинг «зеленых» процессов; описание слабостей и их влияния на окружающую среду.
4. Реализация изменений: внедрение методов; автоматизация процесса
5. Мониторинг: наблюдение за технологическими процессами; мониторинг ключевых экологических показателей и «зеленых» показателей эффективности.
6. Оптимизация: сравнение полученных результатов с моделированными; формирование выводов; переход к новому циклу.

Рис. 2 Жизненный цикл BPM



Каковы позиции Green BPM в России? Экологическая ситуация в России в последние годы стала улучшаться, об этом свидетельствуют ежегодные доклады «о состоянии окружающей среды». [7] Повышение интереса к экологичности проявляется во внедрении «эко-продуктов» и «эко-упаковок», приставка «эко» становится первичной в ценностном предложении для потребителя. Важность вопроса характеризуется и действиями правительства, которое в 2019 году запустило национальный проект «Экология», а в 2020 году в ходе конституционной реформы закрепляет «сохранность природных богатств». [8] [9] Кроме того, наблюдается попытка образования вторичного производства (например, внедрение фандоматов). Перечисленные факты свидетельствуют о изменении курса России на экологичность. Тем не менее, «основной угрозой нашей безопасности на сегодня является загряз-

нение окружающей среды, экономический ущерб от которого достиг гигантских размеров и составляет 4–6% ВВП. В реальных цифрах это 3–5 триллионов рублей», что подтверждает факт игнорирования экологических процессов производства. [10] В связи с чем, основные причины несоблюдения Green BPM в России:

1. Отсутствие отечественных методологических исследований в области «зеленых» бизнес-процессов;
2. Малый опыт иностранной реализации «зеленых» бизнес-процессов, поскольку тренд на защиту экологии в России и в мире наступил практически одновременно. [11]

Тем не менее, иностранный опыт, решительные шаги государства и ведущих компаний свидетельствуют о намерении полноценного перехода на экологичное производство посредством Green BPM. Причем, возникает новая задача для теоретиков и практиков операционного менеджмента в России – разработка и развитие методологии и подходов в применении «зеленых» бизнес-процессов. [12]

Список использованной литературы:

1. Ten principles of good business process management / Jan vom Brocke and Theresa Schmiedel [et al] // Business Process Management Journal
2. Development and Validation of an Instrument to Measure Organizational Cultures' Support of Business Process Management / T. Schmiedel, J. vom Brocke, J. Recker
3. Business Process Management: Survey and Methodology / D. Jack Elzinga, Tomas Horak, Chung-Yee Lee, and Charles Bruner // IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT, VOL. 42, NO. 2, MAY 1995
4. https://studref.com/393326/menedzhment/ekologicheskie_aspekty
5. https://otherreferats.allbest.ru/ecology/00499867_0.html
6. <https://referat.bookap.info/work/2175429/Ekologicheskie-aspekty-i-vozdjeystvie>
7. <http://gosdoklad-ecology.ru/2018/o-doklade/>
8. https://www.mnr.gov.ru/activity/directions/natsionalnyy_proekt_ekologiya/
9. <https://www.mvestnik.ru/news/ent/popravki-v-konstituciyu-sohranim-prirodnye-bogatstva-i-ekologiyu/>
10. <https://rg.ru/2017/09/20/v-rf-obespechat-ekologicheskuiu-bezopasnost-promyshlennogo-proizvodstva.html>
11. https://wi2017.ch/images/wi2017-st_paper_13.pdf
12. https://www.researchgate.net/publication/259218507_Green_Business_Process_Management

Власова Иванна Андреевна

студентка группы МЕН19-4,
факультета «Высшая Школа Управления»
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
e-mail: ivavlasova@mail.ru

Мещанкина Влада Владимировна

студентка группы МЕН19-4,
факультета «Высшая Школа Управления»
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
e-mail: nmvlad13@mail.ru

Научный руководитель: Трифонов Павел Владимирович

к.э.н., доцент
доцент департамента Менеджмента и инноваций
Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации,
г. Москва, Российская Федерация

AGILE + LEAN: КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ В КОМПАНИИ

Аннотация: Выделены современные подходы и методы управления организацией, способы внедрения их в компанию. Проанализировано использование концепция Agilean как в российских компаниях, так и за рубежом. Определены проблемы внедрения данных концепций на территории России.

Ключевые слова: Agilean, Agile - сообщества, концепция, внедрение, российский менталитет, методы Lean-Agile, компании.

Vlasova Ivanna Andreevna

student of group MEN19-4,
Faculty "Higher School of Management"
Financial University under
the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ivavlasova@mail.ru

Meshchankina Vlada Vladimirovna

student of group MEN19-4,
Faculty "Higher School of Management"
Financial University under
the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
e-mail: nmvlad13@mail.ru

Supervisor: Trifonov Pavel Vladimirovich

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of
Management and Innovation,
Financial University under
the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation

AGILE + LEAN: AN INTEGRATED APPROACH TO COMPANY MANAGEMENT

Abstract: Highlighted modern approaches and methods of organization management, ways of their implementation in the company. The use of the Agilean concept both in Russian companies and abroad is analyzed. The problems of implementation of these concepts on the territory of Russia are determined.

Keywords: Agilean, Agile - communities, concept, implementation, Russian mentality, Lean-Agile methods, companies.

В настоящее время большое количество компании как в России, так и за рубежом довольно часто используют различные методы и подходы к управлению производственными и операционными процессами. Мы рассмотрим такие подходы как Agile и Lean.

Итак, Agile – концепция разработки программного обеспечения, нацеленная на внедрение различных интерактивных разработок, динамическое формирование требований и обеспечение их исполнения в следствие непрерывного самоорганизующегося рабочего процесса групп специалистов различного профиля.

Разберемся, в чем заключается метод Lean – представляется как концепция управления производственным предприятием, основанная на готовности предприятия к ликвидации возможных видов потерь.

Рассмотрим на рисунке 1 основные методики данных концепций управления:

Рисунок 1: Основные методики концепций управления

Lean	Agile
Сокращение затрат, в том числе трудовых;	Упрощают организационную структуру и ее процессы;
Сокращение сроков создания продукции;	Предлагают работу короткими циклами;
Сокращение производственных и складских площадей;	Активно используют обратную связь от сотрудников;
Гарантия поставки продукции заказчику;	Предполагают повышение полномочий сотрудников;
Максимальное качество при определённой стоимости	Не являются конечным состоянием, а, скорее, образом мышления и жизни

Lean настроен на непрерывное улучшение процессов. Agile же сосредотачивается на оперативном и высокоэффективном взаимодействии сотрудников вокруг этих процессов, на организации человеческих структур, которые чутко реагируют на все изменения и запросы в организации

Однако наша статья основана не просто на анализе данных методов по отдельности, а на комплексности этих двух подходов одновременно, что улучшит процессы управления. [1]

На сегодняшний день руководитель в компаниях активно используют данные методы одновременно, образуя новую концепцию управления – Agilean, которая содержит

в себе лучшие способы управления из двух отдельно существующих концепций. Итак, эта модель включает набор инструментов, которые основываются на таких ценностях, как:

- Свободная коммуникация (максимальная прозрачность всех этапов, процессов и решений в организации)
- Психологическая безопасность (минимизация излишних вопросов, нарушающих корпоративную культуру компании)
- Непрерывное развитие (саморазвитие компании, ее сотрудников, поиск новых решений и повышение эффективности управления)
- Гибкость (разработка процессов и стандартов, легко адаптируемых к изменениям в мире)

Концепция Agilean довольно широко известна за границей, например, в Американских и Европейских компаниях руководители практикуют внедрение этой модели в процессах управления организацией. [2]

Конгресс США рассматривает положения, которые будут полностью направлены на данный метод, т. е. будут способствовать эффективному внедрению концепции Agilean в работу Министерства обороны США. В данный момент, правительство этой страны, признает ценность использования модели управления Agilean. Именно эта модель поможет сотрудникам в сфере обороны сократить время для успешной реализации миссии, увеличит ценности для налогоплательщиков и усилит их боевые возможности. Внедрение концепции Agilean в работу Министерства обороны США планируется уже в 2021 году.

В России же концепция Agilean довольно редко используется. [3] Проблемой внедрения Agilean в Российских компаниях заключается в менталитете нашей страны: здесь вступает в борьбу бюрократический контроль и иерархичность, которые не могут сочетаться с гибкими методами управления и быстрыми принятия решений.

Множество компаний нашей страны функционируют практически по военному принципу: здесь прослеживается строгая вертикаль, отделы обособлены друг от друга и заинтересованы в выполнении только своих задач, кросс-функциональные связи здесь осуществляются исключительно через верхние уровни управления.

Такие условия противоречат самой сути Agilean и поэтому трудно внедряются. Возможное решение: топ-менеджерам необходимо осознать, что концепция Agilean существенно упрощает процесс достижения амбициозных целей компании.

Вывод: определенно, российским компаниям и их руководителям, необходимо быть готовыми менять привычные подходы к принятию решений, брать на себя ответственность, поощрять самостоятельное принятие решений сотрудниками, направлять амбициозных и активных сотрудников в кросс-функциональные команды. Все это содержит в себе концепция Agilean, поэтому, если руководители организаций планируют использовать эту модель управления, им необходимо адаптировать свою компанию под данные характеристики.

Список использованной литературы:

1. Россия в новую эпоху: выбор приоритетов и цели национального развития // Я. И. Кузьминов (рук. авт. кол.); // П. В. Орехин, П. Н. Нетреба (отв. ред.); Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. – 112 с.
2. Marc Rix // Sometimes Agility Requires an Act of Congress // – Scaled Agile, Inc, 2020, с.1
3. Елена Устюгова // Почему Agilean не приживается в России? // – научная статья KPMG, 2020, с. 4

Кутнюк Илья Владимирович

Студент 2-го курса факультета «Высшая школа управления»
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: 123456789iliakutnyuk@gmail.com

Шамбеева Норжима Ивановна

Студентка 2-го курса факультета «Высшая школа управления»
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: nshambeevea@yandex.ru

Научный руководитель: Трифонов Павел Владимирович

к/н., доцент, профессор Департамента управления бизнесом,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
г. Москва, Российская Федерация

ОЦЕНКА ПРОЦЕССНОЙ ЗРЕЛОСТИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Аннотация. Проанализированы методы оценки процессной зрелости компаний, определен уровень состояния процессной эффективности в российских компаниях.

Ключевые слова: процессная зрелость, эффективность процессов внутри российских компаний, методы оценки процессной зрелости.

Kutnyuk Ilya Vladimirovich

Second-year student of the faculty «Higher school of management»
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: 123456789iliakutnyuk@gmail.com

Shambeevea Norzhima Ivanovna

Second-year student of the faculty «Higher school of management»
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: nshambeevea@yandex.ru

Supervisor: Trifonov Pavel Vladimirovich

PhD, associate Professor,
Professor of the Department of
business management,
Financial University under the government of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation

ASSESSING THE PROCESS MATURITY OF RUSSIAN COMPANIES

Abstract. Methods for assessing the process maturity of companies are analyzed, and the level of process efficiency in Russian companies is determined.

Keywords: process maturity, efficiency of processes within Russian companies, methods for assessing process maturity.

Анализируя огромное количество российских компаний, необходимо уметь определять многочисленные показатели в управлении бизнес-процессами в компании. Именно от зрелости управления компанией и зависит эффективность предприятия на мировом или внутреннем рынке. В данной статье будет разобрано 2 варианта оценки уровня операционной зрелости, что даст хорошую возможность для анализа компаний внутри России и определения общего показателя процессной эффективности внутри них. Данные виды оценки применяются на международном уровне для оценки операционной зрелости и качества управления бизнес-процессами. На данный момент, на рынке побеждает та компания, которая может в краткие сроки отвечать на угрозы рынка и изменения условий работы и регламентов, причем не ручными, а автоматическими решениями.

В качестве первой модели будет использована модель BPMMM (табл. 1), которая помогает определить зрелость компании с точки зрения управления бизнес-процессами. Если проанализировать российский рынок, то мы находимся на 2 уровне, так как множество компаний заинтересованно в организации и контроле за бизнес-процессами, однако компании имеют ограничения в процессе автоматизации исполнения регламентов, что обусловлено спецификой развития бюрократического управления в российских компаниях. Данный уровень является хорошим фундаментом для перехода на 3 уровень, то есть к управлению и автоматизации бизнес-процессов. Таким образом, в последующие 2021–2030 года ожидается переход на автоматизацию и интеграцию процессов в компаниях, особенно данная тенденция касается инновационных отраслей, требующих усовершенствование бизнес-процессов и моделей выработки динамических решений. Если сравнивать этот показатель с Европейскими странами и США, то Россия сильно уступает им в автоматизации и обработке данных в бизнес-процессах, однако Россия лидер относительно стран СНГ.

Таблица 1. BPMMM модель оценки стадии развития управления бизнес-процессами

Уровень	Название	Описание
0	Признание операционной неэффективности	Это начальная стадия развития управления бизнес-процессами. На данном этапе появляется понимание того, что улучшения в бизнесе невозможно достичь с помощью традиционных методов.
1	Заинтересованность в процессах	На данном этапе организация находится в поиске методов улучшения деятельности, начинает уделять внимание организации и управлению бизнес-процессами, т. е. выстраивать систему управления процессами и определять показатели результативности их выполнения
2	Локальное процессное управление и автоматизация	Компания, находящаяся на данном уровне, серьезно заинтересована в управлении бизнес-процессами, поэтому организует их регламентами и контроль исполнения, а некоторые из них автоматизирует.
3	Управление и автоматизация межпроцессного взаимодействия	На данной стадии расширяются границы управляемых процессов, осуществляется интеграция их между собой и с процессами партнеров и клиентов.
4	Управление цепочкой добавленной стоимости	На данном уровне находятся организации, которые умеют реализовывать настройку бизнес-процессов в соответствии со стратегическими, тактическими и операционными целями организации.
5	Динамическая бизнес-структура	Это высший уровень зрелости управления бизнес-процессами, где компания умеет оперативно адаптировать существующие и создавать новые процессы в соответствии с изменяющимися условиями внутренней и внешней среды бизнеса.

При анализе российских организаций в рамках CMMI (табл. 2), можно увидеть, что они находятся на 2–3 уровне зрелости, ведь руководители организаций часто не имеют целевую картину детальности компании и часто стратегическое управление происходит хаотично и руководство принимает динамические и необдуманные решения, однако все чаще в ком-

паниях видна тенденция на улучшение целевого планирования, что приводит к проработке и стратегически-обоснованному управлению в российских организациях.

Таблица 2. CMMI модель оценки уровня зрелости процессов организации

Уровень	Название	Описание
1	Начальный	На данном уровне находятся организации, процессы в которых не идентифицированы, плохо контролируются. В такой компании сложно определить ресурсы, необходимые для реализации процессов управления.
2	Управляемый	На данном этапе процессы определены в организации только на уровне проектов. Идет формирование политики, а также описание процедур организации процессов управления. Однако нет целевого представления деятельности компании у ее руководителей.
3	Определенный	Руководство имеет целевую картину деятельности организации и процессов, которые реализуются для достижения стратегических целей
4	Управляемый на основе количественных данных	Осуществляется мониторинг, контроль и анализ реализации процессов по определенным заранее сформулированным критериям, на основании которых осуществляется дальнейшая их оптимизация.
5	Оптимизируемый	Компании умеют управлять своими бизнес-процессами, а результаты анализа их реализации позволяют заниматься их совершенствованием. В таких организациях процесс совершенствования бизнес-процессов является одним из процессов управления изменениями и носит постоянный характер.

Выводы: при использовании BPMMM и CMMI моделей, было выявлено, что российские компании находятся на среднем уровне развития управления бизнес-процессами. Компании являются достаточно зрелыми для эффективного стратегического управления, однако это недостаточно автоматизировано и динамические изменения приходится принимать вручную, то есть не автоматически.

Список использованной литературы

1. «Оценка уровня зрелости процесса по методике ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504-2».
2. ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504-1-2009 Информационные технологии (ИТ). Оценка процессов. Часть 1. Концепция и словарь.
3. ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504-2-2009 Информационная технология (ИТ). Оценка процесса. Часть 2. Проведение оценки.
4. ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504-3-2009 Информационная технология (ИТ). Оценка процесса. Часть 3. Руководство по проведению оценки.

Екатерина Дмитриевна Шафранова
Факультет Высшая школа управления
Финансовый университет при правительстве Российской Федерации
Москва, Россия
e-mail: katshaf@mail.ru

Научный руководитель: **Трифонов Павел Владимирович**
к.э.н., доцент Департамента менеджмента и инноваций
Финансовый университет при правительстве Российской Федерации
Москва, Россия
e-mail: tpv2005@mail.ru

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОМПАНИЯХ МЕТАЛЛООБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ

Аннотация: в данной статье с помощью сравнительного анализа рассматриваются основные положения и особенности организации деятельности и управления бизнес-процессами в компаниях металлообрабатывающего комплекса. Целью исследования является определение критериев мониторинга и контроля отрасли; аспектов специфики ее дальнейшего развития. Исследование базируется на информации из открытых источников (официальные годовые отчеты компаний, аналитические сводки рейтинговых агентств, нормативно-правовая документация компаний).

Ключевые слова: металлообрабатывающий комплекс, управление, бизнес-процессы.

Ekaterina Dmitrievna Shafranova
Faculty Higher School of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
e-mail: katshaf@mail.ru

Scientific adviser: **Pavel Vladimirovich Trifonov**
Ph.D., Associate Professor at the Department of management and innovation
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
e-mail: tpv2005@mail.ru

FEATURES OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN MANUFACTURING COMPANIES IN THE METALWORKING INDUSTRY

Abstract: in this article, using a comparative analysis, the main provisions and features of the organization of activities and business process management in Metalworking companies are considered. The purpose of the study is to determine the criteria for monitoring and controlling the industry; aspects of the specifics of its further development. The research is based on information from open sources (official annual reports of companies, analytical reports of rating agencies, regulatory documents of companies).

Keywords: metalworking complex, management, business processes.

В национальной системе промышленности металлургия является базовой отраслью. В условиях цифровой трансформации и диджитализации бизнеса металлургия претерпела некоторые изменения, которые требуют современной экономика и правовая промышленная система. Создавая устойчивую зависимость с ТЭК, промышленностью других типов и производством, российская металлургическая отрасль формирует минимум 5% ВВП. Для российской экономики, пострадавшей от пандемии коронавируса, это является ключевым моментом оздоровления и восстановления и дальнейшего развития с упором на новые технологии.

В условиях интеграции торгового пространства Россия уступает европейским странам в добыче руды и драгоценных металлов, но даже под влиянием многих негативных факторов она продолжает эксплуатировать металлургический комплекс на высоком уровне и постепенно наращивает темпы развития этого сектора.

По данным статистических компаний, годовая мощность крупнейших металлургических заводов достигает 10 млн тонн и более стали, более 1 млн тонн алюминия и более 5 млн тонн других металлов и их сплавов. Численность рабочих, занятых на одном заводе, варьируется от 8 до 40 тысяч человек в зависимости от степени автоматизации производства.

Сам вид производства, обусловленный интеграцией многих подсекторов металлургии, обычно классифицируется по стадиям добычи и переработки сырья в готовые изделия. Многообразие технологических аспектов формирует специальную систему оценки и выстраивает конкретные ограничения, которые становятся основными критериями организации управленческих процессов и хозяйственной деятельности на предприятии. Таким образом, эффективная система управления на сталелитейном предприятии должна иметь четкое разделение по сферам деятельности и иметь четко скоординированную систему коммуникаций для реализации бизнес-процессов в каждом из направлений производства. Тип производства и существующая система оценки могут варьироваться в зависимости от текущей ситуации на предприятии, но основным аспектом эффективной работы остается четко скоординированный канал связи, обеспечивающий своевременный контроль и контроль за всеми текущими процедурами.

В 2019 году Российская Федерация заняла 5 место в рейтинге стран мира по объемам производства стали, достигнув показателя в 71,6 млн. тонн. В результате глобализации торгово-производственных пространств Россия достигла лидирующих позиций среди других мировых игроков на этом рынке, имея возможность реализовать и развернуть свои производственные мощности как на своей собственной, так и на чужой территории.

Современные аспекты информационных технологий позволяют полностью оцифровать производство, что, по мнению некоторых экспертов, может снизить затраты на производство до 45% и увеличить пропускную способность и производственные циклы примерно на 18%.

Список использованных источников и литературы:

1. Россия в новую эпоху: выбор приоритетов и цели национального развития эксперт. докл. / Я. И. Кузьминов (рук. авт. кол.); П. В. Орехин, П. Н. Нетреба (отв. ред.); Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. – 112 с.
2. Данные о себестоимости производства стали в СНГ. Металл Эксперт. URL: <https://metalexpert.com/ru/products/CISCostDatastreamRus>
3. Данные официального отчета центра статистических разработок «Делойт» <https://www.csr.ru/ru/>
4. Данные ассоциации «Русская сталь» <http://www.russtal.ru>
5. Шпаковская Е. П., Чинаева Т. И., Ларионова Е. И. Статистический анализ деятельности металлургического сектора // Большая Евразия: Развитие, безопасность, сотрудничество. 2019. № 2–1.

**СЕКЦИЯ «УПРАВЛЕНИЕ
ЗНАНИЯМИ И ТАЛАНТАМИ»**

Агаронян Регина Асатуровна

Финансовый факультет

Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Россия

e-mail: 03regina03@mail.ru

Научный руководитель: **Баркова Наталья Юрьевна**

к.э.н. старший преподаватель департамента «Менеджмент»

Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Россия

e-mail: natalya_barkova_1975@mail.ru

ЦИФРОВИЗАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Аннотация: В современное время одним из ключевых моментов развития компаний является адаптация системы HR-менеджмента, так как новые технологии, например, специальные мобильные приложения и различные онлайн платформы, могут позволить менеджерам по персоналу вносить определенные коррективы в свои управленческие методы. В статье проводится анализ внедрения цифровых технологий в различных компаниях в сферу управления человеческими ресурсами, а также анализируется уровень их развития. Выявляются проблемы компаний относительно внедрения цифровых технологий в управление персоналом, даются рекомендации.

Ключевые слова: цифровизация, цифровые технологии, персонал, диджитализация, управление

Agaronyan Regina Atsaturvna

Finance Department

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

e-mail: 03regina03@mail.ru

Scientific adviser: **Barkova Natalia Yurievna**

PhD, Assistant

Department of Management

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

e-mail: natalya_barkova_1975@mail.ru

DIGITALIZATION IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Abstract: In modern times, one of the key points in the development of companies is the adaptation of the HR management system, since new technologies, for example, special mobile applications and various online platforms, can allow HR managers to make certain adjustments to their management methods. The article analyzes the implementation of digital technologies in various companies in the field of human resource management, and also analyzes the level of their development. The problems of companies regarding the implementation of digital technologies in personnel management are identified, and recommendations are given.

Key words: digitalization, digital technologies, personnel, digitalization, management

Введение. На современном этапе развития цифровизация стала движущей силой изменений в различных сферах деятельности, и скорость данных изменений с каждым днем ускоряется: так, например, известной технологической компании Apple Inc. было необходимо пять лет для того, чтобы коренным образом изменить музыкальную индустрию, на сегодняшний день компания является самой дорогой в мире и стоит порядка 744 млрд долларов. За всю историю своего существования данная корпорация смогла приобрести 103 проекта, в то время как главный конкурент корпорации Google приобрела 232 компании.

Однако, если пользователям цифровых технологий необходимо всего несколько месяцев для принятия различного рода нововведений и адаптации к ним, то корпорациями и компаниям требуется намного больше времени. Так, одним из ключевых таких изменений выступает адаптация системы HR-менеджмента, так как новые технологии, например, специальные мобильные приложения и различные онлайн платформы, могут позволить менеджерам по персоналу вносить определенные коррективы в свои управленческие методы.

Теоретической основой исследования послужили работы таких авторов, как и Meyer P. в своей работе «Agility Shift: Creating Agile and Effective Leaders, Teams, and Organizations» описывает создание гибких и эффективных лидеров, команд и организаций, как правильно внедрять цифровые технологии в современные компании, Zhu P. в своей работе «Digital Agility: The Rocky Road from Doing Agile to Being Agile» также описывает необходимость внедрения цифровых технологий в компании.

В работе были использованы следующие методы научного исследования: изучение и анализ документов, экспертный метод, наблюдение, статистические методы, анализ, синтез.

Так, в современной науке и практике управления человеческими ресурсами происходит постоянный процесс модернизации, обновления и поиска новых подходов, а также концепций, идей в сфере работы с кадровым составом компаний. В то же время недостаточное изучение вопросов, касающихся инновационного цифрового HR-менеджмента приводит непосредственно к тому, что потребности организаций в них в полной мере не удовлетворяются, что, в свою очередь, уменьшает эффективность их действия.

Результаты исследования. На протяжении длительного времени эксперты обсуждают тренд диджитализации в сфере управления персоналом. Так, согласно статистическим сведениям Grand View, международный рынок технологических инноваций в сфере HR достиг 14 млрд долларов и согласно данным прогнозов его рост к 2025 году будет достигать 30 млрд долларов. Так, компания Coleman Services провела исследование под наименованием «Уровень развития цифровых технологий в HR», благодаря которому было выявлено как компании автоматизируют функции управления персоналом [1, с.11].

В данном исследовании приняли участие специалисты отделов персонала из 69 производственных и непроизводственных компаний (рисунок 1). Так, говоря об общем уровне развития диджитализации в сфере управления человеческими ресурсами, стоит отметить, что 62% компаний только частично автоматизировали в компаниях функции управления персоналом и планируют осуществлять данную модернизацию. 17% компаний, в свою очередь, на сегодняшний день еще только начали внедрять цифровые технологии в управление человеческими ресурсами.

10% респондентов сегодня уже прошли базовый этап цифрового преобразования и смогли автоматизировать основные функции. 6% компаний смогли автоматизировать только некоторые функции управления персоналом и не планируют в будущем развиваться в данном направлении. Только 4% респондентов отметили, что прошли полную цифровую трансформацию и автоматизировали все функции управления человеческими ресурсами [5].

Рисунок 1 – Уровень развития цифровых технологий в HR [5]



Так, среди HR-функций, автоматизированных организациями, на первой позиции располагается кадровое администрирование – 77%. Важно заметить, что автоматизированная система имеет ряд характерных преимуществ и сможет в существенной степени облегчить работу отделов по управлению персоналом. Так, например, она ведет учет сотрудников компании, регистрирует приказы, а также следит за предоставлением им отпусков [6].

55% организаций автоматизировали функцию осуществления оценки кадрового состава компании, где главной целью является сформировать наиболее качественный кадровый резерв, который, по нашему мнению, повысит эффективность работы организации и ее производственные мощности.

38% компаний автоматизировали систему компенсаций и льгот, что, в свою очередь, поможет сформировать оптимальный и эффективный пакет бенефитов, исходя из потребностей сотрудников компании, и при этом осуществляет контроль за затратами организации.

Выводы и рекомендации. Подводя итоги, хотелось бы отметить, что цифровизация будет оказывать влияние на сферу управления человеческими ресурсами в ближайшие несколько лет. Проведенный анализ позволил выявить, что рынок цифровизации в сфере управления человеческими ресурсами не только растет, но и будет задавать вектор развития всей отрасли в ближайшие годы. Благодаря автоматизации цифровых технологий работники отдела персонала смогут выполнять ряд задач, избегая при этом всем ошибок и оптимизируя свою работу на должном уровне. Благодаря автоматизированным технологиям возможно способствовать снижению текучести кадров и повысить лояльность работников компании [2, с.36].

Таким образом, главная задача цифровых технологий в управлении человеческими ресурсами состоит в построении тесных взаимосвязей всех HR-этапов и процессов. Для этого, по нашему мнению, необходимо многое определить и зафиксировать «на берегу»: ожидания компании, необходимые компетенции, возможные пути развития для определенного сотрудника и пр. [7] Только имея четкое понимание на своей стороне получиться адекватно выстраивать процесс адаптации и обучения в организации в современных условиях, выбирать необходимые инструменты для реализации задуманного, а также обладать высокой степенью конкурентоспособности в своей сфере деятельности.

Список использованных источников:

1. Колосницyna М. «Тотальная автоматизация» // The Human Resources Times Magazine. –2019. – С. 11–15.
2. Elliot G. Build It: The Rebel Playbook for World-Class Employee Engagement Hardcover. – Illustrated, 2019.–122 p.
3. Meyer P. «Agility Shift: Creating Agile and Effective Leaders, Teams, and Organizations». Routledge. –2019. –256 p.
4. Zhu P. «Digital Agility: The Rocky Road from Doing Agile to Being Agile». BookBaby. –2019. –210 p.
5. Официальный сайт компании Coleman Services [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.coleman.ru> (дата обращения: 24.09.2020).
6. Bersin J. «HR Technology Disruptions: Nine Trends Reinventing the HR Software Market» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ber sin.com/Practice/Detail.aspx?id=20245>. (дата обращения: 24.09.2020).
7. Sullivan J. Доклад на Международном саммите HR – Digital [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrdigital.ru/materials/4.pdf> дата обращения: 24.09.2020).

Бодренков Константин Антонович

Финансовый факультет

Финансовый университет при правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

e-mail: bodrenkov.konstantin03@gmail.com

Кузнецов Владислав Дмитриевич

Финансовый факультет

Финансовый университет при правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

e-mail: vlad-kuznetzov2016@yandex.ru

Научный руководитель: Наталья Юрьевна Баркова

Ученая степень, ученое звание, должность: к.э.н. старший преподаватель департамента «Менеджмент»

Место работы: Финансовый Университет при правительстве Российской Федерации

город, страна: Россия, Москва

e-mail: natalya_barkova_1975@mail.ru

КТО ТАКОЙ HR МЕНЕДЖЕР? С КАКИМИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ ПРОБЛЕМАМИ СТАЛКИВАЕТСЯ HR МЕНЕДЖЕР?

Аннотация. HR менеджмент (human resources management) - профессиональная деятельность, направленная на качественный отбор персонала, который способен выполнять поставленные перед ним различные задачи и трудовые функции. Управление персоналом является неотъемлемой частью хорошо-сложенного механизма любой компании. В процессе этой деятельности образуется некий комплекс мероприятий по внедрению и выработке эффективной системы управления, контроля и удержания на своих рабочих местах работников.

Ключевые слова: управление персоналом, hr менеджмент, система управления, профессиональная деятельность.

Bodrenkov Konstantin Antonovich

Student: Faculty of Finance

Place of study: financial University under the government of the Russian Federation

city, country: Russia, Moscow

e-mail: bodrenkov.konstantin03@gmail.com

Kuznetsov Vladislav Dmitrievich

Student: Faculty of Finance

Place of study: financial University under the government of the Russian Federation

city, country: Russia, Moscow

e-mail: vlad-kuznetzov2016@yandex.ru

Scientific adviser: Natalia Yerevan Barkova Degree

Academic degree, academic rank, position: Ph.D. Senior Lecturer in Management Department

Place of work: Financial University under the Government of the Russian Federation

City, country: Russia, Moscow

e-mail: natalya_barkova_1975@mail.ru

WHAT IS AN HR MANAGER? WHAT PROFESSIONAL CHALLENGES DOES AN HR MANAGER FACE?

Abstract. HR management (human resources management) is a professional activity aimed at the quality selection of the staff, which is able to perform the various tasks and work functions assigned to it. Personnel management was an integral part of the well-built machinery of any company. In this process, a set of measures is being put in place to establish and develop an effective system of management, control and retention of employees in their workplaces.

Keywords: personnel management, hr management, effective management system.

Введение

Эффективная и в тоже время грамотная работа любой компании базируется на правильном подходе в управлении персоналом – человеческим ресурсом. Наряду с финансовыми и материальными активами HR менеджмент также нуждается в управлении, которое должно строиться таким образом, чтобы способствовало достижению и стратегических и тактических целей организаций. Кроме того, работники компании – это один из самых важных и неотъемлемых ресурсов, обеспечивающих фундамент для бизнеса. Без этого весомого ресурса успешное развитие любой организации просто невозможно. Именно поэтому направление, как HR менеджмент всегда было важным и в настоящее время оно стало ключевым фактором успеха компаний из разных стран всего мира.

Все основные цели HR менеджмента направлены непосредственно на работу с людьми. Такие как: проведения собеседований, принятие на работу, мотивация работников, профессиональный процесс совершенствования их навыков, подготовка компетентного персонала, который может достичь поставленные цели и задачи перед компанией.

Сегодня важную роль в любой компании играют сотрудники, и то насколько эффективно они выполняют свои обязанности напрямую отражается в успешности фирмы. Поэтому важно поддерживать соответствующий микроклимат внутри предприятия, для обеспечения максимальной отдачи от каждого его члена. Именно эту задачу и возлагают на hr менеджера.

С какими же проблемами и трудностями сталкивается представитель столь новой профессии для российского рынка?

Для начала стоит поговорить о предпосылках появления hr менеджмента.

Россия в конце 20 века столкнулась с так называемой демографической ямой, т. е. резко сократилось рождаемость, что в свою очередь привело к тому, что на рынке труда возникла нехватка рабочих рук. Компании активно боролись за специалистов, предлагая особые условия труда, разнообразные активности внутри рабочего коллектива и др. Для этого был нужен человек, который мог бы привлечь работников, убедить, что это именно та работа, о которой они мечтают. Подобная необходимость привела к появлению такого направления как hr менеджмент. *Что в него входило?* Отбор сотрудников, удовлетворяющих ценностям и идеалам фирмы, последующая работа с ними (помощь в адаптации, раскрытие их талантов, мотивация к развитию профессиональных навыков). Помимо вышеперечисленных обязанностей они участвуют в принятии ключевых решений, наравне с топ-менеджерам, освещают стратегию компании внутри фирмы.

Теперь поговорим о проблемах, с которыми квалифицированный hr менеджер сталкивается в процессе работы.

Во-первых, сегодня требуются «рекрутеры», способные понимать, что за человек перед ними сидит, как он способен преодолевать стресс, какой у него психотип, стоит ли его нагружать работой или же ему больше подходит свободный график, какие у него перспективы в развитии и др. Это требует от представителя данной профессии фундаментальных знаний в психологии и активном изучении дополнительной литературы.

Во-вторых, сегодня присутствует проблема утечки кадров из России за рубеж, из-за этого образуется дефицит специалистов на рынке труда. Следовательно, hr менеджер должен способствовать тому, чтобы работники, обладающие знаниями, которые соответствуют целям, поставленным советом директоров, выбирали из множества фирм, представленных на рынке, именно их.

В-третьих, сложность заключается в многообразии различных направлений в реализации обязанностей возложенных на hr менеджера. Он может действовать исходя из идей талант-менеджмента, graduate-management и др.

Например, талант-менеджмент предполагает поиск людей, которые успешны в определенной деятельности, и дальнейшее их развитие, чтобы их продуктивность, а следовательно, и прибыль компании возрастали. Существует два подхода в определении талантов – эксклюзивный и инклюзивный. Первый подразумевает под собой представление, что не все сотрудники являются талантливыми, а только те, которые показывают наибольшую эффективность, второй же подразумевает, что все являются талантливыми, просто нужно найти сферу деятельности, в которой они смогут свои навыки проявить. Система бизнес-процессов в сфере талант-менеджмента:

- Разработка бизнес-стратегии с опорой на талант-менеджмент
- Привлечение талантливого персонала
- Оценка потенциалов сотрудников
- Удержание талантливого персонала
- Управление производительностью
- Развитие и обучение талантов
- Управление карьерой

Следовательно, от выбора направления деятельности hr менеджера, результаты будут существенно отличаться.

В-четвертых, нужно следить за тенденциями, происходящими в развитии трудовой среды. Сегодня присутствуют следующие тренды:

- 1) **Демографическая яма**
- 2) **Эволюция поколений** (стала популярна среди менеджеров и считается необходимым базисом. Она гласит о том, что существуют поколения x, y, z и каждые 20 лет появляются новые. Их разница заключается в том, что x обладают самостоятельностью, желанием трудиться в угоду личной жизни, способностью строить долгосрочные планы, в общем отличные руководители, а y и z в отличие от них обладают тягой к свободе, самовыражению, способностью отлично коммуницировать с другими людьми, строить краткосрочные планы и др. Следовательно, hr менеджер должен учитывать это, принимая новое лицо в свой коллектив.)
- 3) **Перенасыщенность** (огромные массивы информации вокруг нас, которую невероятно сложно отфильтровать и обработать)
- 4) **Геймификация** (применения игровых элементов/механик в работе и в жизни)
- 5) **Big Data** (переход в виртуальные пространства и ускорение получения информации)
- 6) **Персонализация** (индивидуальный подход к каждому, учет личных потребностей)

В-пятых, сложность заключается в разнообразии модулей, в соответствии с которыми hr менеджер будет управлять персоналом. Выделяют 4 модуля:

- o **Управление посредством мотивации** (Осуществление интеграции мотивации сотрудников, с производственными требованиями организации и нанимателей)
- o **Управление на основе делегирования** (Передача полномочий сотрудникам, позволяя им успешно принимать самостоятельные решения и их осуществлять)
- o **Рамочное управление** (Создание условия труда, при которых у сотрудников развивается креатив и инициатива)
- o **Предпринимательское управление** (Развитие внутренней предпринимательской активности, которую можно перевести как общество предпринимателей)

Заключение

Несмотря на преобразования в методиках управления над персоналом, функция hr менеджеров остается неизменно важной для любой развивающийся и функционирующий компании. Организация профессионального отбора подразумевает очень детальный ана-

лиз навыков и умений, которые очень необходимы для выполнения поставленных перед сотрудником должностных обязательств. Однако, в процессе профессионального отбора появляются разного рода систематические проблемы. Выбор подходящих методик, которые должны положительно повлиять на объект применения – персонал, вызывает у многих менеджеров ряд затруднений. Кроме того, нельзя не сказать, что некоторые модели методик требуют высококвалифицированных психологов и т. д. Если пренебрегать этими определенными условиями, то это может отрицательно повлиять на работу механизма компании, посредством того, что сотрудник может не обладать необходимыми профессиональными навыками, личностными чертами и занимать не ту должность или роль в компании. Поэтому одним из подходов к решению данной проблемы является повышение квалификации состава управленцев в сфере психологии и рекрутмента.

Отсюда вытекает вывод, что решение проблем профессионального характера в сфере выбора является необходимой мерой, которая выведет процесс рекрутмента на новый уровень и позволит повысить эффективность любой организации.

Список литературы:

- 1) hr-менеджмент: профессиональный отбор, методики и проблемы Абрамкина м.о. <https://ezpro.fa.ru:2705/item.asp?id=23303413>
- 2) современные проблемы hr-менеджмента в финансово-кредитных учреждениях тюлякова ю.о <https://ezpro.fa.ru:2705/item.asp?id=36474663>
- 3) hr менеджмент, основные проблемы в современных условиях. Некипелова а.и. и крошин с.в <https://ezpro.fa.ru:2705/item.asp?id=35570448>
- 4) современные тенденции и проблемы в hr менеджменте Тюрина е.а. <https://ezpro.fa.ru:2705/item.asp?id=43164845>
- 5) талант менеджмент как инновационная технология в системе hr менеджмента современной организации Громова н. В. <https://ezpro.fa.ru:2705/item.asp?id=41722681>
- 6) hr менеджмент в россии: проблемы и перспективы Вавилова а. В. <https://ezpro.fa.ru:2705/item.asp?id=42394901>

Елизавета Андреевна Дуганова
ФЭФ20-15 Финансовый университет
Москва, Россия
e-mail: duganova.liza@yandex.ru

Алина Денисовна Гогина
ФЭФ20-15
Финансовый университет
Москва, Россия
e-mail: goginaalina672@gmail.com

Научный руководитель: **Наталья Юрьевна Баркова**
к.э.н. старший преподаватель
Финансовый университет
Москва, Россия
e-mail: natalya_barkova_1975@mail.ru

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ И ТАЛАНТАМИ

Аннотация: В статье рассмотрены методы управления сотрудниками, их талантами и знаниями, для продуктивной работы компании. Проанализированы способы управления в странах, концентрирующих своё внимание на сотрудниках и их развитии. Рассмотрели значение управления знаниями работников для увеличения конкурентного преимущества.

Ключевые слова: управление знаниями, талант, инновации, инновационный потенциал, организации, обучение.

Elizaveta Andreevna Duganova
FEF20-15
Financial University
Moscow, Russia
e-mail: duganova.liza@yandex.ru

Alina Denisovna Gogina
FEF20-15
Financial University
Moscow, Russia
e-mail: goginaalina672@gmail.com

Scientific adviser: **Natalya Yuryevna Barkova**
PhD in Economics, Senior Lecturer
Financial University
Moscow, Russia
e-mail: natalya_barkova_1975@mail.ru

KNOWLEDGE AND TALENT MANAGEMENT

Abstract: The article discusses methods of managing employees, their talents and knowledge, for the productive work of the company. The methods of management in countries focusing on employees and their development are analyzed. Examined the importance of employee knowledge management for.

Keywords: knowledge management, talent, innovation, innovation potential, organizations, learning.

1.1 Управление талантами

Современная Россия постепенно переходит к построению инновационной экономики, основанной на знаниях. Компании начинают обращать внимание на развитие менеджерских компетенций. Далее все большую роль начинают играть нематериальные активы (технологии и знания), что способствует возрастанию роли знаний и компетентности сотрудников. Нужно заметить, что современные талантливые работники стремятся строить карьеру, переходя из одной компании в другую в поисках лучших мест для самореализации. Что нужно сделать руководителю для того, чтобы удержать грамотного и талантливого сотрудника? Работодатель должен создать ощущение значимости сотрудника, обозначить ясную цель работы, вовлекать в принятие решений, ставить трудные, но реально-выполнимые цели для работника.

1.2 Стратегия управления талантами

Система управления талантами должна быть частью повседневной бизнес стратегии любой компании на всех ее уровнях. Такая стратегия предусматривает привлечение, рекрутинг и адаптацию квалифицированных кандидатов; Обучение и развитие талантов; Нахождение стимулов роста работника, выявление его потребностей; продвижение по службе. Она может поддерживаться технологиями HRSM или HRIS. Современные техники также используют методологии управления, основанный на компетенции, для реализации долгосрочных планов.

Для плодотворной работы работодатели должны проводить собрания, посвященные теме оценки талантов, которые, в свою очередь, смогут подготовить компанию к различным изменениям. Такие собрания являются важной частью общего процесса управления талантами, они нужны для обсуждения работы и карьерного потенциала сотрудников, определения зон риска, выявления лидеров, а также создание планов действий по подготовке сотрудников для будущих ролей в организации.

1.3 Китай как пример правильной управленческой стратегии

Главное достоинство Китая – это молодое квалифицированное население которое хочет работать на благо своей Родины. Преобладающее количество людей моложе 30 лет означает огромную массу квалифицированных работников, которые смогут разрабатывать, конструировать и производить системы и оборудования. Это преимущество является центральным для долгосрочного успеха. Основными чертами стратегии удержания персонала является: практика роста, рабочая мобильность. Для удержания китайских менеджеров, компании дают работу и предлагают более широкий список ответственных заданий. Это может подорвать наложение больших обязанностей на работника.

1.4 Итог

Продуманное и грамотное управление талантами будет способствовать увеличению инновационного потенциала организации. Каждый работодатель должен основатель подходить к собеседованию и работе с сотрудниками для того, чтобы выявить их потребности и нужды и знать, чем можно привлечь талантливого сотрудника.

2.1. Управление знаниями

Ни для кого не секрет, что в современном мире главным капиталом любой компании являются люди с их умениями и навыками, знаниями, опытом и квалификацией. При этом знания сотрудников – это очень важный стратегический запас, которым просто необходимо управлять.

Управление знаниями – это система, появившаяся в 1990-х годах. Она предполагает целостный подход к поиску, сбору, оценке, восстановлению и распространению всех информационных активов организации. Это могут быть базы данных, документы, политика, процедуры, а также знания и опыт отдельных работников, то есть весь бесценный багаж знаний, которым обладает практически любая современная организация.

Управление знаниями в компаниях формируется в качестве непрерывного процесса создания, накопления, применения совокупности знаний. Систематическая работа по ис-

пользованию накопленного коллективного опыта и знаний превращает их в интеллектуальный капитал, создавая при этом большое дополнительное конкурентное преимущество¹.

Говоря о деятельности по управлению знаниями, представители западных компаний имеют в виду протекание в организации следующих восьми процессов:

- 1) создание новых знаний;
- 2) обеспечение доступа к ценным знаниям за пределами организации;
- 3) использование имеющихся знаний при принятии решений;
- 4) воплощение знаний в процессах, продуктах и/или услугах;
- 5) представление знаний в документах, базах данных, программном обеспечении и т.д.;
- 6) стимулирование роста знаний посредством организационной культуры и поощрений;
- 7) передача знаний из одного подразделения организации в другое;
- 8) измерение ценности интеллектуальных активов (knowledge assets) или/и влияния управления знаниями на результаты бизнеса.

2.2. Роль управления знаниями

Важность управления знаниями состоит в том, что только посредством управления знаниями о состоянии внешней и внутренней среды предприятия возможно эффективно управлять изменениями, происходящими как в самой организации, так и за ее пределами; возникает возможность моделирования изменений, что дает организации неоспоримое конкурентное преимущество в рыночной борьбе.

Также управление знаниями позволяет быстро принимать оптимальные решения, оно может дать сотрудникам четкое и согласованное представление об элементах, важных для компании, что способствует получению дополнительной прибыли вследствие мгновенной реакции на изменение рыночных структур, адекватного и быстрого на них реагирования.

2.3. Итог

Таким образом, далеко не во всех отечественных организациях применяется система управления знаниями. Как следствие – отсутствие возможности эффективного использования такого ресурса, как информация, что может очень негативно отражаться на конкурентоспособности компании, поэтому очень важно использовать потенциал сотрудников и увеличивать его, давая работникам новые знания, повышая производительность труда.

Используемая литература:

1. Mickey Matthews Журнал HR-Portal //2019. URL: <https://hr-portal.ru/story/uderzhanie-talantov-kak-eto-delaetsya-v-kitae-i-v-indii> (дата обращения: 18.10.2020)
2. Тугускина Г.Н., Рожкова Л.В., Сальникова О.В. Управление знаниями в современных организациях //Известия высших учебных заведений. Поволжский район. Общественные науки. 2019. с. 211. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-znaniyami-v-sovremennyh-organizatsiyah> (дата обращения: 18.10.2020)
3. Сергеев А.М. Управление талантами как фактор формирования инновационного потенциала организации. Инновационный портал организации и «война за таланты» // Российское предпринимательство. № 10 (2). 2011. с. 18–19. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantami-kak-faktor-formirovaniya-innovatsionnogo-potentsiala-organizatsii/viewer> (дата обращения: 17.10.2020)

¹ Тугускина Г.Н., Рожкова Л.В., Сальникова О.В. Управление знаниями в современных организациях //Известия высших учебных заведений. Поволжский район. Общественные науки. 2019. с. 211. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-znaniyami-v-sovremennyh-organizatsiyah> (дата обращения: 18.10.2020)

Евгения Александровна Зворыкина
Факультет «Высшая школа управления»
Финансовый Университет при Правительстве РФ
Москва, Российская Федерация
e-mail: evgeniya.zvorykina@yandex.ru

Научный руководитель: **Татьяна Владимировна Ховалова**
Менеджер факультета «Высшая школа управления»
Финансовый Университет при Правительстве РФ
Москва, Российская Федерация
e-mail: TVKhovanova@fa.ru

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА, ОСНОВАННОЙ НА ЛИЧНОСТНОМ ПОТЕНЦИАЛЕ РАБОТНИКА

Аннотация: Некоторые современные компании уделяют недостаточно времени вопросам развития корпоративной культуры и мотивации персонала. Эта проблема влияет также на финансовое положение организации. В данной статье представлено исследование ошибок в мотивации персонала на примере компании «КАРО Фильм» и предложены основанные на анализе рекомендации по трансформации организационной культуре компании, применимые для большинства организаций со схожей проблемой.

Ключевые слова: мотивация, персонал, корпоративная культура, мотивация труда

Evgeniya Alexandrovna Zvorykina
Faculty «Higher school of management»
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
e-mail: evgeniya.zvorykina@yandex.ru

Scientific adviser: **Tatiana Vladimirovna Khovalova**
Higher school of management faculty manager
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
e-mail: TVKhovanova@fa.ru

DEVELOPMENT OF A STAFF MOTIVATION SYSTEM BASED ON THE EMPLOYEE'S PERSONAL POTENTIAL

Abstract: Some modern companies do not pay enough attention to the development of corporate culture and staff motivation. This problem also affects the financial statement of the organization. This article presents a study of errors in staff motivation on the example of CARO Film and offers recommendations based on the analysis for transforming the company's organizational culture that are applicable to most organizations with a similar problem.

Keywords: motivation, personnel, corporate culture, work motivation

В настоящее время многие компании с высоким уровнем текучести кадров зачастую уделяют мало внимания развитию корпоративной культуры и мотивации персонала, понижая тем самым этим эффективность своего бизнеса. Однако, если выбрать другой путь, и качественно обучать и грамотно работать с уже имеющимся персоналом, можно значительно

понизить уровень текучести и одновременно повысить уровень вовлеченности работников в дела организации, что приведет к появлению новых идей и станет акселератором развития бизнеса в долгосрочной перспективе.

В ходе проведения исследования были использованы данные из базы СПАРК о финансовом состоянии компании «КАРО Фильм» за последние годы. Анализ мотивации персонала и способы ее повышения сформированы на основе исследований Кима Камерона и Роберта Куинна, посвященных организационной культуре и мотивации персонала. Информация о компании «КАРО Фильм» была взята из официальных источников компании и проверенных отзывов работников организации.

В ходе проведения исследования были использованы следующие методы:

- На эмпирическом уровне: наблюдение за деятельностью компании и описание результатов для формирования входных данных исследования, поиск лучших практик управления персоналом, сбор данных на базе анкетирования сотрудников «КАРО Фильм»;
- На экспериментально-теоретическом уровне: сравнительный анализ количественных показателей «КАРО Фильм» и других компаний, синтез полученной информации, обобщение и анализ данных, полученных эмпирическим путем;
- На теоретическом уровне: изучение и обобщение полученных данных для формирования выводов и рекомендаций к дальнейшей деятельности компании.

Проведенное исследование выявило, что в компании «КАРО Фильм» не соблюдается в полной мере ни один из принципов мотивации, которые призвана формировать корпоративная культура компании. Наряду с этим наблюдается снижение финансовых показателей компании в последние годы. Согласно данным из базы СПАРК, в 2018 году рентабельность продаж снизилась на 154,55% по сравнению с предыдущим периодом. Также прослеживается уменьшение чистой нормы прибыли (ROS) на 181,56%, а рентабельность продаж ниже среднеотраслевого показателя на 116,63%.

Важно отметить, что размер выручки кинотеатра напрямую зависит от количества проданных билетов, а мнение о кинотеатре и желание потребителя вернуться туда формирует обычный персонал. Обзор официальных отзывов сотрудников «КАРО Фильм» говорит о том, что работа в самих кинотеатрах не удовлетворяет сотрудников, поэтому ухудшение финансовых показателей сети можно связать именно с проблемами мотивации персонала. В таблице ниже представлен обзор нарушений мотивации труда персонала сети.

Таблица 1. Несоблюдение принципов мотивации труда в «КАРО Фильм»

Принципы мотивации труда	Несоблюдение принципов в «КАРО»
Эффективность и развитость межличностных взаимоотношений	– В стрессовых ситуациях администрация снимает с себя ответственность за происходящее; – Не учитываются пожелания и возможности сотрудников при составлении графиков смен.
Четкая постановка и осознание идей и целей деятельности сотрудника и коллектива	Отсутствие поддержки среди сотрудников: люди не готовы подменять друга ради общей цели – удовлетворения потребителя.
Формирование высокой степени ответственности и снижение мотивирующей роли руководства	Угрозы дисциплинарными и, как следствие, финансовыми взысканиями.
Создание условий для профессионального роста и личного развития	– Нестандартизированная и длительная система карьерного роста; – Высокая текучесть кадров, непрестижность работы.
Создание условий лидирующего соперничества	Низкая заработная плата, некорректно учитываются переработки.

Для того, чтобы принципы мотивации труда в организации выполнялись, компания может внедрить следующие инициативы:

- Введение принципов рамочного управления: с каждым сотрудником обсуждается зона его ответственности, а в дальнейшем на него ложится свобода принимать решения самому в пределах этой области и ответственность за принятые решения;
- Проработка и внедрение системы формирования гибкого графика.

Предлагается составлять расписание на следующий квартал после личных бесед сотрудников с администратором кинотеатра в конце текущего квартала, выясняя планируемое расписание человека на ближайшие три месяца. Также необходимо продумать систему, с помощью которой человек сможет меняться сменами с другими членами коллектива без угрозы штрафных санкций. Беседы с руководителем позволят сохранить его авторитет, а система – снизить авторитарность стиля управления;

- Инициативы по внедрению системы оценки персонала методом «360 градусов» и внедрение единой системы карьерного роста. Оценка «360» заключается в том, что оценку сотрудника проводит все его рабочее окружение: руководители, подчиненные, коллеги и клиенты. Результат оценки – рейтинг свойств сотрудника. Именно исходя из этого рейтинга будет обсуждаться и приниматься решение о переводе того или иного работника на более высокую должность, либо повышение заработной платы.
- Введение % от продаж в качестве дополнения к заработной плате. Сотрудники не мотивированы к работе из-за низкой оплаты труда, равной для всех. Данная мера поможет сократить текучку кадров и повысить интерес персонала к работе.

Поэтапное внедрение данных мер позволит компании трансформировать существующую организационную культуру, создать комфортные условия, мотивирующие работников, и, в перспективе, восстановить и преумножить прибыльность бизнеса.

Список использованных источников:

1. *Глаз В.Н.* О роли организационной культуры в формировании трудовой мотивации работников // Экономический вестник РГУ URL: <https://cyberleninka.ru>
2. *Ким Камерон, Роберт Куинн* Диагностика и изменение организационной культуры Изд. Питер, Санкт-Петербург, 2004 URL: http://kameron_kuin.pdf
3. Информационная система СПАРК [Электронный ресурс] URL: <http://www.spark-interfax.ru/>
4. *Литвина С.А. Шрайбер Н.Ю.* Опыт трансформации организационной культуры на основе систематических исследований // Психология в экономике и управлении, 2016 URL: <https://cyberleninka.ru>
5. Официальный сайт компании «КАРО Фильм» [Электронный ресурс] URL: <https://karofilm.ru>
6. Отзывы сотрудников о работе в «КАРО Фильм» [Электронный ресурс] URL: <https://otrude.net>

Анна Леонидовна Кириченко
Факультет Высшая школа управления
Финансовый университет при правительстве РФ
Москва, Россия
e-mail: annkirleon@yandex.ru

Научный руководитель: **Николай Владимирович Сидоров**
к.э.н., доцент Департамента психологии и развития человеческого капитала
Финансовый университет при правительстве РФ
Москва, Россия
e-mail: nikolaysidorov630@gmail.com

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

Аннотация: современные компании хотят заполучить лучших сотрудников, уделяя особое внимание работе с талантами. Целью данной статьи является проанализировать применение различных методов управления талантами, их эффективность. При подготовке статьи использовались методы анализа, сравнения, теоретического обобщения научного и практического опыта. Базой для исследования послужили материалы и годовые отчеты отечественных нефтегазовых компаний.

Ключевые слова: управление талантами, нефтегазовые компании, привлечение талантов, образовательная программа, профессиональный конкурс.

Anna Leonidovna Kirichenko
Faculty Higher School of Management
Financial University under the Government of the RF
Moscow, Russia
e-mail: annkirleon@yandex.ru

Scientific adviser: **Nikolay Vladimirovich Sidorov**
Ph.D., Associate Professor at the Department of Psychology and Human Capital Development
Financial University under the Government of the RF
Moscow, Russia
e-mail: nikolaysidorov630@gmail.com

METHODS OF TALENT MANAGEMENT IN RUSSIAN OIL AND GAS COMPANIES

Abstract: modern companies want to get the best employees, paying special attention to working with talents. The purpose of this article is to analyze the application of various methods of talent management and their effectiveness. Methods of analysis, comparison and theoretical generalization of scientific and practical experience were used in the preparation of the article. The research is based on materials and annual reports of domestic oil and gas companies.

Keywords: talent management, oil and gas companies, talent attraction, educational program, professional competition.

Численность работников отрасли топливно-энергетического комплекса составляет около 2,5 млн человек, всего 3% от общего количества занятого населения России. Такое небольшое количество человек вносит огромный вклад в экономику и обеспечивает экономическую

стабильность страны. На долю ТЭК приходится около 40% доходов федерального бюджета, доля ТЭК в российском экспорте в стоимостном выражении занимает более 50%. [2]

Около четверти сотрудников ТЭК – молодежь в возрасте до 30 лет. Именно молодые специалисты способны креативно и неординарно подходить к решению задач, вносить кардинальные изменения. Поэтому компании заинтересованы в привлечении молодых талантов, помогают им раскрыть свои способности и интеллектуальный потенциал.

Во многих современных компаниях нефтегазового сектора хорошо развиты отделы кадров, занимающиеся управлением талантами. Их деятельность отвечает интересам обеих сторон: организация находит талантливых сотрудников, повышая продуктивность и эффективность работы, а таланты получают возможность реализовать себя в нашей стране.

Некоторые компании начинают искать и взращивать таланты с детства. В 2018 году компания «Роснефть» создала образовательную программу совместно с центром «Сириус» и фондом «Талант и успех». [3] Для участия школьники направляют информацию о своих профильных достижениях и навыках, имеющих проекты, амбициозных разработках, проходя серьезный отбор. В ходе программы ученики проходят курс вебинаров и лекций о планировании, развитии системного мышления, получают опыт разработки и реализации проектов по направлениям нефтегазодобычи, переработки, логистики сырья и нефтепродуктов.

Компания же «РуссНефть» обращает больше внимания на уже имеющихся сотрудников, организуя для них конкурсы профессионального мастерства. В состязании участвуют работники всех дочерних предприятий и борются за звание «Лучший слесарь-ремонтник», «Лучший электромонтер» и так далее. [4]

Хочется выделить подход «Газпрома» и его дочерней компании «Газпром нефть» в данном направлении. «Газпром нефть» создала отдельную платформу «Профессионалы 4.0», которая позволяет компаниям и государственным органам находить таланты для осуществления своих проектов. Компания занялась разработкой данного сервиса, потому что сейчас на рынке труда происходят серьезные изменения, все больше людей заинтересовано во внештатной проектной работе. PWC заявляет, что в США таких людей уже больше 40 млн, а в России их число за последние шесть лет выросло в пять с половиной раз и в следующем году достигнет порядка 12 млн. Financial Times писала, что к 2050 году более 80% трудоспособного населения будет работать в таком формате. [5] «Газпром нефть» адаптируется к изменениям, смотрит в будущее, анализирует опыт иностранных компаний и готовится к тому, что большое число талантливых специалистов предпочтут именно такую форму занятости.

Сам же «Газпром» стал партнером номинации «Энергия моей страны» всероссийского конкурса молодежных проектов «Моя страна – моя Россия», победители номинации пройдут стажировку в «Газпроме». Таким образом компания привлекает талантливых молодых людей и помогает им проявить себя.

Рис. 1 Крупнейшие компании в нефтегазовой отрасли

Название компании	Объем продаж в 2019 г., млрд руб.	Количество сотрудников, тыс. чел.
ПАО «Газпром»	7 660	473,8
ПАО «Нефтяная компания «Роснефть»	8 676	350
ПАО «Лукойл»	7 841,2	200
НК «Сургутнефтегаз»	1 550	150
Татнефть	0,932	60

Компании используют совершенно различные способы управления талантами и привлечения одаренных людей, сложно сказать, какие оказываются более эффективными. Однако некоторым компаниям, например, удастся иметь более высокие финансовые показатели при меньшем количестве сотрудников (Рис. 1), что может быть результатом грамотно выстроенного управления талантами. Для других компаний могут быть не так важны финансовые результаты, значительнее же вклад в развитие выдающихся специалистов и социальная ответственность.

Список использованных источников:

1. *Виниченко, М.В.* Управление талантами. XXI век – вызовы времени: монография / Виниченко М.В., Петер К. – Москва: Русайнс, 2019. – 125 с.
2. Около четверти работников в российских отраслях ТЭК приходится на молодежь в возрасте до 30 лет URL: <https://www.eprussia.ru/news/base/2020/3427116.htm>
3. В образовательном центре «Сириус» стартовала образовательная программа «Роснефти» и фонда «Талант и успех» URL: <https://www.rosneft.ru/press/news/item/193055/>
4. «РуссНефть» определила победителей корпоративного конкурса профессионального мастерства Об этом сообщает «Рамблер». URL: https://finance.rambler.ru/other/40628382/?utm_content=finance_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink «Газпром нефть»: мы даем талантам возможность реализовать себя в нашей стране URL: <https://tass.ru/interviews/7622959>

Комарова Евгения Алексеевна

Финансово-экономический факультет

Финансовый университет при Правительстве РФ (Санкт-петербургский филиал)

Санкт-Петербург, Россия

e-mail: Flanderis@mail.ru

Научный руководитель: **Соснило Андрей Игоревич**

К.и.н., доцент кафедры "Межкультурные коммуникации и общегуманитарные науки", Доцент Департамента информатики, математики и социально-гуманитарных наук

Финансовый университет при Правительстве РФ (Санкт-петербургский филиал)

Санкт-Петербург, Россия

e-mail: AISosnilo@fa.ru

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК ЧАСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ И ТАЛАНТАМИ

Аннотация. Целью данного исследования является изучение сферы управления знаниями и талантами, в особенности углубляясь в одну из её частей – человеческий капитал, который требует вложений в себя как актуальная часть нашей повседневной и рабочей жизни. В статье рассматриваются важные аспекты человеческого капитала, влияние его существования на знания и таланты работников, а также то, как именно нужно поддерживать благосостояние подчинённых для достижения наилучшего финансового результата. В результате исследования была подтверждена внешняя и внутренняя значимость человеческого капитала для всех типов компаний.

Ключевые слова: Знания, Таланты, Человеческий капитал, Развитие Компании, Вложения в работников.

HUMAN CAPITAL AS PART OF KNOWLEDGE AND TALENT MANAGEMENT

Annotation: The purpose of this study is to study the field of knowledge and talent management, especially delving into one of its parts - human capital, which requires investment in ourselves as an actual part of our daily and work life. The article discusses important aspects of human capital, the impact of its existence on the knowledge and talents of employees, as well as how exactly it is necessary to maintain the well-being of subordinates to achieve the best financial result. The study confirmed the external and internal importance of human capital for all types of companies.

Key words: Knowledge, Talents, Human capital, Company development, Investments in employees.

Стандартная работа в обществе базируется не только на машинном труде, конвейере и однообразных действиях. Преумножить производительность человека и сделать из него более многогранную личность, которая готова к инновациям, поможет совершенствование уже существующих навыков, а также улучшение общего состояния здоровья, расширение кругозора и развитие знаний, а добавок и повышение устойчивости (а именно улучшение качества человеческого капитала). В любой национальной экономике человеческий капитал является ведущим фактором производства, а также поддержания и повышения конкурентоспособности. Инвестиции в человеческий капитал не ограничиваются только затратами на образование, здравоохранение и науку (хотя именно эти секторы являются основой вложений в людей), а также и изменяют некоторые другие отрасли человеческой жизни.

Человеческий капитал – это знания, навыки и здоровье, которые люди накапливают на протяжении всей своей жизни, что позволяет им реализовать свой потенциал для различных целей и стать полезными членами общества. Это приносит большую отдачу людям, обществу и странам. В 1700-х годах шотландский экономист Адам Смит писал: «Приобретение... способностей... во время... воспитания, обучения или ученичества всегда требует реальных затрат, то есть основного капитала, который как бы реализуется в человек. Эти способности, будучи частью состояния такого человека, также становятся частью богатства всего общества»¹.

Общество получает выгоду от образования людей не только в виде налоговых вычетов. На микроэкономическом уровне образование повышает индивидуальную производительность, заработную плату и занятость граждан. Развитие технологий организации и производства все больше стимулирует профессиональный успех отдельных людей и нашего общества. А в макроэкономических показателях существует связь между общим уровнем образования населения и долгосрочными темпами экономического роста.

Развитие социально-поведенческих навыков, включая командную работу, сочувствие, разрешение конфликтов и управление отношениями, увеличивает человеческий капитал индивида. Глобальная экономика с высоким уровнем автоматизации более полезна для человеческих способностей, которые не могут быть полностью воссозданы машинами. Некоторые человеческие качества, например настойчивость и целеустремленность, создают отдачу, которая очень часто не меньше, чем те, которые связаны с когнитивными навыками.

Важной составляющей человеческого капитала является здоровье. Те люди, чей показатель здоровья выше, как правило, более продуктивны. В Нигерии программа выявления и лечения малярии позволила работникам увеличить свои заработки на 10 процентов всего за несколько недель. Исследование, которое провели в 2015 году в Кении, показало, что прием антигельминтных препаратов детьми сокращает количество пропущенных уроков и увеличивает заработную плату взрослого как минимум на 20 процентов – таблетки, стоимость производства и доставки которых составляет всего 25 центов, хороши на протяжении всей жизни.

Чтобы компания приносила прибыль и являлась конкурентоспособной, требуется мотивировать персонал для достижения окончательного результата. Особой важностью обладает система оплаты труда и превращения индивидуального капитала в коллективный. Сотрудники, которых считают партнерами, должны «участвовать в принятии решений, касающихся их, а также получать помощь в обучении, быть финансово заинтересованными в результатах своей работы и поддерживать карьерный рост». Но предприятие не является собственником своих работников, даже если оно способствовало развитию их человеческого капитала (профессиональное обучение, повышение квалификации и т. д.).

Итак, что же такое современный человеческий капитал простыми словами? Его более понятное определение можно составить из ряда признаков. То есть человек в течение жизни приобретает и накапливает знания, умения и навыки, которые применяет в различных областях для обогащения себя, компании и общества в целом. Будущий рост и преумножение материального благосостояния влияет на заинтересованность в дальнейшем развитии человеческого капитала со стороны не только отдельного индивида, но и компании и всего населения. С целью повышения производительности труда и роста экономической эффективности рационально применять человеческих знания, умения и навыки, а отказ от нынешних потребностей в пользу формирования в дальнейшем трудового потенциала может привести к повышению уровня благосостояния. Мотивация и стимулирование себя, своих работников и окружение в целом являются необходимыми условиями для приобретения и накопления знаний, умений и навыков.

¹ Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов // Антология экономической классики: в 2-х томах. Т. 1. – М.: МП «ЭКОНОВ», 1993. – С. 208.

Особый вклад в развитие современной теории человеческого капитала внесли Т. Шульц, Г. Беккер, Э. Денисон, Р. Солоу, Дж. Кендри, С. Кузнец, С. Фабрикант, И. Фишер, Р. Лукас, а также другие экономисты, социологи и историки.

Человеческий капитал можно считать естественным развитием и обобщением человеческого фактора и человеческих ресурсов, но человеческий капитал является более широкой экономической категорией.²

Решение проблем, связанных с инновационным развитием различных отраслей экономики, а также обеспечение производства той продукции, что станет конкурентоспособной как на внешнем, так и на внутреннем рынке имеет место быть только если в компании заняты высококвалифицированные научные кадры, специалисты с высшим и средним профессиональным образованием и те сотрудники, что способны разрабатывать новые и актуальные проекты. Подытожив, можно сказать о крайней необходимости достижения высокого уровня человеческого капитала, который сильно влияет на материальные факторы производства и социально-экономические отношения в обществе. В то же границы существующего человеческого капитала можно определить с помощью уже приобретенных и реально используемых знаний и навыков. То есть речь идет о человеческом потенциале, который в себе можно найти и развить, встраивая его в человеческий капитал и накапливая в течение всей жизни индивида.

Список использованных источников:

1. Экономика знаний и роль человеческого капитала в ее формировании: монография / Н. Вучкевич, Т. А. Давыденко, Г. П. Журавлева [и др.]; под редакцией Е. Н. Чижовой. – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2018. – 296 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/89849.html> (дата обращения: 18.10.2020) ISBN 978–5-361-00589–5. – Текст: электронный.
2. Человеческий капитал системы образования: учебник / И. А. Ковалевич, В. Т. Ковалевич, О. В. Шайдурова, Н. А. Гончаревич. – Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2018. – 216 с. – ISBN 978–5-7638-3754–4. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/84183.html> (дата обращения: 18.10.2020) – Текст: электронный;
3. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с. – ISBN 978-5-4497-0202-9 // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/86681.html> (дата обращения: 18.10.2020). – Текст: электронный;
4. Человеческий интеллектуальный капитал. Теория, методология и практика оценки: В. А. Дресвянников – 2017. Режим доступа: <http://bookash.pro/ru/book/76454/chelovecheskii-intellektualnyi-kapital-teoriya-metodologiya-i-praktika-otsenki-v-a-dresvyannikov> (дата обращения: 18.10.2020). – Текст: электронный.

² Корчагин Ю.А. Инвестиционная стратегия. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006 ISBN 5–222–08440–X (дата обращения: 18.10.20)

Круглова Анастасия Константиновна

Высшая Школа Управления

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

e-mail: anastasiakruglova97@yandex.ru

Научный руководитель: **Волков Л.В.**

к.э.н., доцент департамента «Стратегический и антикризисный менеджмент»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

e-mail: lvolkov@fa.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА ПРИ УДАЛЕННОМ МЕТОДЕ РАБОТЫ

Аннотация: В данной статье представлены теоретические основы одного явления, которое вторглось в жизнь всего человечества в начале Зего десятилетия – «удаленная работа». Переход на удаленную работу становится все более актуальной для компаний, столкнувшихся с последствиями ужесточения карантина COVID-19. Но не все компании смогли сохранить тот же уровень работоспособности своих сотрудников в виду неготовности резкой смены формы выполнения работы. Поэтому целью исследования является выявление методов и инструментов контроля и мотивации сотрудников. Рассмотрены и проанализированы некоторые предпосылки появления и развития данного явления, представлен анализ инструментов удаленной работы и их влиянию на бизнес-процессы организации. Проведено и эмпирические наблюдения исследования на основе личного опыта автора на примере российской компании. Определены основные тенденции развития и популяризации явления, а также возможности для компаний использовать его для своей выгоды.

Ключевые слова: удаленная работа, информационные технологии, самоорганизация, мотивация, сотрудники.

Anastasia Konstantinovna Kruglova

Higher school of management

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

e-mail: anastasiakruglova97@yandex.ru

Scientific adviser: **L.V. Volkov**

candidate of Economics, Professor of Department of «Strategic and anti-crisis management»

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

e-mail: lvolkov@fa.ru

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND WORKFLOW ORGANIZATION WITH A REMOTE METHOD OF WORK

Abstract: This article presents the theoretical foundations of one phenomenon that invaded the life of all mankind at the beginning of the 3rd decade – «remote work». The shift to remote work is becoming more urgent for companies facing the consequences of the tightening of the COVID-19 quarantine. But not all companies were able to maintain the same level of efficiency of their employees due to the unavailability of a sharp change in the form of work. Therefore, the

purpose of the study is to identify methods and tools for controlling and motivating employees. Some prerequisites for the emergence and development of this phenomenon are considered and analyzed, and an analysis of remote work tools and their impact on the organization's business processes is presented. Empirical research observations based on the author's personal experience on the example of a Russian company were also conducted. The main trends in the development and popularization of the phenomenon, as well as opportunities for companies to use it for their own benefit, are identified.

Keywords: remote work, information technologies, self-organization, motivation, employees.

Современный мир находится на активной стадии цифровой трансформации бизнеса: Компании развитых и развивающихся стран активно пересматривают бизнес-стратегии, модели, операции, продукты, маркетинговый подход, цели и т. д. путем принятия цифровых технологий. Такой подход предполагает не только установку современного оборудования или программного обеспечения, но и фундаментальные изменения в подходах менеджмента. В результате повышается производительность и уровень работы каждого сотрудника удовлетворенность клиентов, и компания приобретает репутацию.

Сейчас все компании вынуждены адаптироваться лишь к одному условию – распространение вируса COVID-19. Чтобы не подвергать сотрудников опасности заражения, компании по возможности переходят на удаленную работу. Изучение механизма функционирования удаленной работы актуален как никогда, потому что не все компании были готовы к резкому переходу «на дом». Компании методом проб и ошибок по возможности переводят весь свой штат на удаленную работу, сталкиваясь с проблемами, которые были вызваны резким и неожиданным массовым переходом.

Ефимова Владимира Александровича «Трансформация трудовых отношений в условиях информатизации» [3] отмечены причины и особенности широкого распространения дистанционной занятости, а также такие преимущества как снижение издержек на работника и перераспределение рабочей силы между столицей и регионами. В статье Гуровой И.М. «Дистанционная работа как перспективная форма организации труда для российских предпринимательских структур» [1] рассматривается уровень развития телеработы в нашей стране, а также сильные и слабые стороны для работника и работодателя. Статья Тебеньковой Е.В. и Норкиной А.Н. «Удаленная работа как возможность оптимизировать расходы для бизнеса в кризис» [4] рассказывает об опыте мировых корпораций, какие профессии они переводят на удаленку и какую выгоду получают. В статье Малышева А. А. «Эволюция практики удаленной работы в России и за рубежом» [6] рассмотрена история возникновения явление удаленной работы, а также профессии, к которые в последнее время все чаще становятся популярными для перехода на удаленную работу. В статье Жаворонкова Д.А. «Система управления персоналом, работающим дистанционно» [2] описаны причины развития распространения дистанционной формы управления сотрудниками и положительный эффект от нее. Последним научным проанализированным литературным источником была диссертация выпускницы Томского Политехнического Университета Черсуновой Елены «Трансформация форм занятости в условиях цифровизации экономики» [5], где очень подробно и широко были проанализированы риски и проблемы введения режима удаленной работы, а также рекомендации (технологии/инструментарий) по предотвращению проанализированных рисков.

В этих работах, к сожалению, нет ответа на вопрос: как компании быстро перейти на удаленную работу при резкой смене экономической ситуации и какие проблемы могут препятствовать?

Для исследования использовались эмпирические методы исследования, включая обзор российских авторов и личный трудовой опыт автора.

Сама удаленная работа не так пугает, как вопрос о том, есть ли у компании возможность перейти на нее. Множество факторов могут вызвать трудности этого перехода. Оте-

чественный бизнес до сих пор привык заверять документы своей личной подписью. Документы, заверенные электронной подписью, полностью соответствуют напечатанным на бумаге. Существует следующая специфичная проблема – если перевести на удаленку, к примеру, отдел разработки, то отдел маркетинга справедливо заметит, что им тоже так хочется, а вот руководителю так не кажется. Сотрудники начинают копить недовольство, снижается производительность. Именно таких сценариев боится руководство. Поэтому лучше пусть все будет в зоне прямой видимости.

Какие все таки отделы компании можно перевести на удаленную работу?

- Отдел разработки
- Техническая поддержка/Аккаунтинг
- Все виды колл-центров
- Отдел продаж

При наличии электронного документооборота, также можно перевести:

- Офис-менеджера
- Бухгалтерию
- Руководство

Как уже говорилось ранее, руководство на удаленной работе боится потерять контроль над сотрудниками, поэтому некоторые компании (особенно те, кто использует цифровые технологии в своей деятельности) используют Менеджеры задач (Task-менеджеры).

Эти программы позволяют ставить задачи и контролировать их выполнение. Вот самые популярные:

- Mira
- Trello
- Asana
- Jira (для программистов)
- CRM-системы (В популярных CRM-системах Битрикс24 или AmoCRM есть встроенный task-менеджер, привязанный непосредственно к CRM. Это решение подходит для сотрудников, чья работа завязана на взаимодействие с клиентами: отдел продаж, коллцентр (у техподдержки немного другая история).

Другой проблемой является связь между сотрудниками. Самый простой, «дедовский» способ, делать звонок в Skype. Более современные программы: Zoom, Telegram, WhatsApp, так и специализированные, например, Slack для программистов и продуктовых команд.

Сотрудники в офисе всегда могут подойти друг к другу и помочь с выполнением той или иной задачи. Руководитель хочет быть в курсе, что делают его подчиненные. На удаленке это тоже возможно.

Для хранения данных в защищенном месте подходят облачные хранилища:

- Dropbox
- Яндекс.Диск
- NextCloud
- Google Drive

Для совместного редактирования файлов и офисных документов подходят Google Docs и OnlyOffice. Причем последний позволяет редактировать онлайн-документы формата Microsoft Office (doc, xls, ppt).

Перевести всех на дом временно можно. Но если проблема с вирусом затянется? Или появится новый глобальный вызов, который заставит всех сидеть по домам?

Вот что вам нужно для перевода сотрудников на удаленку без потери качества:

1. Понять, обеспечены ли сотрудники рабочими местами, ноутбуками, если нет, то установить TeamViewer.
2. Настроенная CRM-система для работы связки продавец-клиент.
3. Облачное, защищенное хранилище для хранения информации, данных.
4. Программа для совместного редактирования документов.

5. Программа для постановки и контроля задач.
6. Программа для наглядной отчетности (те же CRM, для маркетологов есть Roistat).
7. Внедренный электронный документооборот (для тех, кто настроен серьезно).

Чтобы все работало как надо, придется прописать типовые бизнес-процессы и потом обучить сотрудников, используя базу знаний Notion или Confluence.

Компании, которые не могут перевести своих работников на телеработу в связи со спецификой своей работы, ограничились сокращением штата, чтобы не нести еще большие убытки. На удаленную работу с легкостью перешли компании, которые не занимаются производством, а предоставляют иные услуги. Например, консалтинговые и аудиторские компании.

Аудиторы (консультанты) и их ассистенты работают с большим количеством документов, которые лежат на сети компании. Закрытая сеть используется для сохранения данных клиента и их безопасности. Также документы сети могут изменяться всеми участниками, у кого есть доступ, это помогает своевременно обновлять информацию.

Вся офисная техника переезжает к сотрудникам домой и подключается к сети предприятия по VPN.

Офисные рабочие станции подключаются с помощью VPN-клиента к серверу VPN на маршрутизаторе компании, и сотруднику предоставляются все информационные и вычислительные ресурсы компании точно так же, как будто он работает непосредственно в офисе.

Рис 1. Принцип работы сервера в АО «Бейкер Тилли Рус»¹



При организации удаленной работы число потенциальных каналов утечки информации увеличится. Можно выделить следующие особенности работы сотрудников отделов ИТ: отдел ИТ должен убедиться, что все подключения по протоколам удаленного доступа (VPN и т. д.) выполняются безопасно, с использованием соответствующих не просроченных сертификатов шифрования, сложных паролей (например, не менее 8–16 символов длиной) и т. д.

Проанализировав явление удаленной можно сделать вывод, что данное явление имеет положительную тенденцию развития: экономика может приблизиться к стадии стагнации и поэтому компании вынуждены делать свою рабочую деятельность более гибкой. Многие компании уже имеют практику «home day», когда сотрудник может один день поработать и дома. Так что в ближайшем будущем явление удаленной работы будет развиваться

¹ «Бейкер Тилли» в России является коммерческим обозначением группы компаний, входящей в международную сеть Baker Tilly International Ltd. Baker Tilly International входит в десятку ведущих международных аудиторских сетей.

не только «на практике», но и в плане научных исследований: Пандемия коронавируса даст этому новый толчок.

Список использованных источников:

1. Дистанционная работа как перспективная форма организации труда для российских предпринимательских структур (2016)/ Гурова И.М./URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/distsionnaya-rabota-kak-perspektivnaya-forma-organizatsii-truda-dlya-rossiyskih-predprinimatelskih-struktur> (Дата обращения 01.05.2020)
2. Система управления персоналом, работающим дистанционно. (2017)/ Жаворонкова Д.А. / URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-personalom-rabotayuschim-distsionno> (Дата обращения 01.05.2020) (05.05.2020)
3. Трансформация трудовых отношений в условиях информатизации (2018)/ Ефимов В.А. /URL <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-trudovyh-otnosheniy-v-usloviyah-informatizatsii> (Дата обращения 01.05.2020)
4. Удаленная работа как возможность оптимизировать расходы для бизнеса в кризис. (2016) /Тебенкова Е.В. и Норкина А.Н./ URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/distsionnaya-rabota-kak-perspektivnaya-forma-organizatsii-truda-dlya-rossiyskih-predprinimatelskih-struktur> (Дата обращения 01.05.2020)
5. Черсунова Елена. Трансформация форм занятости в условиях цифровизации экономики: студент-магистрант Томского Политехнического Университета – Томск, 2018 - с. 77–96. (Дата обращения 02.05.2020)
6. Эволюция практики удаленной работы в России и за рубежом. (2018)/ Малышева А. А./ URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-praktiki-udalenoj-raboty-v-rossii-i-za-rubezhom> (Дата обращения 05.05.2020)
7. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 24.04.2020) /Глава 49. Особенности регулирования труда надомников/Статья 310. Надомники (Дата обращения 06.05.2020)
8. Википедия [Электронный ресурс]/URL:<https://ru.wikipedia.org> (01.05.2020)
9. ПрофиКоммент [Электронный ресурс]/URL <https://proficomment.ru> (Дата обращения 05.05.2020)
10. Тиньков-журнал [Электронный ресурс]/URL <https://journal.tinkoff.ru> (Дата обращения 05.05.2020)

Куликова Дана Сергеевна
Факультет Высшая школа управления
Финансовый университет при Правительстве РФ
Москва, Россия
e-mail: dana.kulikova.2000@bk.ru

Тюрина Екатерина Андреевна
Факультет Высшая школа управления
Финансовый университет при Правительстве РФ
Москва, Россия
e-mail: katrin-ty@mail.ru

Научный руководитель: **Долженкова Юлия Вениаминовна**
Д.э.н., профессор Департамента психологии
и развития человеческого капитала
Финансовый университет при Правительстве РФ
Москва, Россия
e-mail: YVDolzhenkova@fa.ru

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

Аннотация: Авторами отмечается, что в условиях цифровизации особое значение приобретают когнитивные и социально-поведенческие навыки выпускников, которым не уделяется должного внимания при обучении как в школе, так и в системе высшего и среднего профессионального образования. Уровень культурного развития и образования населения имеет огромное влияние на эффективность работы важных секторов экономики посредством подготовки квалифицированных кадров.

Ключевые слова: образование, учебное заведение, мягкие компетенции, профессиональные компетенции, квалификация кадров.

Kulikova Dana Sergeevna
Faculty Graduate School of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
e-mail: dana.kulikova.2000@bk.ru

Tyurina Ekaterina Andreevna
Faculty Graduate School of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
e-mail: katrin-ty@mail.ru

Supervisor: **Dolzhenkova J. V.**
Doctor of Economics,
Professor of the Department of Psychology and
Human Capital Development
of the Financial University under
the Government of the Russian Federation

PROBLEMS OF FORMATION OF HUMAN CAPITAL IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF THE RUSSIAN ECONOMY

Abstract: The authors note that in the context of digitalization, the cognitive and socio-behavioral skills of graduates, which are not given due attention to learning both at school and in the system of higher and secondary vocational education, are of particular importance. The level of cultural development and education of the population has a huge impact on the efficiency of important sectors of the economy through the training of qualified personnel.

Keywords: education, educational institution, soft competences, professional competencies, personnel qualifications.

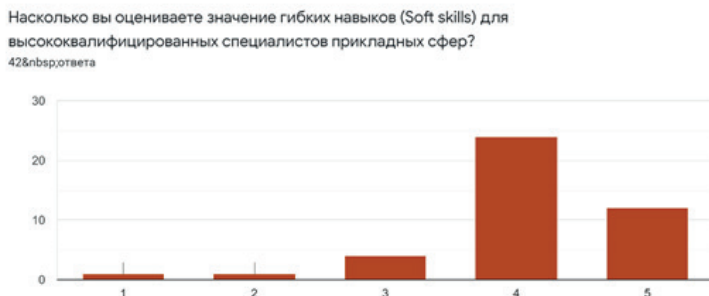
Цифровизация российской экономики приводит к автоматизации технологических и трудовых процессов с использованием информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), которые позволяют максимально эффективно использовать ресурсы, оборудование, преодолевать информационные барьеры. Вместе с тем указанные процессы кардинально меняют требования к качественным характеристикам человеческого капитала. Как показывают исследования [1], возрастает спрос на когнитивные и социально-поведенческие навыки работников, не связанные с рутинным трудом, а также сокращается потребность в профессиональных компетенциях в сфере малоквалифицированного труда. Меняется содержание и характер труда современных работников. Следовательно, в настоящее время компетенции работников нуждаются в постоянном развитии и обновлении. Поэтому сотрудникам приходится постоянно поддерживать уровень своей квалификации путем обучения и переобучения. К сожалению, несмотря на то, что многие организации предоставляют возможность переподготовки и дополнительного обучения, далеко не все работники обладают необходимыми гибкими навыками для быстрого усваивания информации, для адаптации к изменяющимся условиям и стрессоустойчивостью. Известно, что профессиональные компетенции формируются в процессе получения высшего образования, а мягкие компетенции начинают формироваться во время получения начального, общего среднего образования, поэтому необходимо рассматривать проблему адаптивности системы образования от школы до окончания ВУЗа.

Анализируя состояние человеческого капитала в РФ, следует отметить, что за период с 2010 по 2019 год сократилась численность выпускников вузов с 1468 тыс. до 933 тыс. человек, на 71% сократился выпуск квалифицированных рабочих, незначительно изменились объемы подготовки только выпускников среднего профессионального образования. [2] При этом имеются определенные диспропорции в подготовке по ряду профессий. Так, эксперты [5] отмечают недостаток подготовки будущих специалистов в сфере IT-технологий, а также тех, кто будет заниматься постановкой задач, организацией и управлением в этой области. Кроме того следует отметить недостаточный уровень цифровых компетенций у выпускников других специальностей, а также проблемы адаптивности системы образования от школы до окончания вуза, связанные с низким уровнем развития у обучающихся мягких компетенций из-за нехватки времени в слишком насыщенных программах обучения. Еще одной проблемой является ограниченность школьного образования в рамках сдачи ЕГЭ, вследствие этого тестовое мышление молодежи после его завершения, что приводит к неумению использования знаний на практике. Отмечается рядом ведущих специалистов [3] и недостаточный кругозор у многих выпускников школ из-за их ориентации на определенные предметы, которые сдаются в ущерб остальным. В первую очередь это относится к гуманитарным дисциплинам. В результате возникают проблемы при обучении в вузе.

Как уже указывалось ранее в современной экономике работнику необходимо для успешной трудовой деятельности обладать определенными мягкими компетенциями, но не во всех

вузах этому уделяется должное внимание. Проблема низкого уровня развития мягких компетенций в профессиональных образовательных учреждениях особенно распространена среди студентов технических ВУЗов и колледжей. Это подтверждается результатами проведенного авторами опроса среди студентов таких учебных заведений, как РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, МАДИ, МАИ, МГТУ им. Н.Э. Баумана, РТУ МИРЭА и других, обучающихся на направлениях технического профиля. По словам студентов, в данных ВУЗах чаще всего преподаются такие дополнительные дисциплины, как социология (у 57% респондентов), культура речи (у 31% респондентов) и деловое общение (у 21% респондентов). Но, к сожалению, у 11 из 42 студентов (26%) в учебном заведении не обучают никаким из представленных дисциплин. Что касается всего процесса обучения, в представленных учебных заведениях чаще всего практикуются такие виды работ, как публичные выступления перед группой (у 83% опрошенных) и работа в командах (у 81% опрошенных). Меньше используется такая практика, как ведение переговоров (у 9,5% опрошенных), а у 7% в ходе обучения не формируются указанные компетенции. Среди наиболее развитых навыков у респондентов выявляются работа в команде (у 60% опрошенных) и гибкость/адаптивность (у 52% опрошенных). Меньше всего у опрошенных студентов развиты навыки тайм-менеджмента (у 81% респондентов) и стрессоустойчивость (у 48% респондентов). Анализ полученных ответов свидетельствует о том, что в технических учебных заведениях в процессе обучения у студентов достаточно слабо развиваются основные мягкие навыки. При этом сами обучающиеся считают, что значение soft skills для высококвалифицированных специалистов прикладных сфер очень важны для эффективной работы (см. рис. 1).

Рисунок 1. Значение гибких навыков для высококвалифицированных специалистов прикладных сфер по 5-балльной шкале



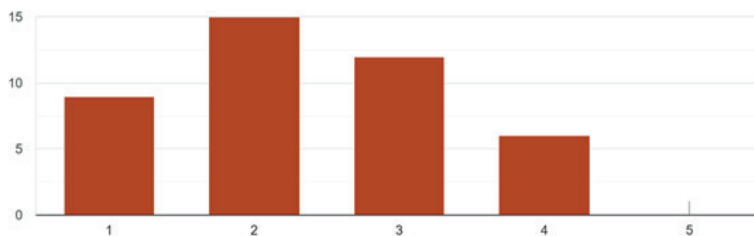
Источник: составлено авторами на основе собственного исследования.

Также, в ходе исследования, была проведена оценка соответствия результатов ЕГЭ фактическим знаниям по мнению опрошенных студентов. Респонденты считают, что сдача Единого Государственного экзамена не всегда свидетельствует о высоком уровне овладения знаниями школьной программы (см. рис. 2). Они совершенно справедливо указывают, что в старших классах школьники выделяют большую часть своего времени на подготовку к ЕГЭ, а не на учебу. Поэтому, даже при поступлении в один из лучших ВУЗов страны, студент может не иметь навыков критического мышления и достаточного уровня знаний в тех областях, которые не затрагивает ЕГЭ, что приводит к низкой успеваемости, а также к проблемам по формированию и развитию мягких компетенций, что в дальнейшем будет сдерживать их эффективность. В связи с этим необходимо при подготовке квалифицированных работников в вузах и колледжах, особенно технических, разрабатывать и включать в программу обучения практикоориентированные дисциплины по формированию необходимых для будущей профессиональной деятельности soft-skills.

Рисунок 2. Соответствие результатов ЕГЭ фактическим знаниям школьников

Как Вы думаете, насколько ЕГЭ оценивает реальные знания школьников?

42% ответов



Источник: составлено авторами на основе собственного исследования.

Для того, чтобы работник соответствовал требованиям цифровой экономики, необходимо обладать не только профессиональными навыками (hard skills), но и гибкими компетенциями (soft skills), вырабатывающимися на протяжении всей жизни, начиная с младших классов школы. Именно поэтому важно, чтобы на всех направлениях подготовки, даже в технических образовательных учреждениях, присутствовали дополнительные дисциплины, способствующие развитию мягких навыков у обучающихся. Soft skills можно условно разделить на 4 группы навыков: базовые навыки коммуникации, эффективного мышления, self-менеджмента и управленческие навыки. [4] Основными базовыми коммуникативными навыками для персонала являются эффективные взаимодействия во время командной работы, умение договариваться и грамотно вести себя в критических ситуациях. К основным навыкам self-менеджмента можно отнести тайм-менеджмент, управление собственным развитием и инициативность. Основными навыками эффективного мышления можно назвать проектное мышление, поиск информации и ее анализ, выработка решений и их принятие. Управленческие навыки включают в себя планирование, мотивацию и гибкость мышления. Данные soft skills практически не развиваются на протяжении школьного обучения, что связано с частым использованием тестовых форм контроля, которые ограничивают возможность развития данных компетенций. Нацеленность на персональную работу не позволяет развиваться коммуникативным навыкам и умениям эффективной работы в команде, а также навыкам делегирования работы среди членов команды. Ввиду отсутствия саморегулирования процесса обучения, у школьников не развиваются навыки тайм-менеджмента и управления собственным развитием, а также инициативность и умение искать и анализировать информацию самостоятельно. Из-за упора на теоретический материал и отсутствия возможности практического применения полученных знаний, у обучающихся не вырабатывается проектное мышление. Решением проблемы отсутствия развития мягких навыков в процессе школьного обучения может быть опора на опыт инновационных и прогрессивных школ России и на опыт других стран. Например, в Московской школе «Летово» применяют такие модели обучения, которые позволяют школьникам вырабатывать навыки критического мышления, креативности, умения общаться и работать в команде, при этом позволяя ученикам регулировать собственную учебную траекторию, исходя из личных особенностей. Ко всему прочему, данная школа не ограничивается использованием ЕГЭ при завершении школьного этапа, но и готовят учеников к сдаче международного экзамена IB, благодаря которому школьники могут получить возможность поступить в любой международный ВУЗ. [6] Таким образом, необходим пересмотр содержания обучения на всех уровнях образования с учетом указанных недостатков.

Так по мнению авторов в системе школьного и высшего образования необходимо пре-

одоление таких недостатков, как диспропорции в подготовке квалифицированных кадров, недостаточный уровень развития цифровых компетенций, низкий уровень развития у обучающихся мягких компетенций (в основном у обучающихся по техническим специальностям) и ограниченность школьного образования в рамках сдачи ЕГЭ.

Отсутствие должного развития необходимых навыков во время получения образования для профессионального развития кадров приводит к определенным проблемам на предприятиях, связанных с управлением персоналом, обучением специалистов и повышением их квалификации. Предприятиям приходится тратить лишние ресурсы на подготовку специалистов перед началом трудовой деятельности, что отражается на эффективности организации, которая влияет на общее экономическое развитие страны. [1] Основным фактором экономического и общественного прогресса, а также стратегии развития государства, его национальной безопасности и конкурентоспособности на глобальном рынке является образование. Так сфера образования требует большого внимания и детально разработанной стратегии развития и решения существующих проблем в долгосрочном периоде с целью повышения эффективности кадрового обеспечения важнейших секторов экономики.

Список использованной литературы

1. Стратегия развития системы подготовки рабочих кадров и формирования прикладных квалификаций в Российской Федерации на период до 2020 года – 2013 г. [Электронный источник], – URL: <http://docs.cntd.ru/document/456016920>
2. Федеральная служба государственной статистики. Россия в цифрах – 2020 г. [Электронный источник], – URL: https://rosstat.gov.ru/bgd/regl/b20_11/Main.htm
3. Интервью ректора Финуниверситета М.А.Эскиндарова. – 2020 г. [Электронный источник], – URL: http://www.fa.ru/News/2020-09-25-int_raex.aspx
4. Бацунов С.Н., Дереча И.И., Кунгурова И.М., Слизкова Е.В. Современные детерминанты soft skills – 2018 г. [Электронный источник], – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-determinanty-razvitiya-soft-skills/viewer>
5. Векторы формирования и развития кадров в цифровой экономике: Монография / Е.В. Камнева, Ю.В. Долженкова, М.В. Полевая, М.М. Симонова; под ред. Е.В. Камневой. – М.: Прометей, 2020. – 186 с 6. Инновационная школа «Летово». [Электронный источник], – URL: <https://letovo.ru/>

Осипова Александра Сергеевна

Высшая школа бизнеса

НИУ ВШЭ

E-mail: asosipova@hse.ru

Купреева Марина Владимировна

Высшая школа бизнеса

НИУ ВШЭ

E-mail: marinakupreeva2000@gmail.com

Научный руководитель: **Кабалина Вероника Ивановна**

К.и.н., профессор, академический руководитель магистерской программы «HR-аналитика»

Высшая школа бизнеса

НИУ ВШЭ

Москва, Россия

e-mail: vkabalina@hse.ru

АНАЛИЗ СООТНОШЕНИЯ «МЯГКИХ» И «ТВЕРДЫХ» НАВЫКОВ ПРОФЕССИИ «КОНСУЛЬТАНТ»

Аннотация

Цель настоящего исследования заключается в изучении соотношения «мягких» и «твердых» навыков на разных этапах карьеры профессии консультанта. Данное исследование выполнено в качественном дизайне, методом сбора данных послужили глубинные полуструктурированные интервью с 37 консультантами и рекрутерами российских и зарубежных компаний. На основе анализа данных интервью были выявлены критически важные «мягкие» и «твердые» навыки, необходимые для различных позиций в консалтинге.

Ключевые слова: консалтинг, компетенции, мягкие навыки, твердые навыки, управление карьерой

Osipova Aleksandra Sergeevna

Graduate school of business

NRU HSE

E-mail: asosipova@hse.ru

Kupreeva Marina Vladimirovna

Graduate school of business

NRU HSE

E-mail: marinakupreeva2000@gmail.com

Scientific adviser: **Kabalina Veronika Ivanovna**

PhD, professor, academic supervisor of master programme «HR-analytics»

Graduate school of business

NRU HSE

Moscow, Russia

e-mail: vkabalina@hse.ru

ANALYSIS OF HARD AND SOFT SKILLS RATIO OF THE PROFESSION "CONSULTANT"

Abstract

This study aims to examine the relationship between soft and hard skills at different stages of the consulting profession. This research was carried out in the qualitative design; the data was collected with the help of in-depth semi-structured interviews with 37 consultants and recruiters of Russian and foreign consulting agencies. Based on the analysis of interview data, the critical soft and hard skills required for various positions in consulting were identified.

Keywords: consulting, skills, hard skills, soft skills, career management

1. Введение

Доходы консалтинговых агентств по данным RAEX составили 98,4 миллиарда рублей в 2019 году, продемонстрировав 2%-ый рост по сравнению с 2018 годом (Ханферян, 2020). Следственно, консалтинг является динамично растущим сегментом услуг, который требует от работников постоянного развития навыков. Однако анализ российской и зарубежной литературы обнаружил, что тема навыков, востребованных в консалтинге, остается слабо изученной. Более того, критически малое количество посвящено сравнительному анализу «мягких» и «твердых» навыков в зависимости от иерархической позиции консультантов. Цель настоящего исследования заключается в анализе соотношения «мягких» и «твердых» навыков на различных иерархических позициях в консалтинговых компаниях.

2. Обзор литературы

Под навыком стоит понимать умение, доведенное до автоматизма путем многократного повторения (Ушаков, 2014). В научной литературе по управленческим наукам существует глобальное разделение навыков на 2 категории: на «мягкие» и «твердые» навыки. «Твердые» навыки тесно связаны со знаниями, их можно относительно приобрести, а также оценить степень их развития у работника. Напротив, «мягкие» навыки тесно связаны с установками, которые развиваются с учетом личностных характеристик, предрасположенности и опыта сотрудника (Andrews & Higson, 2008; Balcar, 2017). В литературе уже предприняты попытки по составлению профиля навыков и компетенций эффективного консультанта, и в него вошли преимущественно «мягкие» навыки: стремление к достижениям, клиентоориентированность, сила воли, гибкость мышления, уверенность в себе (Пфанштель, 2014).

3. Методология исследования

Данное исследование выполнено в парадигме качественных исследований. Методом сбора данных стали глубинные полуструктурированные исследования с 37 консультантами и рекрутерами российских и зарубежных консалтинговых агентств. Респонденты занимали такие должности, как «стажер», «консультант», «старший консультант», «менеджер», «старший менеджер», «партнер», «рекрутер», «HR менеджер». Все интервью с позволения респондентов, были записаны на диктофон, а затем транскрибированы. Средняя длительность оказалась равной 44 минутам. Анализ транскриптов проводился при помощи процедур открытого и осевого кодирования, а также уплотнения и интерпретации смыслов (Страусс, Корбин, 2001).

4. Результаты исследования

Анализ транскриптов интервью показал, что и респонденты-рекрутеры, и респонденты-консультанты сошлись во мнении, что с продвижением по карьерной лестнице большую роль играют «мягкие» навыки. Подобное соотношение, по мнению участников исследования, определяется спецификой задач, выполняемых на позиции. Специалист находится в подчинении у руководителя команды, решает операционные задачи, и зона его административного влияния довольно невелика, что ограничивает возможности использования «мягких» навыков. На старших должностях возрастает число административных задач: старший консультант

тант назначается руководителем команды специалистов, начинает управлять отдельными проектами и принимать участие в различных совещаниях.

Контент-анализ 37 интервью позволил выявить «мягкие» и «жесткие» навыки, которые критически важны для определенной позиции (см. Таблицу 1).

Таблица 1. Перечень мягких и жестких навыков, критически важных на основных этапах карьеры консультантов

	«Твердые» навыки	«Мягкие» навыки
Партнер	знание профессиональной области; реализация стратегии компании;	обучение команды; культивация доверия в отношениях с командами, клиентами;
Менеджер	навык ведения деловой переписки; знание профессиональной области; продвижение новых услуг	продвижение ценностей компании; разработка инновационных методов работы;
Консультант	риск-менеджмент; компьютерная грамотность; продвинутый навык ведения деловой переписки; анализ клиентской базы	умение общаться с клиентами;
Стажер	умение работать в MS Office; аналитические способности	умение работать в команде; личное развитие; умение запрашивать обратную связь

5. Выводы и рекомендации

В настоящем исследовании был проведен анализ определений «мягких» и «жестких» навыков, а также навыков профессии «консультант». Результаты анализа глубинных полуструктурированных интервью с 37 консультантами и рекрутерами показали, что на начальных этапах карьеры в консалтинге преобладают «твердые» навыки в связи со спецификой задач. Однако с приобретением новых обязанностей на высоких позициях «мягкие» навыки становятся все более значимыми. Также в настоящем исследовании был выявлен список наиболее важных навыков на основных этапах карьеры в профессии консультанта. Данный перечень навыков может быть полезен соискателям при трудоустройстве в консалтинг, а также для менеджеров по обучению и развитию персонала, которые выстраивают образовательные программы в консалтинговых фирмах.

Список использованных источников:

1. *Пфанитель В.С.* Модель профессиональных компетенций эффективного консультанта // Молодой ученый, 6(65), 2014, с. 473–476.
2. *Страусс, А., Корбин, Дж.* Основы качественного исследования: обоснованная теория, процедуры и техники // М.: Эдиториал УРСС, 2001.
3. *Ушаков Д.Н.* Толковый словарь современного русского языка // М.: «Аделант», 2014.
4. *Ханферян В.* Советы издалека. Консалтинговые услуги стали востребованы удаленным сервисом, 2020. <https://rg.ru/2020/05/28/konsaltingovye-uslugi-stali-vostrebovany-udalennym-servisom.html> (дата обращения 19.10.2020)
5. *Andrews J., Higson H.* Graduate Employability, ‘Soft Skills’ Versus ‘Hard’ Business Knowledge: A European Study // Higher Education in Europe, 33(4), 2008, p. 411–422.
6. *Balcar J.* Is it better to invest in hard or soft skills? // The Economic and Labour Relations Review, 4, 2016, p. 453–470

Чебаков Артём Вадимович

Факультет высшая школа управления
г. Москва, Россия
e-mail: artem.chebakov2000@mail.ru

Пулатов Олимджон Орифджонович

Факультет высшая школа управления
г. Москва, Россия
e-mail: olim-pulatov00@ya.ru

Научный руководитель: **Сидоров Николай Владимирович**

Кандидат экономических наук, доцент Департамента психологии и развития человеческого капитала,
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Россия
e-mail: nikolaysidorov630@gmail.com

СОВРЕМЕННЫЕ СПОСОБЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

Аннотация: Целью исследования является представление современных методов мотивации труда персонала в организации, определение степени ее влияния на состояние компании, а также формирование рекомендаций по выстраиванию мотивационной стратегии в компании. В данной работе использовались такие методы исследования, как анализ, синтез информации, обобщение материала. В статье проанализированы методы мотивации персонала на конкретном примере, дана оценка современным способам мотивации и описаны условия их применения.

Ключевые слова: мотивация персонала, методы мотивации, современные способы мотивации труда, мотивация, дистанционная мотивация, персонал.

Chebakov Artyom Vadimovich

Faculty of High School of Management
Moscow, Russia
e-mail: artem.chebakov2000@mail.ru

Pulatov Olimjon Orifjonovich

Faculty of High School of Management
Moscow, Russia
e-mail: olim-pulatov00@ya.ru

Scientific adviser: **Sidorov Nikolay Vladimirovich**

Candidate of Economics, Associate Professor of Psychology and development of human capital Department,
the Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
e-mail: nikolaysidorov630@gmail.com

MODERN WAYS OF STAFF MOTIVATION

Abstract: The aim of the study is to present modern methods of motivating personnel in an organization, to determine the degree of its influence on the state of the company, as well as to formulate recommendations for building a motivational strategy in the company. In this work, we used research methods such as analysis, synthesis of information, generalization of material. The

article analyzes the methods of personnel motivation on a specific example, evaluates each of the methods of motivation and describes the conditions for the application of each method of motivation.

Keywords: personnel motivation, motivation methods, modern methods of labor motivation, motivation, remote motivation, personnel.

Возрастающее влияние персонала на конкурентоспособность организации формирует необходимость улучшать человеческие ресурсы в каждой компании. Первостепенным является мотивированность работников добросовестно выполнять задачи, чувствуя при этом собственную причастность к общему делу. Мотивация – это сочетание внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека выполнять действия, направленные на достижение целей, с затратами определенных усилий и высокой степенью приверженности. [3]

Важной проблемой на сегодняшний день остается нехватка квалифицированных специалистов. Некоторые компании готовы обучать или даже переобучать новопривывших коллег из смежных областей, но кроме привлечения сотрудников, надо еще уметь удерживать и мотивировать их работать именно в вашей компании.

В организации, чтобы эффективно управлять людьми необходимо понимать их мотивы, которые лежат в основе деятельности. В практике российских компаний распространено создавать департаменты «HR». Они занимаются привлечением, удержанием и мотивированием сотрудников, что является уже устаревшим подходом организации компании, так как в итоге слишком много функций отдается на исполнение одному подразделению компании, возникают недоработки и конфликты. Разные компании по-своему понимают и осуществляют кадровую политику в своей компании. В лучших современных компаниях существуют отделы мотивации персонала, умело учитывающие интересы и потребности работников. Также число сотрудников в отделе мотивации обязательно должно соответствовать размеру компании. [2]

Наиболее общее деление методов стимулирования можно представить в виде двух понятий материальная и нематериальная мотивация.

Сегодняшние успешные организации стремятся сочетать два типа мотивации. Первый – это необходимость спровоцировать действие внешних сил на человека. Часто простое повышение заработной платы в крупной компании не приводит к увеличению производительности труда, повышению показателей мотивации сотрудников и может быть средством негативной мотивации. Второй – это внутренняя мотивация работника, чувство долга и чести, привязанность к своей работе. Если материальная мотивация всегда одна, она касается обычно заработной платы, премий, то нематериальная мотивационная структура различается не только от страны к стране, но и даже в рамках компаний.

Например, основным методом в зарубежных компаниях является такой процесс, когда сотрудники сами создают план развития и функционирования на отечественных предприятиях, наоборот, сотрудники обычно ожидают, что руководитель предоставит им готовый план действий, что в корне неверно, желание выполнить приказ часто связано с материальным вознаграждением и не более того, такое отношение к работе неприемлемо и не имеет перспектив. Пример следует брать с таких компаний как Google, Twitter, Microsoft, где сотрудники не только вовлечены в работу, но и к их идеям обращаются само руководство, идея должна быть хорошо прописана и оформлена, однако в случае ее реализации это принесет пользу как компании, так и автору идеи, в форме поощрения. Для достижения максимальной производительности труда необходимо сочетание материальной и нематериальной систем мотивации. [1]

Однако как мотивировать работников, выполняющих свои функции удаленно в сложившихся сегодня условиях? Такие работники в меньшей степени чувствуют себя частью команды, поэтому мотивировать их тяжелее всего.

Таблица 1. Способы мотивации удаленных сотрудников (составлено авторами)

Название способа мотивации	Описание
Контакт с группой	Необходимо проводить еженедельные собрания, на которых можно обсуждать проблемы, искать решения и хвалить за заслуги
Чувствительность	Важно уметь правильно чувствовать по стилю общения в переписке с сотрудником его состояние
Сохранение человечности	Важно вести общение не только на рабочие темы, люди, как и при живом контакте, очень ценят заботу
Визуальный контакт	При переговорах или собеседованиях при приеме на работу обязательно должна быть включена камера, чтобы руководитель не представлялся обезличенным роботом
Контроль с помощью софта	Для контроля работы можно воспользоваться специальными программами виртуального офиса или рабочего стола подчиненных
Постоянное присутствие	Наличие руководителя в статусе онлайн не только помогает быстро разрешать возникшие проблемы, но и формирует подсознательное предостережение «Вдруг именно сейчас начальник смотрит за моим рабочим столом? Нельзя отвлекаться»

Таким образом, можно сделать вывод, что в современном мире недостаточно активно используются новые, современные методы и подходы к мотивации персонала, которые в ближайшем будущем должны будут заменить существующие сейчас. Следует отметить, что мотивация сотрудников очень важна, поскольку позволяет максимально использовать потенциал сотрудника без привлечения дополнительных затрат. Поэтому отечественным компаниям стоит обратить внимание на современные методы мотивации и применить их в своей деятельности.

Список использованных источников:

1. *Чагина А. Д., Орлова О., Кочеткова Н. В.* Современные способы мотивации в трудовой деятельности // Наука без границ. 2017. № 11(16). С. 48–52. Экономические науки;
2. *Узловская П.С., Кириллов А.Н.* Современные методы мотивации персонала // Вопросы студенческой науки Выпуск № 12 (40), декабрь 2019, с. 274–277;
3. *Худякова П.В., Арианская О.В.* // Современные представления о системе мотивации труда, Journal of Economy and business, стр. 1–2, 2020 г.
4. *Пронина Д.С., Логинова Е.С., Стеклова О.Е.,* Современные методы мотивации персонала, Вестник УлГТУ 4/2012

Рыбакова Алена Константиновна
Факультет «Высшая школа управления»
Финансовый Университет при Правительстве РФ
г. Москва, Россия
e-mail: a.rybakova.ebm@gmail.com

Анна Васильевна Лукьянова
Д.э.н., доцент, профессор
Департамента управления бизнесом
Факультета «Высшая школа управления»
Финансового университета при Правительстве РФ
Москва, Россия
e-mail: avlukyanova@yandex.ru

ИССЛЕДОВАНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ

Аннотация: в данной статье рассматривается актуальная для всех компаний тема – вовлеченность персонала как один из ключевых фокусов его успешной мотивации. В статье мы рассмотрим связь вовлеченности, мотивации и эффективности, а также наиболее известную методологию измерения уровня вовлеченности персонала в компаниях. Также в статье нами рассматривается конкретный кейс проведения исследования вовлеченности персонала и его результатов компанией METRO Cash&Carry в 2018-2020 гг.

Ключевые слова: вовлеченность, персонал, мотивация, управление, эффективность.

Alena Konstantinovna Rybakova
Faculty «Higher school of management»
Financial University under The Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
e-mail: a.rybakova.ebm@gmail.com

Anna Vasilievna Lukyanova
Doctor of Economics, docent, professor
Faculty «Higher school of management»
Department of business administration
Financial University under the government of the Russian Federation
Moscow, Russia
e-mail: avlukyanova@yandex.ru

ENGAGEMENT SURVEY AS AN INSTRUMENT FOR MOTIVATION MANAGEMENT

Abstract: The article deals with the relevant for all modern organizations topic – employee engagement as one of the key factors of its successful motivation. At this article we will discuss the connection between the important basis as engagement, motivation and effectiveness, moreover – the best well-known methodology of employee engagement measuring. The article also discusses the real case of employee engagement survey conducting and its results by METRO Cash&Carry company.

Keywords: engagement, personnel, motivation, management, efficiency.

1. Введение

Современный бизнес, пожалуй, проходит из самых сложных и динамичных периодов своей трансформации. Сегодня компании, желающие оставаться не просто на плаву, но добиваться выдающихся результатов и высоких показателей эффективности, вынуждены фокусироваться не только на бизнес задачах и продуктовом бренде, но и на персонале, перед которым эти задачи ставятся, на бренде работодателя. Современные ученые и исследователи в области стратегического менеджмента давно провели прямую связь между мотивацией персонала и выполнением им поставленных KPI [1]. На сегодняшний день существует ряд действенных инструментов мотивации персонала, как материальных, так и нематериальных, однако для их качественного применения необходимо прежде всего определить уровень мотивации и вовлеченности, слабые места и зоны для развития. Для этого большинство компаний сегодня реализует проекты по исследованию вовлеченности персонала.

2. Обзор литературы

Большинство компаний, проводящих подобные исследования, обращаются к сторонним организациям для их проведения с целью обеспечения анонимности опроса для сотрудников: все данные опроса консолидируются на платформе провайдера и уже в агрегированном виде в формате отчетов передаются компании-клиенту. В связи с этим, именно компании-провайдеры являются основными источниками знания, экспертизы и методологий в вопросе проведения подобных исследований, например, такие как Aon Hewitt, недавно выкупленный компанией Kincentric, AXES, HighAdvance, SAP, ЭКОПСИ и другие.

Прежде чем обращаться к консультантам по поводу проведения вовлеченности необходимо разобраться, что она из себя вообще представляет, каковы ее роль в системе мотивации и место в стратегическом менеджменте в целом. Патрик Ленсиони в своей книге «Почему не все любят ходить на работу. Правда о вовлеченности сотрудников» очень просто, опираясь на статистические данные исследований мотивации персонала крупнейших игроков рынка, объясняет концептуальный подход к вопросу вовлеченности персонала и выстраивает очень понятную архитектуру взаимосвязей вовлеченности, мотивации, результативности и эффективности сотрудников. В 2012 году Йон Хеллевиг издал книгу «Вовлеченность персонала в России: как построить корпоративную культуру, основанную на вовлеченности персонала, ориентации на клиента и инновации», которая позволяет понять азы вовлеченности и особенности именно российского менталитета, который стоит учитывать при работе с мотивацией в целом [2]. Однако, пожалуй, наиболее популярной отечественной книгой на тему вовлеченности персонала является труд Анны Егоровой «Вовлеченность персонала. 7 шагов к пониманию». В данной книге автор рассказывает не только о том, для чего компаниям стоит измерять вовлеченность, как само исследование вовлеченности должно быть связано с миссией и ценностями компании, но и как именно рекомендуется проводить данное исследование с подробным описанием методологии, разработанной в свое время компанией Aon Hewitt и используемой сегодня во всем мире [3].

3. Методология исследования

С ростом спроса растет и предложение. Все больше компаний приходит к тому, что вовлеченность требует измерения и работы с ней, что от нее напрямую зависят бизнес результаты, стоящие перед ними [4]. В связи с этим на сегодняшний день существует ряд методологий проведения исследований вовлеченности, каждая прописывает свои метрики и параметры.

Однако наиболее популярной является методология, разработанная компанией Aon Hewitt. Вовлеченность – очень объемное и довольно сложное понятие. Компания-провайдер Aon Hewitt в свое время предложила базировать исследование на трех индикаторах вовлеченности [6]:

- «SAY – Говорит» – показатель, свидетельствующий о том, что сотрудник в позитивном ключе отзывается о компании, охотно рекомендует ее знакомым, друзьям, клиентам.

- «STAY – Остается» – сотрудник рассматривает данную компания в долгосрочной перспективе и планирует работать в ней долгие год.
- «STRIVE – Стремится» – данный показатель характеризует вовлеченность «перформеров», тех самых сотрудников, которые прикладывают особые усилия для достижения компанией выдающихся результатов.

Классически исследование включает в себя 4 раздела:

1. Три утверждения, измеряющие вовлеченность сотрудника, каждое из которых нужно оценить в шкальной системе от 0 до 6, где 0 – совершенно не разделяю, а 6 – разделяю полностью. Вовлеченность, согласно методике, начинается от средневзвешенного балла 4,5, затем оценивает, какой процент сотрудников дал такую оценку – этот процент и является финальным показателем числа вовлеченных сотрудников (Engagement rate).
2. Цикл утверждений, связанных с пониманием и разделением ключевых ценностей компаний (метод оценки идентичности выше упомянутому).
3. Индекс лояльности сотрудников eNPS – Employee Promoter Score: сотруднику необходимо от 0 до 10 оценить, с какой вероятностью они порекомендуют компанию как работодателя своим знакомым и близким, где 0 – точно не порекомендуют, 10 – обязательно порекомендуют. Согласно методике, принято считать, что сотрудники, ответившие от 0 до 6 – «деструкторы (от англ. «destructors»)), а от 8 до 10 – «промоутеры» (от англ. «promoters»)). Сам индекс высчитывается как разница между процентом промоутеров и процентом деструкторов.
4. Открытые вопросы, связанные с улучшениями и изменениями, которые сотрудники хотели бы видеть в компании для роста ощущения своего комфорта в ней.

Обычно на прохождение опроса сотрудникам дается 14 дней, сам опрос состоит обычно из 20 вопросов, а его прохождение занимает не более 5–10 минут.

Как только результаты опроса агрегированы и отправлены компанией-провайдером клиенту, начинается один самых важных этапов исследования – работа с результатами: их оценка, анализ, составление «планов активаций (action plans)», цель которых – внедрить улучшения на основании полученных результатов.

5. Результаты исследования

Рассмотрим проведение подобного исследования, работу с его результатами и эффективность с точки зрения управления мотивацией на примере компании METRO Cash&Carry.

METRO – международная компания, реализующая мелкооптовую торговлю. Торговля – очень динамичная и высоко конкурентная, даже – агрессивная, среда, что накладывает большой отпечаток на специфику данного бизнеса. Как следствие – это оказывает влияние и на то, как формируются KPI для сотрудников, и какого типа сотрудники вообще подходят для этого типа бизнеса.

Компания METRO поддерживает идею непрерывного диалога и культуру обратной связи, а потому проводит исследование вовлеченности персонала «METRO Voice it!», начиная с 2012 года. Обычно подобные опросы проводятся раз в год, однако реалии ритейл бизнеса показали, что такая частота проведения исследования не дает возможности держать руку на пульсе и вносить улучшения своевременно и оперативно. Было принято решений проводить исследование чаще: с 2019 года компания перешла на ежеквартальный формат проведения исследования вовлеченности персонала.

Придерживаясь идеи анонимности опроса, METRO проводила данное исследование на платформе Aon Hewitt и продолжает – на платформе Kincetric.

Методология крайне близка к рекомендованной компанией-провайдером:

- 3 вопроса, измеряющие уровень вовлеченности (say, stay, strive);
- 10 вопросов, посвященных пониманию и разделению 5 ключевых ценностей компании;
- 1 вопрос на индекс лояльности eNPS;

- 1 вопрос, добавленный в 2020 году, связанный с оценкой процесса внедрения улучшений на основании результатов опроса;
- 2 вопроса, посвященных пожеланиям и улучшениям.

Результаты исследований, проведенных за последний три года, позволяет сделать следующие выводы об эффективности данного проекта:

1. С переходом на ежеквартальный формат % участия персонала вырос на 7%, что связано с большим фокусом на проведение данного опроса и выросшей оперативностью реагирования на его результаты.
2. Согласно результатам обратной связи с менеджерами, регулярно проводившими работу с командами по ежеквартальным результатам опроса, уровень вовлеченности персонала вырос в среднем за рассматриваемый период на 4%.
3. Индекс лояльности вырос на 9 единиц и превышает рекомендуемое методологией значение на 8 единиц.
4. 54% сотрудников отметили рост уровня мотивации за последний год.
5. Показатели эффективности персонала выросли: число сотрудников, выполняющих KPI на 85+% выросло на 7%.

На основании данных результатов можно сделать вывод о том, что для компании METRO Cash&Carry исследование вовлеченности персонала является важным и эффективным инструментом управления мотивацией сотрудников.

6. Выводы и рекомендации

Мотивация и эффективность – неразрывно связанные бизнес единицы. Современные компании осознают, что управление бизнес эффективностью невозможно без управления мотивацией и вовлеченностью персонала, от которого ожидаются высокие показатели эффективности бизнеса. Рост темпа жизни и объемов интеллектуального капитала, диджитализация, высокая конкуренция – все это приводит к усложнению бизнес форм и фокусов. Исследования вовлеченности – неотъемлемый инструмент в системе управления персоналом, позволяющий понять, на каком уровне сегодня находятся его мотивация и вовлеченность, сопоставить с ожидаемым и внести коррективы, чтобы сотрудники достигали поставленных целей и позволяли бизнесу выйти на выдающиеся результаты.

Список использованных источников:

1. *Горленко, О.А.* Управление персоналом: учебник для вузов / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – С. 57–59.
2. *Хелвинг Й.* Вовлеченность персонала в России: как построить корпоративную культуру, основанную на вовлеченности персонала, ориентации на клиента и инновации». – Russia Advisory Group Oy, Helsinki., – 2012, с. 32–64.
3. *Егорова, А.* Вовлеченность персонала. 7 шагов к пониманию. – Москва: groupbr.ru. – 2014. – с. 22–98.
4. *Робин Дж., Берчелл М.* The Great Workplace: How to Build it, How to Keep it, and Why it Matters. – М., – 2011. – С. 61–89.
5. Aon Hewitt Employee Engagement Survey. [Электронный ресурс] //URL: <https://www.aon.com/unitedkingdom/employee-engagement/employee-satisfaction-survey-old.jsp>
6. *Литвинюк, А.А.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – С. 117–156.

Себрягина Полина Михайловна

Финансово-экономический Факультет

Финансовый Университет при Правительстве РФ, Санкт-Петербургский филиал

г. Санкт-Петербург, Россия

e-mail: s.polly2001@yandex.ru

Научный руководитель: **Соснило Андрей Игоревич**

Кандидат исторических наук, доцент

Финансовый Университет при Правительстве РФ, Санкт-Петербургский филиал

г. Санкт-Петербург, Россия

e-mail: AISosnilo@fa.ru

TALENT MANAGEMENT В РОССИИ – СЛОЖНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ

Аннотация: в статье рассматриваются особенности интеграции управления талантами в современную Российскую управленческую практику, раскрывается понятие «талант» и сложности, связанные с его выявлением. Теоретическая база работы основана на анализе трудов практикующих специалистов из области управления талантами. Приводится реальная практика компании, иллюстрирующая сложности интерпретации западных стратегий. Как итог, выделяется основной критерий, влияющий на восприятие применяемых стратегий, связанный с контекстностью и аргументированностью нововведений.

Ключевые слова: управление талантами, адаптация стратегий, Российский бизнес, менталитет, корпоративная культура.

TALENT MANAGEMENT IN RUSSIA – DIFFICULTIES OF IMPLEMENTATION

Abstract: the article analyzes the features of implementing talent management in Russian management. The concept of "talent" is explained here. The complexities of talent management are described based on the main scientific papers from this field. The practice of company management is given as an example of the difficulty of integrating new strategies. As a result, the criterion that affects the result of innovations is identified. It is due to the adaptation and reasonableness of management decisions.

Keywords: talent management, strategy adaptation, Russian business, mentality, corporate culture.

Талант – это особые черты, присущие конкретному человеку, выделяющие его на фоне других людей. Талантливые люди способны изменить ход вещей как в микро-, так и в макро-масштабе. Важно отметить, что талант как таковой не приведет ни к какому результату, его необходимо реализовать за счет других ресурсов – будь то менеджер по управлению талантами, соответствующее обучение¹, сопутствующие черты характера, помогающие раскрыться и т. д.

Основными материалами для данного исследования выступили 2 книги: «Война за таланты» и «Управление талантами. Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных».

В первой книге описывалось появление термина «Talent management». Оно было ис-

¹ HR-Portal.ru – сообщество HR-менеджеров, материал «Управление талантами: 9 основных трендов». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/upravlenie-talantami-9-klyuchevykh-trendov>. (дата обращения 16.10.20). – Текст электронный.)

пользовано для описания управленческой практики, состоявшей в привлечении максимально компетентных, способных кадров для выполнения подходящих им задач. По сути, она представляет собой отчет об исследованиях, проводимых фирмой «McKingsy&Companу». Во второй же книге раскрываются сложности управления талантами – идентификация, раскрытие способностей, удержание их в компании. Данное произведение может стать пособием по адаптации этой стратегии с учетом национальных особенностей, так как в нем рассматриваются все переменные, влияющие на качественное управление талантами.

На основании анализа и обобщения материалов из указанных трудов, можно утверждать, что стратегию поиска и выделения талантливых кадров стоит позиционировать не иначе как статью корпоративной культуры компании. На западе мы имеем множество примеров грамотной культуры, сформированной по мере роста предприятия – те же Google, Facebook, Twitter и т. д. Сравним с положением в России – о низком уровне распространения корпоративной культуры² (и, как следствие, навыка управления талантами) говорится в ряде исследований и статей на эту тему – мнение достаточно аргументировано не только теоретически, но и практически³.

Раскроем суть работы на примере⁴. В Новосибирской компании, специализирующейся на производстве хлебобулочных изделий проводится исследование по методу «360 градусов». Его цель состоит в проверке соответствия сотрудника занимаемой им должности. Цель мероприятия вполне благоразумна, однако стоит рассмотреть данный проект со всех сторон. Минусом использования этого метода может выступать отсутствие адаптации – западные методы исследований не всегда функциональны для руководителей самого низшего звена – некоторые сотрудники, например, могут занимать руководящий пост на бумаге, но на деле практически не контактировать с основным рабочим составом – например, указанный в исследовании инженер-электрик. Люди на производственных объектах осуществляют большой объем работы с товаром, с сырьем, с деньгами – и поиск тех, кто бы оценил их труд, становится лишней головной болью, отвлекающей сотрудника от его прямых обязанностей. А неурядица в данном случае может происходить например из-за замысловатого названия должности и плохой связи высших и низших слоев управления – управленцы, утвердившие исследование по фирме не обязательно будут осведомлены о фактической занятости того или иного сотрудника. В добавок ко всему важно понимать, что менталитет русского человека, зачастую, не позволит просто в открытую сказать коллеге о его недостатках. Тот, кого выбрали «оценщиком» может прийти к «оцениваемому» и спросить – что бы ему такого написать, чтобы второй не обиделся? В таких условиях менталитет – особый «территориально-демографически-социально-культурный» аспект, который нельзя игнорировать. На основе ментальности производится разделение на стили ведения переговоров, создаются рекомендации по более продуктивному межнациональному взаимодействию – так почему и в данном вопросе не выделять менталитет как решающий фактор, провоцирующий необходимость адаптации нововведений?

Основываясь на вышесказанном, можно сделать следующий вывод: корпоративная культура в Российских компаниях развивается очень посредственно и неумело – либо на нее не обращают должного внимания, либо ее пытаются без изменений скопировать с западных фирм, успешно функционирующих. При внедрении той или иной стратегии необходимо учитывать социально-культурную, географическо-демографическую специфику. Особое внимание менеджер в России должен уделять талантам своих сотрудников, поскольку они

² Справочник.ru – студенческая библиотека статей, материал «Развитие института корпоративной культуры в России». [Электронный ресурс] Режим доступа: https://spravochnik.ru/menedzhment/razvitie_instituta_korporativnoy_kultury_v_rossii/. (дата обращения 16.10.20). – Текст электронный.)

³ Oliver Wyman – международная консалтинговая компания, исследование «Корпоративная культура в России: новые горизонты трансформации». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.oliverwyman.com/ru/our-expertise/insights/2019/jul/corporate-culture-in-russia.html>. (дата обращения 17.10.20). – Текст электронный.)

⁴ Cyberleninka.ru – научная электронная библиотека, статья «Применение метода 360 градусов для управления эффективностью работы персонала». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/primeneniye-metoda-360-gradusov-dlya-upravleniya-effektivnostyu-raboty-personala/viewer>. (дата обращения 18.10.20). – Текст электронный.)

зачастую скрываются за нежеланием выходить за рамки необходимых трудовых задач для получения заработной платы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. ЛитМир – электронная библиотека, книга «Война за таланты». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.litmir.me/bd/?b=265012&p=1>. (дата обращения 16.10.20). – Текст электронный.)
2. b-ok – бесплатная библиотека, книга «Управление талантами. Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://ru.b-ok.cc/book/3360062/9f93a9>. (дата обращения 16.10.20). – Текст электронный.)
3. Манн, Иванов и Фербер – издательство, материал «Война за таланты» [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/mif/003/>. (дата обращения 16.10.20). – Текст электронный.)
4. HR-Portal.ru – сообщество HR-менеджеров, материал «Корпоративная культура организации в России». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/korporativnaya-kultura-organizacii-v-rossii>. (дата обращения 16.10.20). – Текст электронный.)
5. Молодой ученый – научный журнал, статья «Корпоративная культура и ее особенности в России». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/133/37176/>. (дата обращения 16.10.20). – Текст электронный.)
6. HBR-Russia.ru – научный журнал, статья «Почему мы любим оценивать и не умеем развивать». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/karera/professionalnyy-i-lichnostnyy-rost/782790>. (дата обращения 17.10.20). – Текст электронный.)

Дисана Амирхановна Тхакахова
 факультет «Высшая школа управления»
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
 г. Москва, Российская Федерация
 disatkhakakho@gmail.com

Научный руководитель: **Ирина Леонидовна Смирнова**
 к.э.н, доцент Департамента Менеджмента и инноваций
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
 г. Москва, Российская Федерация
 ILSmirnova@fa.ru

РОЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕВОЛЮЦИИ В ФОРМИРОВАНИИ СОВРЕМЕННОЙ ПАРАДИГМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Аннотация: В данной статье рассматриваются исторические особенности пяти управленческих революций и их вклад в дальнейшее развитие менеджмента и формирование современной управленческой парадигмы. Кроме того, в работе излагается гипотеза о содержании шестой, официально пока не указываемой цифровой революции и ее влиянии на современный менеджмент. Автор анализирует смену традиционной парадигмы управления на цифровую модель.

Ключевые слова: управленческие революции, менеджмент, управление, цифровая революция, парадигма управления.

Disana Amirkhanovna Thakakhova
 faculty Higher school of management
 Financial University under the Government of the Russian Federation
 Moscow, Russian Federation
 disatkhakakho@gmail.com

Scientific adviser: **Irina Leonidovna Smirnova**
 PhD, Associate Professor of the Department of Management and innovation
 Financial University under the Government of the Russian Federation
 Moscow, Russian Federation
 ILSmirnova@fa.ru

THE ROLE OF MANAGERIAL REVOLUTIONS IN SHAPING THE MODERN MANAGEMENT PARADIGM

Abstract: This article examines the historical features of the five management revolutions and their contribution to the further development of management and the formation of the modern management paradigm. In addition, the paper presents a hypothesis about the content of the sixth, not yet officially specified digital revolution and its impact on modern management. The author analyzes the change of the traditional management paradigm to a digital model.

Keyword: management revolutions, management, management, digital revolution, management paradigm.

Можно смело утверждать, что механизмы управления, ключевые идеи и принципы с течением времени претерпевали множество изменений, реагируя на события, происходящие

в обществе. От простейших первобытнообщинных методов, вследствие исторического процесса развития, человек перешел к более комплексному рассмотрению управленческой мысли.

Целью данной работы является обзор основных управленческих революций, их содержания и ключевых аспектов, а также их значения для формирования современной парадигмы управления. Свое достаточно громкое название эти исторические события получили благодаря тому, что выступили своеобразным «переломным моментом» в становлении менеджмента.

Прежде всего, уточним терминологию управленческой революции. Революции – это локомотивы истории, как указывал К. Маркс [1]. В данной работе, проанализировав несколько научных источников [2], [4], [7], под этим словосочетанием будем понимать некое историческое событие или череду событий, колоссальным образом повлиявших на развитие и формирование современной парадигмы управления.

В разных источниках количество и периодизация управленческих революций рассматривается отлично друг от друга. Однако на основе большинства проанализированных на данную тему работ можно выделить пять основных революций. Рассмотрим кратко сущность каждой из них.

Первая управленческая революция выделяется историками менеджмента в период становления рабовладельческих государств на Древнем Востоке около 4–5 тысяч лет назад. Именно тогда в Шумере, Египте и Аккаде произошла трансформация священнослужителей в «религиозных функционеров» или менеджеров, как их позже начали называть. В первую очередь, это было обусловлено умелой подтасовкой понятий – если раньше Богам необходимы были жертвоприношения, в особенности человеческие, то впоследствии, со слов жрецов, ситуация изменилась: теперь было достаточно гораздо менее жестоких и кровопролитных подношений: денег, ремесленных изделий, скота, пищи. Именно так образовался новый «тип» делового человека – что-то среднее между предпринимателем, ведущим активную коммерческую деятельность, и достаточно аскетичным религиозным служителем.

Спустя примерно тысячу лет, в 1792–1750 гг. до н.э., произошла следующая управленческая революция, главное действующее лицо которой вавилонский правитель Хаммурапи. Будучи выдающимся полководцем и политиком, он присоединил к своим владениям Месопотамию и Ассирию, вследствие чего перед ним встал вопрос: как осуществлять эффективное управление столь обширными территориями?

Необходимо было создать слаженную административную систему, полагающуюся не на традиции и обычаи предков, которые могут быть исковерканы и превратно поняты, а опирающуюся на строго определенные законы. Так и появился знаменитый свод Хаммурапи, который состоял из 285 законов, касающихся самых разных сфер общества, с целью эффективного администрирования и исключения возможности личного произвола. Кодекс Хаммурапи имеет колоссальное значение, так как, регулируя огромное множество общественных отношений, он, фактически, привел к возникновению первой формальной системы администрирования.

Прошла еще тысяча лет прежде, чем в 605–562 гг. до н. э. прогремела очередная управленческая революция: снова в Вавилоне и, на этот раз, связанная с именем Царя Навуходоносора II. Он прославился как великий полководец и талантливый строитель, спроектировавший Вавилонскую башню.

Кроме руководства многочисленными строительными проектами, он также выступил автором системы производственного контроля на текстильных фабриках и в зернохранилищах. Его метод заключался в том, что еженедельно поступающая пряжа метилась с помощью цветных ярлыков, и это позволяло точно определить, сколько времени те или иные партии материалов находились на складах. Такой способ контроля, естественно, более модернизированный, используется и в наше время.

Следующая управленческая революция происходила в период великой индустриальной революции, откуда и получила свое название. Именно четвертая революция стала самой богатой на разного рода изменения и открытия, значительным образом повлиявшие на ста-

новление управленческой мысли. В процессе перехода от мануфактур к фабрикам менялось и восприятие экономической деятельности собственниками: зарождалась широко известная и успешно практикуемая в настоящее время система акционерного капитала. Формы собственности были диверсифицированы, и если раньше предприятия возглавлялись одним собственником-капиталистом, то теперь это было множество долевых собственников.

Последняя, на данный момент, революция – бюрократическая или, как ее еще называют, «менеджерская» происходила в конце 19-начале 20 вв. Ее основной результат – это выделение «менеджера» как обособленного члена организации, занимающего немаловажное место в общей цепи производства.

Катализатором этого действия выступил, в первую очередь, тот факт, что производственные процессы становились все сложнее и объемнее, банковские операции и оборот капитала вышли на совершенно новый уровень. Если раньше управлять предприятием можно было интуитивно, используя здравый смысл, то в стремительно меняющихся обстоятельствах необходим был человек, обладающий профессиональными знаниями и умениями.

Однако все более усложняющиеся организационные, финансовые и прочие процессы показали, что даже один или несколько умелых управленцев не в состоянии качественно выполнить такую работу: необходимо делегировать обязанности таким образом, чтобы над каждой функцией управления – будь то планирование, сбыт, закупки или статистический анализ производства – стояли особым образом подобранные специалисты, а координационная функция выполнялась непосредственно менеджером.

Таким образом, стремительное развитие производственных процессов сделало бюрократизацию необходимой для достижения наиболее успешных результатов. Капиталисты постепенно были вытеснены управленцами, которые отныне стали господствующим классом.

Пятая революция, кроме бюрократизации и обособления менеджера, привела к формированию научной стороны менеджмента. Это было в первую очередь необходимо для обучения профессиональных управленцев, важность которых была уже общепризнана.

На этом перечень управленческих революций, принятых теоретиками менеджмента подходит к концу, однако нельзя не обратить внимания на начавшуюся в конце XX в. цифровую революцию, во времена наибольшего расцвета которой мы находимся. В настоящее время сложно представить хоть какой-нибудь вид человеческой деятельности, лишенный технического оснащения. В той или иной степени, современные разработки в сфере цифровых технологий заполняют все аспекты жизни. Менеджмент – не исключение: грамотное использование новых разработок, дает конкурентные преимущества, позволяя оптимизировать процессы производства на всех ступенях.

Более того, активная вовлеченность и отслеживание цифровых новинок и трендов становится необходимостью – ведь иначе удовлетворить все более изощряющиеся и не стоящие на месте потребности людей будет сложно или даже невозможно. Например, сейчас сложно представить магазины, не имеющие онлайн-площадок, или крупные корпорации, не использующие технологии Big Data – это своего рода «залог выживания» на рынке.

Кроме того, стремительно развивающиеся технологии ставят под угрозу роль самого менеджера. Как и в других профессиях, у управленцев есть такие функции и задачи, с которыми компьютер справится лучше и быстрее, нежели человек. К примеру, ведение сложной отчетности, финансовая расчеты, постоянное обновление актуальной информации и ее учет при построении краткосрочных и долгосрочных стратегий. Однако, не стоит упускать из внимания тот факт, что менеджер также и человеко-ориентированная профессия, которая требует не только точных расчетов и анализа баз данных, но и тонких психологических знаний и понимания человеческих возможностей. Именно поэтому, управленцы могут и, скорее всего, будут делегировать часть своих обязанностей новейшим разработкам в сфере технологий, но не смогут быть окончательно вытеснены с рынка труда в ближайшем будущем.

Таким образом, история управления прошла через несколько ключевых этапов формирования – революций, значительно повлиявших на вектор дальнейшего развития менеджмента.

Важность деятельности управленцев была неоспорима, однако с течением времени менялись подходы к ее пониманию и реализации, формируя тот базис, на котором сформировался современный менеджмент. Несмотря на нынешнюю изменчивость, вызванную острой необходимостью подстраиваться под стремительно меняющиеся условия, менеджмент появился именно благодаря этим историческим событиям, вклад которых недооценивать нельзя.

Начав с «внедрения» коммерческого подхода к ведению деятельности во время первой революции у шумерских жрецов и завершая образованием «менеджера» как самостоятельного звена организации, вытеснившего владельца-капиталиста, менеджмент прошел колоссальный путь, особенно интенсивный в последние несколько столетий.

С конца XX века началась и стремительно развивается цифровая революция, благодаря которой все сферы человеческой жизни наполнились техническими новшествами, без которых представить сейчас нормальное функционирование общества практически невозможно.

Любая управленческая революция – это, прежде всего смена образа мышления, методологии и подходов к работе каждого отдельного индивидуума, способность не только принять изменения на время, но и научиться жить в новой парадигме.

Список использованной литературы

1. *Понуждаев, Э.А., Понуждаева, М.Э.* Теория менеджмента: уч.пособие. – М.-Берлин: DirectMedia, 2015. – С. 661
2. *Голубев К.И.* История менеджмента: тенденция гуманизации. – СПб.: Питер, 2015. – 215 с.
3. *Шапиро С.А.* Менеджмент организации: учебное пособие. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. С. 35–41.
4. *Журавлева И.И.* Формирование и развитие менеджмента // Бизнес-образование в экономике знаний. 2017. № 1. С. 38–43.
5. *Синицкая Н.Я.* Управление современным предприятием. Т.2: учебное пособие. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. С. 245–247.
6. *Журавлева И.И.* Формирование и развитие менеджмента. – Бизнес-образование в экономике знаний, 2017.
7. *Субботина Т.И., Бурыкин С.И.* Исторические аспекты формирования и развития менеджмента. – Вопросы науки и образования, 2017.

Сидорович А.С.

Финансовый Университет при Правительстве РФ,
Санкт-Петербургский филиал, г. Санкт-Петербург, Россия

ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА КОМПАНИЮ НА ПРИМЕРЕ «AMAZON»

Аннотация: в данной работе исследуется актуальная на сегодняшний день тема – влияние корпоративной культуры на компанию, данная тема рассматривается на примере корпоративной культуры компании «Amazon». В ходе данной работы анализировались принципы и правила, которым следуют сотрудники данной компании, давалась оценка влияния корпоративной культуры на компанию, ее эффективность. В данной работе используются такие приемы как: анализ, сравнение, изучение информации, обобщение и систематизация, анализ документации.

Ключевые слова: корпоративная культура, сотрудники, принципы корпоративной культуры, эффективность, управление.

Роль корпоративной культуры безмерно важна, многие показатели эффективности фирмы напрямую связаны с ней. Корпоративная культура оказывает огромное влияние, именно благодаря ей можно реализовать необходимые для развития компании цели и задачи. Культура организации – это один из главных механизмов, обеспечивающих нормальное функционирование фирмы. «Amazon» – крупнейшая компания в сфере электронной коммерции, и принципы, по которым живут и трудятся сотрудники данной компании, имеют далеко не последнее значение. Корпоративная культура «Amazon» сильно отличается от корпоративных культур многих других компаний. Корпоративную культуру «Amazon» называют хищной, а ее сотрудников хищниками, это связано с тем, что компания постоянно расширяется за счет поглощения других компаний.

Компания старается сформировать у сотрудников предпринимательский тип мышления, а для этого используются достаточно жесткие методы управления. Во многом именно благодаря этому строгому режиму внутри компании, «Amazon» не только удерживает лидирующую позицию, но и продолжает расти и развиваться.

В компании существуют определенные принципы и правила. Вот некоторые из них: быть бережливым и экономным во всем. В офисах дешевая мебель, некоторые столы сделаны из дверей, как дань истории, а также отсутствует бесплатная еда. Все деньги идут на развитие фирмы и не тратятся напрасно. Бережливость и экономность относятся не только к офису, но и к работе. Здесь срабатывает принцип: сделать больше, затратив на это как можно меньше ресурсов.

Следующий принцип – это постоянная инициатива. Абсолютно любой работник может предложить идею или вообще открыть свой бизнес. Статистика демонстрирует, что один из десяти проектов оказывается успешным.

В этой компании каждый сотрудник понимает, что именно от клиентов зависит прибыль компании, отсюда и очень высокий уровень клиентоориентированности.

Еще один принцип – это очень высокая планка. Очень высокие стандарты не могут быть неоправданными, ведь качественная продукция и идеальное обслуживание клиентов – залог успеха.

Высокие требования касаются работы на всех уровнях, в компании постоянно проводятся проверки, проверяется абсолютно все вплоть до мелочей. Руководители должны знать обо всех деталях, ни одно решение не принимается без их ведома, они очень строго относятся к любым несоответствиям.

Скорость очень важна, пока ты медлишь, кто-то другой может воплотить твою задумку в жизнь. Сотрудники «Amazon» должны все время действовать, не сидеть на месте.

Сотрудники должны приносить очень хорошие и качественные результаты, идеи, касающиеся способов достижения этих результатов должны быть современными и действенными.

При приеме на работу здесь абсолютно нормально помимо достаточно стандартных вопросов услышать какой-то очень необычный вопрос. Работодателя интересует даже не столько верный ответ на него, как умение соискателя выкручиваться из сложной ситуации и гибко мыслить.

Следующая особенность – это ежегодные встречи, на которых собираются все сотрудники. В ходе таких встреч обсуждаются результаты, которых удалось достичь за этот год, планы на следующий год, а также на данных мероприятиях награждают лучших сотрудников. Стоит отметить, что такие встречи проводятся и в отдельных подразделениях или командах. На всех таких встречах Джефф Безос присутствует лично, таким образом, у каждого сотрудника есть возможность задать вопрос ему лично.

В качестве дополнительного вознаграждения все сотрудники «Amazon» участвуют в опционной программе, получают акции. Чтобы показать, что компания ценит людей, которые долгое время работают на них, цена этих акций растет пропорционально увеличению стажа работы в данной компании. Также стоит отметить, что для мотивации сотрудникам компании, которые в большей степени соответствуют ценностям организации, дарят статуэтку Door Desk Award. Как дань истории эта статуэтка выполнена в виде стола, сделанного из двери.

Еще одной особенностью корпоративной культуры является отсутствие электронных презентаций, все делается в рукописном виде. Вообще все совещания проходят очень четко, без лишних отступлений, все быстро и по делу. Как уже упоминалось ранее руководство достаточно строгое, поэтому если ты говоришь что-то неправильно или не по делу, тебе быстро заставят замолчать.

Многие принципы корпоративной культуры «Amazon» – это принципы лидерства. Как уже говорилось выше, корпоративная культура «Amazon» очень суровая, работникам приходится нелегко. Например, как стало известно из расследования The New York Times, руководство часто очень жестко критикует сотрудников. Самое главное это максимальная эффективность и польза от каждого сотрудника, поэтому компания поощряет доносы, работники превращаются в «хищных акул», иногда могут даже оклеветать своих коллег. Таким образом, конкуренция между сотрудниками является практически основой корпоративной культуры «Amazon». Строгое отношение к сотрудникам, постоянный контроль и достаточно серьезное отношение к любым ошибкам обеспечивает очень высокую текучку кадров, в среднем люди прорабатывают в «Amazon» примерно 2 года. Также стоит отметить, что здесь никого не будут волновать твои личные проблемы и обстоятельства, из-за которых ты не смог выполнить поставленную задачу. Многим может показаться, что такие отношения в коллективе не уместны и лишь пагубно повлияют на работу. В компании происходит постоянная конкуренция, «борьба за выживание», руководители лишь отчитывают работников, бывшие сотрудники даже утверждают, что не знают ни одного работника «Amazon», который бы не плакал на рабочем месте, но цифры говорят сами за себя, с ними невозможно спорить. Несмотря на всю суровость работы в «Amazon», а это действительно тяжелый труд, люди там добиваются успеха, а сама компания находится во всех топ-ах.

Корпоративная культура компании «Amazon» сильно отличается от культур других компаний. Однако именно благодаря тому, что Джефф Безос выбрал именно такую стратегию управления, создал такой организационный климат, хоть он и может показаться некоторым неблагоприятным, компания имеет то, что имеет. Она занимает второе место по стоимости на фондовом рынке, ее опережает лишь «Apple», имеет чистую прибыль 14,124 млрд. долл., учитывая, что это данные за 2020, а также обеспечивает рабочими местами 798 тыс. человек.

Таким образом, можно смело утверждать, что даже очень жесткая корпоративная культура может иметь успех, просто вы должны уметь управлять компанией с такой культурой и поддерживать в ней порядок, а это непросто.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ РЕСУРСОВ

Книжные издания

1. *Горайнова Н.М.* Корпоративная культура. Учебное пособие / Горайнова Н.М. – Челябинск, Саратов: Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 224 с. – ISBN: 978–5-4486-0653–3 – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/81480.html>. (дата обращения: 23.04.2020). – Режим доступа: для авторизир. пользователей.
2. *Демин Д.* Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений / Демин Д. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 138 с. – ISBN: 978–5-9614-1147–8 – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/82907.html>. – (дата обращения: 23.04.2020). – Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Сайты в сети «Интернет»

1. Habr.com – это площадка, где люди делятся опытом, а также пишут статьи на различные темы, статья «История Amazon: из гаража до летающих складов за 20 лет». URL: <https://habr.com/ru/company/banderolka/blog/370157/> (дата обращения 23.04.20). – Текст электронный
2. teletype.in – это блог-платформа, статья «14 принципов лидерства Amazon». URL: https://teletype.in/@maliktrip/H1XudSNm?roistat_visit=100302 (дата обращения 23.04.20). – Текст электронный
3. medusa.io – международное русскоязычное издание, статья «Капитализм и несвобода Корпоративные ужасы IT-индустрии в Amazon и Konami». URL: <https://meduza.io/feature/2015/08/17/kapitalizm-i-nesvoboda> (дата обращения 23.04.20). – Текст электронный

Алена Николаевна Алексеева

Менеджмент

«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Финуниверситет) Санкт-Петербургский филиал Финуниверситета

Санкт-Петербург, Россия

e-mail: alksv_aln@mail.ru

Научный руководитель: **Андрей Игоревич Соснило**

к.и.н., доцент

«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Финуниверситет) Санкт-Петербургский филиал Финуниверситета

Санкт-Петербург, Россия

e-mail: aisosnilo@fa.ru

ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ПОД ДЕЙСТВИЕМ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ ФАКТОРОВ В КОМПАНИИ «L'OREAL»

Аннотация: В работе раскрыто формирование мотивации сотрудников посредством внешних и внутренних факторов в компании «L'Oreal». Также были разработаны некоторые рекомендации совершенствования механизма мотивации в данной компании.

Ключевые слова: мотивация, внешние факторы, внутренние факторы, методы мотивации, эффективность.

Alyona Nikolayevna Alekseyeva

Management

Financial University under the government of the Russian Federation (Finuniversitet) Saint Petersburg branch of the University of Finance

Saint-Petersburg, Russia

e-mail: alksv_aln@mail.ru

Scientific adviser: **Andrew Igorevich Sosnilo**

Cand. Sc. (History), Associate Professor

Financial University under the government of the Russian Federation (Finuniversitet) Saint Petersburg branch of the University of Finance

Saint-Petersburg, Russia

e-mail: aisosnilo@fa.ru

FORMATION OF MOTIVATION UNDER THE INFLUENCE OF EXTERNAL AND INTERNAL FACTORS IN THE COMPANY «L'OREAL»

Abstract: The article reveals the formation of employee motivation through external and internal factors in the company "L'oreal", as well as recommendations for improving the motivation mechanism.

Keywords: motivation, external factors, internal factors, methods of motivation, efficiency.

1. Введение

Проблема мотивации в менеджменте на данный момент занимает одно из ключевых мест в организации эффективной работы, так как от грамотно разработанной системы мотивации сотрудников зависит многое. Научная новизна заключается в совершенствовании

применяемых методов мотивации сотрудников, направленных на увеличение трудоспособности и вовлеченности в рабочий процесс организации.

2. Обзор литературы

В литературе достаточно много внимания уделяется вопросам, которые соприкасаются с данной темой, либо же являются производными по отношению к ней. В большинстве случаев теоретические аспекты темы мотивации рассматриваются в учебно-научной литературе, научно-публицистической и других.

Изучением данной темы интересуются многие российские и зарубежные авторы, которыми были написаны работы, посвященные мотивации в профессиональной деятельности. Конкретнее можно выделить таких авторов, как И. А. Чиликина, А. В. Назаренко, А. Н. Кошелев и других.

3. Методология исследования

Для написания данной статьи были использованы следующие методики: анализ учебной литературы, посвященной теоретическим вопросам мотивации в менеджменте; синтез, а также сравнение.

4. Результаты исследования

Все изученные материалы о компании L'Oreal дают основания утверждать, что при формировании и выборе той или иной модели мотивации используется большое количество факторов, которые действуют на сотрудников для их продуктивной работы.

Влияние внешних факторов является основополагающим в мотивировании сотрудников, и рассматриваемая компания уделяет им должное внимание. Престижность работы в данной компании вытекает из самой истории формирования и развития. Никто не может поспорить с тем, что работать в организации с мировым именем и международными связями психологически отражается на самочувствии сотрудников весьма положительно. Стабильность своим работникам компания L'Oreal обеспечивает вкладыванием средств в программу защиты прав сотрудников и предлагает программу льгот.

Компания, которая применяет внутренние факторы может считаться именно сотруднико-ориентированной, она заботится о их комфортном пребывании в социальной среде, которая создается организацией. Четкое определение роли и цели каждого сотрудника в компании L'Oreal, от руководителей до обслуживающего персонала, позволяет сосредоточиться работникам для максимально продуктивного результата своей работы. Интернациональность компании позволяет гарантировать общение своим сотрудникам с ведущими экспертами во всех областях по всему миру как внутри компании, так и вне, чтобы можно было отслеживать все последние развивающиеся тенденции и инновации. Обучение в этой компании является непрерывным процессом. Компания работает на платформе «My Learning», включающую около тысячи интерактивных учебных материалов, доступ к которым осуществляется в онлайн режиме.

5. Выводы и рекомендации

В компании L'Oreal уделяет много внимания мотивации сотрудников, однако есть некоторые аспекты, которые можно дополнить. Поэтому были разработаны некоторые рекомендации для усовершенствования системы мотивации.

Более понятное формирование окладов позволяет избежать плохое отношение к компании из-за кажущейся несправедливости при выплате зарплат. Использование разных видов подкрепления, а именно положительное, негативное, угасание и наказание, позволяет повысить эффективность работы сотрудников. Так же более точное выявление потребностей и учет их изменений помогут настроить более гибкую систему мотивации для всех категорий работников.

Список использованных источников:

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева [и др.]. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. – 116 с. – ISBN 2227–8397. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/92969.html> (дата обращения: 15.04.2020). – Режим доступа: для авторизир. пользователей
2. *Чиликина, И.А.* Мотивация трудовой деятельности: курс лекций / И. А. Чиликина. – Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2018. – 66 с. – ISBN 978–5-88247-869–7. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/83191.html> (дата обращения: 02.04.2020). – Режим доступа: для авторизир. пользователей
3. *Кошелев, А.Н.* Эффективная мотивация торгового персонала / А. Н. Кошелев. – 3-е изд. – Москва: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 224 с. – ISBN 978–5-394-03215–8. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/83141.html> (дата обращения: 04.04.2020). – Режим доступа: для авторизир. пользователей
4. Официальный сайт L'oreal: сайт. – Москва. – URL: <https://www.loreal.com.ru/> (дата обращения: 17.04.2020). – Текст: электронный.

СЕКЦИЯ «СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА»

Александрова Екатерина Витальевна
Финансовый факультет
Финансовый университет при Правительстве РФ
Москва, Россия
e-mail: catherinne3@gmail.com

Научный руководитель: **Баркова Наталья Юрьевна**
к. э. н. старший преподаватель департамента «Менеджмент»
Финансовый университет при Правительстве РФ
Москва, Россия
e-mail: natalya_barkova_1975@mail.ru

РАЗВИТИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА ВО ВРЕМЯ ПАНДЕМИИ

Аннотация:

Международный бизнес является неотъемлемой частью как мировой экономики, так и экономики в целом. В 2020 году мир столкнулся с пандемией, вызванной коронавирусной инфекцией COVID-19. Коронавирус повлиял на все сферы жизнедеятельности. В частности, пострадала и экономическая сфера, а соответственно, и субъекты рынка на международном уровне. В данной статье будет рассматриваться вопрос о путях развития международного бизнеса в нынешних условиях, который является одним из самых актуальных.

Ключевые слова: международный бизнес, развитие, экономика, рынок, пандемия, коронавирус

Aleksandrova Ekaterina Vitalievna
Faculty of Finance
Financial University under the Russian Government
Moscow, Russia
e-mail: catherinne3@gmail.com

Scientific adviser: **Barkova Natalia Yurievna**
PhD., Assistant
Department of Management
Financial University under the Government of Russian Federation
Moscow, Russia
e-mail: natalya_barkova_1975@mail.ru

INTERNATIONAL BUSINESS DEVELOPMENT DURING THE PANDEMIC

Abstract: International business is an integral part of both the global economy and the economy as a whole. In 2020, the world has faced a pandemic caused by COVID-19. Coronavirus has affected all areas of life. In particular, the economic sphere and, accordingly, business entities have suffered. This article will address the development of international business, which is one of the most relevant.

Keywords: international business, economy, economic, market, pandemic, development

1. Введение

Международный бизнес представляет собой предпринимательскую деятельность, во взаимодействии которой участвуют две или более стран, главной целью которой является получение прибыли. Получение выгоды в виде прибыли в как можно больших размерах или иных результатов заставляет бизнес становиться международным, мультинациональным и предопределяет целесообразность выхода фирмы за пределы возможностей собственной страны [1]. В качестве препятствий развитию международного бизнеса встают различные факторы. В 2020 году таким фактором стала пандемия. Многим компаниям пришлось делать выборы, касающиеся дальнейшего развития. Ситуация на международном рынке сложилась более сложная.

2. Обзор литературы

Хайруллина Д. Р., к. э. н., преподаватель кафедры торгового дела, в журнале «Управление экономическими системами: электронный научный журнал» написала статью «Факторы, определяющие развитие малого бизнеса», в которой рассматривает и характеризует факторы, влияющие на эффективность бизнеса и их влияние.

Зенкина Е. В. в журнале «Известия московского государственного технического университета МАМИ» в статье «Развитие международного бизнеса в постиндустриальной экономике» показывает факт влияния роста информационных потоков на условия международного бизнеса.

Хохлова А.А. в статье «Проблемы развития международного бизнеса» журнала «Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования» пишет о важности бизнеса на международном рынке, рассматривает его риски и препятствия.

3. Методология исследования

Целью исследования является определение направленностей деятельности тех компаний, которые сосредоточены на деятельность не только внутри страны, но и за рубежом, и условий, которые необходимы для их успешного развития.

В ходе работы в целях нахождения лучшего решения проблемы будут изучены факторы, влияющие на развитие бизнеса, и их особенности в условиях, когда речь идет о международном бизнесе; будут рассматриваться тенденции развития компаний в различных отраслях в 2020 году на международном рынке, направленность их действий с наступлением пандемии; будут исследованы статистические данные.

4. Результаты исследования

На развитие любого бизнеса влияют экономические, политические, социокультурные и технологические факторы. Среди экономических можно выделить проводимые экономически реформы, спрос на товары и услуги, уровень инфляции, стабильность национальной валюты, количество налогов, уровень конкуренции [2]. Рассмотрим некоторые из них, ведь они, в первую очередь, и имеют существенное влияние на бизнес на международной рынке.

В связи с падением курса рубля появляется больше расходов у предприятий, которые занимаются закупкой товаров за границей. Также международный валютный фонд (МВФ) (англ. International Monetary Fund, IMF) в июне прогнозировал падение ВВП России на 6,6%, что может повлиять на снижение потребительского спроса. Согласно октябрьской информации и новой версии документа МВФ, ВВП страны ожидает упадок на 4,1%, что кажется уже улучшением ситуации. Но тем не менее, на данный момент мировую экономику ожидает спад на 4,4% [3], что даст о себе знать и что в принципе уже видно на примере предприятий на рынке товаров и услуг.

Также из-за закрытия множества предприятий общество концентрирует свои траты на товары первой необходимости. Но за счет того, что мы живем в постиндустриальном обществе, в веке технологий, усилилась тенденция информатизации. Как раз таки выход

компаний в онлайн-режим и сдерживает падение спроса на товары и услуги, потребляемые не только для удовлетворения естественных потребностей, но и для удовлетворения внутренних личных потребностей общества, и поддерживает на данный момент экономику как на национальном уровне, так и на международном. Например, компании, имеющие специализацию на производстве одежды, создают возможность потребителям заказать через интернет то, чего они желают. Появляется все больше онлайн-школ, подготавливающих подростков к экзаменам или же направленных на повышение квалификации, если речь идет о тех, кто занят определенной сферой деятельности.

Что касается международного рынка, здесь ситуация примерно та же: компании переходят на работу в дистанционном режиме. Купле-продажа товаров осуществляется через доставку, производители услуг предоставляют их онлайн через различные сайты и мессенджеры.

5. Выводы и рекомендации

Несмотря на сложнейшую эпидемиологическую ситуацию и экономический кризис, субъекты бизнеса нашли выход из данных обстоятельств. Таким образом, исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, чем нужно руководствоваться субъектам международного бизнеса для его развития.

Итак, предпринимателям, выходящим на международный рынок необходимо в первую очередь обеспечить безопасность сотрудников, их здоровье, рассмотреть наиболее выгодные для предприятия возможные варианты его развития и составить бизнес-план, учитывая антикризисные меры. Кроме того, необходимо быть в курсе изменений в законодательстве с наступлением пандемии своей страны и страны, на которую направлена деятельность компании. И, безусловно, рекомендуется соблюдать тенденцию информатизации на рынке, так как этот вариант удобен для потребителей, экономичен в плане их времени и, конечно же, снижает риски заражения COVID-19.

Список использованных источников:

- 1) Журнал «Вестник университета» № 5, 2014, статья «Международный бизнес и международный менеджмент: особенности взаимосвязей», В. Ф. Уколов, В. А. Кострюков, <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnyy-biznes-i-mezhdunarodnyy-menedzhment-osobennosti-vzaimosvyazey/viewer>
- 2) Журнал «Управление экономическими системами: электронный научный журнал», 2017, статья «Факторы, определяющие развитие малого бизнеса», Д. Р. Хайруллина, <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnyy-biznes-i-mezhdunarodnyy-menedzhment-osobennosti-vzaimosvyazey/viewer>
- 3) «Перспективы развития мировой экономики», октябрь 2020 года, IMF, <https://www.imf.org/ru/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020>

Алексеева Александра Дмитриевна

Студентка 1 курса магистратуры программы «Общий и стратегический менеджмент»

ФГБОУ ВО «МИРЭА-Российский Технологический Университет»

г. Москва, Российская Федерация

e-mail: a.a.d.98@mail.ru

Научный руководитель: **Лобарева Наталья Вячеславовна**

к.э.н., доцент кафедры менеджмента

ФГБОУ ВО «МИРЭА-Российский Технологический Университет»

г. Москва, Российская Федерация

e-mail: lobareva@mirea.ru

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ СИСТЕМ КРП И ОКР

Аннотация: Одной из основных целей современных менеджеров является повышение эффективности деятельности организации, укрепление ее на рынке за счет реализации определенной стратегии. В условиях усиления конкурентной борьбы и растущей динамики внешней среды разработанную стратегию необходимо постоянно корректировать и совершенствовать, используя такие системы мониторинга состояния организации как КРП и ОКР. Это позволит организации оперативно реагировать на все изменения внешней среды, преодолевать возможные препятствия и кризисы, стабильно расти и развиваться.

Ключевые слова: управление по целям, сбалансированная система показателей, стратегическое управление, система КРП, система ОКР.

Alekseyeva Alexandra Dmitrievna

1st year student of the master's program «General and strategic management»

MIREA-Russian Technological University,

Moscow, Russian Federation

e-mail: a.a.d.98@mail.ru

Scientific adviser: **Natalia Lobareva**

PhD in Economics, Associate Professor, Department of management

MIREA-Russian Technological University,

Moscow, Russian Federation

e-mail: lobareva@mirea.ru

IMPROVING THE ORGANIZATION'S STRATEGIC MANAGEMENT BASED ON KPI AND OKR SYSTEMS

Abstract: One of the main goals of modern managers is to increase the efficiency of the organization, strengthen it in the market by implementing a specific strategy. In the conditions of increasing competition and growing dynamics of the external environment, the developed strategy must be constantly adjusted and improved, using such systems for monitoring the state of the organization as KPI and OKR. This will allow the organization to quickly respond to all changes in the external environment, overcome possible obstacles and crises, and grow and develop steadily.

Keyword: management by objectives, balanced scorecard, strategic management, KPI system, OKR system.

В нашей стране за последнее время началось активное изучение таких систем как управление по целям (MBO – Management by Objectives), управление результатами деятельности (PM – Performance Management) и ключевые показатели эффективности, то есть KPI – Key Performance Indicators), сбалансированная система показателей (BSC – Balanced Scorecard), цели и ключевые результаты для управления проектами (OKR – Objectives and Key Results) и т.д. с целью использования их на практике.

Питера Друкера ученые считают основоположником системы оценки эффективности деятельности через достижение целей и KPI с 1954 года. Позднее, в 1960–1970-х гг., в США появилась методика управления по целям (MBO). Она помогает осуществить оценку личных достижений каждого работника. При этом результатам выполненной работы сотрудника за конкретный период времени должно уделяться большее внимание.

Однако наибольшее распространение получила методика BSC, предложенная в 1990 году Капланом и Нортон. Методика заключается в развитии больших стратегических целей на более маленькие, связывании их с оперативными целями и задачами компании. Но Нортон и Каплан не применяли формулировку KPI, а использовали термин «measure», то есть «мера», «измеритель» [2]. Понятия KPI и BSC связаны следующим образом:

- BSC дает представление о стратегии компании, служит для управления развитием компании. KPI отражают степень достижения цели и позволяют успешно контролировать операционную деятельность компании.
- в BSC упор делается на бизнес-процессы, а также на цели как измерители достижения этих целей часто используются KPI.

Таким образом, система «управления по целям» предлагает эффективные способы достижения целей, описанных с применением сбалансированной системы показателей. Вообще, всю систему можно отразить посредством выделения трех последовательных этапов (рис. 1).



Остановимся на втором этапе и разберем более детально системы KPI и OKR. Эти системы позволяют соединить глобальные цели компании с командными/персональными целями каждого сотрудника, а затем оценить, насколько удачно компания воплощает в жизнь свои стратегические планы.

Существует ряд требований к системе KPI [5]:

- ориентированность на стратегические цели;
- работа на коллективный результат без конфликтов;
- проверенная информация, что используется для вычисления KPI;
- доступный уровень сложности понимания и вычисления KPI;

- актуальность [4];
- возможность достигнуть планируемого значения KPI;
- возможность контроля.

Помимо системы KPI рядом компаний используется система OKR, которая была разработана в 1968 году Энди Гроувом (Intel) для управления проектами и командами. Базой для нее также стала методология MBO. Данная система помогает качественно контролировать достижение поставленных задач посредством стратегии, принятой в компании. OKR активно используют лидеры отраслей, большие и известные корпорации и всемирно популярные бренды. Принципы OKR представлены ниже [1]:

- открытость;
- небольшое количество целей (от 3 до 5 целей на каждый цикл);
- цели должны формироваться от нижнего уровня управления к верхнему;
- важность договоренностей между руководством и сотрудниками о приоритетах и методах оценки;
- гибкость;
- завышенное целевое значение;
- OKR помогает в работе, а не является критерием аттестации и мотивации).

Система OKR в рамках компании работает как своеобразная система целей. Цели всей фирмы достигаются через цели подразделений, а те задают цели команд, которые помогают в формировании индивидуальной цели для каждого работника. Иерархия целей не всегда вертикальна. Совместные или связанные горизонтально цели вполне могут быть поставлены отдельными подразделениями или командами.

После успешного внедрения OKR цели бизнеса становятся прозрачными и понятными для каждого работника, а это, в итоге, повышает мотивацию и эффективность деятельности команд, уровень их ответственности. При этом OKR управляет деньгами компании, а не сотрудников, не делая их предметом мотивации.

Обе методики, OKR и KPI, достаточно схожи, поскольку эволюционно выросли из MBO. Различие состоит в том, что KPI созданы для централизованных упорядоченных систем, а OKR – для децентрализованных и запутанных (табл. 1.). В KPI цели более приближены к реальности, а в OKR ставятся на порядок выше, что делает их достижение на 70% огромнейшим прогрессом [3]. Таким образом, KPI подходят для деятельности, в которой у компании уже был опыт, а OKR – для изменений курса фирмы и ее роста в сторону других направлений.

Таблица 1 – Сравнительный анализ OKR и KPI

Характеристики	KPI (MBO)	OKR
Приоритет	Бизнес	Сотрудники
Размер компании	Свыше 500 человек	100–500 человек
Тип организационной структуры	Функциональная, дивизиональная	Матричная, проектная
Назначение	Регулирование и контроль	Изменения и рост
Целевое значение	Выполнение цели на 100%	Достижение 70–75% от запланированного значения
Привязка к системе мотивации	Есть	Нет
Гармонизация целей	Сверху вниз	Сверху вниз, бок о бок (по горизонтали), снизу вверх

Итак, системы KPI и OKR позволяют усовершенствовать стратегическое управление организацией, дополнив его оперативным контуром. Они предоставляют возможность понимать цели компании, формулировать их вместе с сотрудниками, корректировать путь, фокусироваться на важном, мотивировать сотрудников и объединять их усилия. На практике

сейчас применяется, в основном, KPI, так как система является уже давно разработанной и более понятной руководителям. Но современным руководителям, которые хотят, чтобы их организация продолжала расти и развиваться, стоит понимать, что именно применение системы OKR в тандеме с KPI поможет фирме научиться адаптироваться к быстро изменяющимся условиям окружающего мира и выйти в лидеры отрасли, в рамках которой она функционирует.

Список использованных источников:

1. *Дорр Д.* Измеряйте самое важное. Как Google, Intel и другие компании добиваются роста с помощью OKR. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 336 с.
2. *Каплан Р., Нортон Д.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2018. – 320 с.
3. *Кастро Ф.* OKR для начинающих. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://scrumtrek.ru/blog/business-agility/1386/the-beginners-guide-to-okr-1/> (дата обращения 19.09.2020)
4. *Март Б.* Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер. – М.: Лаборатория знаний, 2019. – 340 с.
5. *Панов М.М.* Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI – М.: ИНФРА-М, 2019. – 255 с.

Альмашев Даниил Маратович

Менеджмент. Управление проектами
Финансовый университет при Правительстве РФ
(Санкт-Петербургский филиал)
Санкт-Петербург, Россия
e-mail: daniilalmashev@gmail.com

Соснило Андрей Игоревич

Доцент кафедры,
Кандидат исторических наук
Финансовый университет при Правительстве РФ
(Санкт-Петербургский филиал)
Санкт-Петербург, Россия
e-mail: AISosnilo@fa.ru

СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ «ДОДО ПИЦЦА» ВО ВРЕМЯ ПАНДЕМИИ

Аннотация: Объектом исследования данной статьи является стратегия компании «Додо пицца» в условиях пандемии COVID-19. В работе рассмотрены действия, направленные на «выживание» компании. Показано, что комплекс принятых мер доказал свою эффективность. Компания сохранила тенденцию роста и чувствует себя уверенно на рынке.

Ключевые слова: Стратегия бизнеса; «Додо пицца»; организация; пандемия COVID-19; потребители; сетевая компания; рынок общественного питания; перспективы.

Almashev Daniil Maratovich

Management. Project management
Financial University under the Government of the Russian Federation
(St. Petersburg Branch)
Saint Petersburg, Russia
e-mail: daniilalmashev@gmail.com
tel.: +7 917 885 10 77

Sosnilo Andrey Igorevich

Associate professor of the department,
Candidate of historical sciences
Financial University under the Government of the Russian Federation
(St. Petersburg Branch)
Saint Petersburg, Russia
e-mail: AISosnilo@fa.ru

THE STRATEGY OF THE COMPANY "DODO PIZZA" DURING A PANDEMIC

Abstract: The research object of this article is the strategy of the Dodo Pizza company in the COVID-19 pandemic. The paper discusses actions aimed at the «survival» of the company. It is shown that the set of measures taken has proven to be effective. The company has maintained its growth trend and feels confident in the market.

Keywords: Business strategy; «Dodo pizza»; organization; COVID-19 pandemic; consumers; network company; public catering market; prospects.

В наше время, во времена постиндустриального общества и развития сферы услуг, все большую популярность набирает так называемая «работа самого на себя». То есть создание своего стартапа, своего бизнеса. Все больше и больше людей с каждым днем выходят из привычной зоны комфорта и начинают заниматься предпринимательством. Огромное влияние на это оказывает научно-технический прогресс и процесс компьютеризации, который постепенно охватывает весь мир. Потеря работы, мечты о финансовой независимости, огромный проект в голове, гениальная идея, экономия времени – каждая из этих причин может оказать колоссальное влияние на принятие ответственного и важного решения – создание своего бизнеса.

Однако большой отпечаток на работу как малого, так и крупного дела наложила пандемия COVID-19. «Вирусный удар» отразился абсолютно на каждой бизнес-сфере. Акции многих компаний обрушились, а бывшие гиганты-монополисты активно борются за выживание в столь непростой момент.

Отмечается и ситуация на рынке общественного питания. До событий 2020 года, согласно оценкам «INFOnline», рынок общепита с каждым днем неизменно набирал обороты на протяжении последнего десятилетия. Тем не менее, нынешняя ситуация заставила многие компании пересмотреть стратегию ведения бизнеса, чтобы хоть каким-то образом оставаться на плаву, не говоря уж о развитии. Пищерии оказались чуть ли не единственным сегментом, наиболее устойчивым к COVID-19. Однако и их стратегии претерпели изменения. «Додо пицца» так же не осталась в стороне.

Одна из лучших пиццерий России росла огромными скачками, практически никогда не изменяя своим принципам. За какие-то 10 лет она превратилась из маленького подвала в Сыктывкаре в мировой бренд, получила признание во многих странах и стала эталоном качества на рынке пиццерий. Но пандемия сильно нарушила планы компании.

Безусловно, в такой экстренной ситуации важны были быстрые и правильные решения руководства. В одной из лучших российских пиццерий сработали на «отлично».

Подчеркивается, как поступила компания со своим персоналом. «Додо пицца» старалась максимально сохранить команду. Кого-то переводили из кассиров в курьеры, кого-то отправляли в оплачиваемые отпуска – всеми средствами пиццерия старалась избежать массовых увольнений, и ей это удалось. Более того, создатель сетевой компании Федор Овчинников понизил собственную заработную плату до минимально возможной по законодательству суммы (20 195 руб. в месяц), чтобы сохранить пиццерию и всех своих работников¹. Также он призвал всех сотрудников управляющей компании последовать его примеру и понизить себе зарплату до минимума на три месяца, пообещав взамен акции организации на сумму, которой они себя лишат. Около 90 человек из 250 согласились. Это огромное доверие, которое позволило снизить ФОТ управляющей компании на 6,5 млн рублей в месяц.

Помимо этого, отмечаются и другие действия «Додо», которые на данный момент способствуют поддержанию компании на плаву.

Отказ от всей запланированной рекламы. Пиццерия вышла из всех возможных сделок по размещению рекламы на ТВ с компенсацией в будущем. Кроме того, были приостановлены сборы, которые выплачивали франчайзи в размере 3% в национальный рекламный фонд. Сейчас важно не развитие компании, а сохранение достигнутых результатов, потому то реклама и отошла на второй план.

Временное закрытие нескольких ресторанов. Как только официально ввели меры по борьбе с распространением коронавируса, было принято решение о закрытии около 50 точек. Конечно, если два заведения находятся рядом, куда эффективнее, чтобы работало только одно. Лучше нагрузить поваров и курьеров, нежели распределять спрос среди нескольких ресторанов.

¹ «Inc». – журнал для предпринимателей. Раздел новостей. Статья «Основатель «Додо пиццы» Фёдор Овчинников понизил свою зарплату до 20 тыс. рублей, чтобы спасти бизнес». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://incrussia.ru>. (дата обращения 15.10.2020)

«Додо пицца», как и многие другие заведения общепита, сделала огромный упор на доставку. Сетевая компания себе же в убыток снизила сумму минимальной доставки ради того, чтобы расширить аудиторию и сделать еще больший уклон на эту сферу, которая стала особенно популярной в эпидемиологическое время. Несомненно, эта стратегия позволила увеличить число заказов и повысить производительность курьеров.

Кроме того, «Додо пицца» расширила меню для доставки на дом и оптимизировала зоны работы курьерской службы. Новинки вводились из существующих ингредиентов, дабы не расширять матрицу продуктов. Как пример, картошка с беконом. Два блюда – запеченная картошка и бекон для пиццы – были соединены, вот и получился новый набор. Также оперативно была запущена доставка таких напитков, как кофе и молочные коктейли. Вдобавок на дом теперь можно заказать супы, завтраки и десерты. Все это стало огромным стимулом для многих клиентов обратиться именно к «Додо».

В продолжении темы замечается и введение бесконтактной доставки. Этот тренд, возникший из-за мер по предотвращению распространения инфекции, пользуется огромной популярностью по всему миру. Более того, «Додо» начали доставлять клиентам товары повседневного спроса – зубную пасту, мыло, туалетную бумагу, а также санитайзеры и защитные маски без наценки².

Помимо всего этого, сетевая компания прибегла к снижению арендных ставок и получению арендных каникул. Естественно, большинство арендодателей пошло на уступки, так как они ориентированы на долгосрочное сотрудничество. Каждый понимает, если нет прибыли – как тогда платить арендную плату?

В особенно трудные первые месяцы пандемии были отменены сертификаты на бесплатную пиццу за опоздание курьера. Чуть ли не впервые «Додо» пришлось поступиться своими принципами. Но и эти действия оказались полностью оправданы. Необходимо было направить абсолютно все средства на «выживание» компании. Здесь уже каждый проданный продукт на счету.

Кроме того, наблюдается и рост компании. За время COVID-19 у российской пиццерии открылись новые точки в таких городах, как Москва, Владивосток и Самара. Спрос на заказы на дом значительно вырос. До пандемии оборот от продаж в зале и доставки распределялся в пропорции 30% на 70%, с закрытием залов же доставка в среднем поднялась на 20%. Тем не менее, за счет снижения среднего чека доставки, упала и рентабельность с 12% до менее 4%. Но как считает управляющий более 40 пиццериями «Додо пицца» Дмитрий Троян: «Для запуска ресторана с доставкой сейчас не самое плохое время, а даже наоборот». А ведь пандемия и вправду дает новый вектор для развития компании.

Подводя итоги, отмечается, что «Додо пицца» движется в абсолютно правильном направлении. Компании не только удастся оставаться на плаву, но и находить возможности для дальнейшего развития и открытия новых точек общепита. Безусловно, у пиццерии есть светлое будущее.

Компания Федора благодаря упорству и тяжелому труду скопила запас прочности за эти 10 лет и чувствует себя уверенно на рынке. Однако даже она находилась в непростой ситуации в связи с резкой эпидемией. Вот почему важно принимать своевременные и правильные решения и постоянно работать над стратегией развития бизнеса.

² Крупнейшая в рунете площадка для предпринимателей нового поколения «VC.RU». Раздел новостей. Статья «Додо пицца» пообещала доставлять санитайзеры по себестоимости — после того, как найдет поставщика». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://vc.ru>. (дата обращения: 15.10.2020)

Список использованных источников:

1. Управление маркетингом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Маркетинг» [Электронный ресурс]/ Н. Д. Эриашвили, А. В. Коротков, И. М. Синяева [и др.]; под редакцией А. В. Коротков, И. М. Синяева. – 2-е изд. – Электрон. текстовые данные. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 463 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71205.html>. – ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 13.10.2020). – Текст: электронный.
2. Валько, Д.В. Маркетинг взаимоотношений на потребительском рынке электронной торговли: концептуальный подход и инструментарий сетевых взаимодействий: монография [Электронный ресурс]/ Д. В. Валько. – 2-е изд. – Электрон. текстовые данные. – Челябинск, Саратов: Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 173 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81482.html>. – ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 13.10.2020). – Текст: электронный.
3. Зюзина, Н.Н. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебное пособие [Электронный ресурс]/ Н. Н. Зюзина. – Электрон. текстовые данные. – Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. – 77 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/88795.html>. – ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 13.10.2020). – Текст: электронный.
4. Информационно-консалтинговое агентство, новостной портал «INFOLine». Статья «Рынок общественного питания РФ». URL: <https://infoline.spb.ru>. (дата обращения 12.10.2020). – Текст: электронный.
5. «Центр управления финансами» – деловой портал, который освещает изменения в законодательстве и новости России. Статья «Оборот общественного питания в 2019 году». URL: <https://center-yf.ru>. (дата обращения 13.10.2020). – Текст: электронный.
6. «Додо книга съешь меня прочти меня и узнаешь, как команде «Додо пиццы» удастся двигать горы и менять мир». Над текстом работали: Галина Ветошкина, Иван Заварин, Екатерина Игушева и Максим Котин. URL: <https://book.dodopizza.info>. (дата обращения 14.10.2020). – Текст: электронный.
7. «Inc» – журнал для предпринимателей. Раздел новостей. Статья «Основатель «Додо пиццы» Федор Овчинников понизил свою зарплату до 20 тыс. рублей, чтобы спасти бизнес». URL: <https://incrussia.ru>. (дата обращения 15.10.2020). – Текст: электронный.
8. Крупнейшая в рунете площадка для предпринимателей нового поколения «VC.RU». Раздел новостей. Статья «Додо пицца» пообещала доставлять санитары по себестоимости – после того, как найдет поставщика». URL: <https://vc.ru>. (дата обращения: 15.10.2020). – Текст: электронный.
9. Сайт франшиза «Додо пиццы». URL: <https://www.dodofranchise.ru>. (дата обращения: 16.10.2020). – Текст: электронный.

Арсеньев Антон Денисович

Менеджмент. Управление проектами
Финансовый университет при Правительстве РФ
(Санкт-Петербургский филиал)
Санкт-Петербург, Россия
e-mail: arsenyev.antoshka@mail.ru

Соснило Андрей Игоревич

Доцент кафедры,
Кандидат исторических наук
Финансовый университет при Правительстве РФ
(Санкт-Петербургский филиал)
Санкт-Петербург, Россия
e-mail: AISosnilo@fa.ru

ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ НА КИБЕРСПОРТ

Аннотация: Объектом исследования данной статьи является влияние пандемии COVID-19 на киберспортивную индустрию. В работе рассмотрены факторы, повлиявшие на какие-либо изменения в сфере киберспорта, а также сформулированы прогнозы, касающиеся развития данной индустрии после окончания пандемии.

Ключевые слова: пандемия COVID-19; киберспорт; зрители; прирост, турнирный организатор, игроки

Arsenev Anton Denisovich

Management. Project management
Financial University under the Government of the Russian Federation
(St. Petersburg Branch)
Saint Petersburg, Russia
e-mail: arsenyev.antoshka@mail.ru

Sosnilo Andrey Igorevich

Associate professor of the department,
Candidate of historical sciences
Financial University under the Government of the Russian Federation
(St. Petersburg Branch)
Saint Petersburg, Russia
e-mail: AISosnilo@fa.ru

THE IMPACT OF THE PANDEMIC ON ESPORTS

Abstract: The object of this article's research is the impact of the COVID-19 pandemic on the esports industry. In the work the factors that influenced any changes in the field of esports were examined, and also forecasts regarding the development of this industry after the end of the pandemic were formulated.

Keywords: COVID-19 pandemic; esports; audience; tournament organizer; players.

Киберспорт – разновидность спортивного соревнования с использованием видеониг – с самого его появления становится все популярнее и популярнее с каждым годом. Количество людей, обращающих свое внимание на данную отрасль – игроков, инвесторов, организаторов – растет в геометрической прогрессии. В целом, можно подчеркнуть, что игровая

индустрия как таковая, и в частности киберспортивная, являются одними из самых быстрорастущих за последние года. Причин тому множество, начиная от простоты самого игрового процесса, заканчивая стремлением нового поколения к прогрессивности. И стоит признать, что именно прогрессивность является главной причиной, почему данная отрасль является одной из самых мало пострадавших от настигшей пандемии COVID-19. Благодаря тому, что большая часть соревнований имеет возможность быть проведенной в режиме «онлайн», индустрии удастся поддерживать рабочее состояние практически без перебоев. Более того, есть аспекты, в которых пандемия пошла на пользу развитию киберспорта. Говорить о том, что положительного влияния на индустрию пандемия оказала больше, чем негативного, не приходится, так же как нельзя с полной уверенностью заявлять и об обратном.

Первым делом стоит обозначить то, что глобально изменилось в проведении различных соревнований с приходом повсеместного карантина. И как таковое серьезное изменение одно – если раньше турнирный организатор арендовал арену для проведения каких-либо турниров, после чего все приглашенные и прошедшие квалификации команды съезжались в место проведения, чтобы разыграть турнир в формате LAN, то сейчас необходимо лишь наладить онлайн трансляцию с камерами всех игроков из мест, где они играют и предоставить им сервер. Если рассматривать с этой точки зрения, то потеря заключается лишь в продажах билетов в зал, что никогда и не было приоритетным способом заработка организаторов. Кроме того, страдает из-за отсутствия такого формата продажа сувенирной продукции, что так же не является чем-то катастрофичным в масштабах целой отрасли. А вот что действительно смогло серьезно повлиять на данную сферу, так это рекламные контракты, которые приносили ощутимую часть дохода, и которые были разорваны во время пандемии. Так, например, BMW, заключившие крупные спонсорские сделки со многими киберспортивными организациями, такими как, например, G2 или Fnatic, прямо накануне карантина, были вынуждены часть этих сделок отменить. Кроме того, многие контракты подразумевали размещение рекламы внутри арен. Следовательно эти условия не могли быть выполнены и компании несли убытки. В остальном влияние COVID-19 нельзя назвать каким-то колоссальным. Больше потерь было в соревновательности и зрелищности (ввиду, например, разделения всех чемпионатов по регионам, ведь обеспечить одинаковые условия игрокам из Северной Америки, Европы и Азии не позволяют технологии), нежели в доходах.

Однако стоит обратить внимание на общее влияние пандемии на общество, ведь именно в этом кроется большая часть того, что изменилось в индустрии за последние полгода. Итак, в чем заключается положительное влияние пандемии COVID-19 на киберспорт? Когда был введен всеобщий карантин, люди начали больше времени проводить дома. Тогда же были отменены и перенесены почти все спортивные соревнования. Генеральный директор компании ESL Ральф Рейхарт отметил в интервью¹, что в момент карантина просмотры трансляций турниров увеличились в 2–3 раза, а выручка от продажи мерчандайза, несмотря на падение покупательской способности, выросли на 30%. Гендиректор другой крупной киберспортивной компании, OAM, Кристофер Оверхолт так же акцентирует внимание на росте зрительского интереса², в частности он упоминает рекордное среднее число просмотров, в дисциплине League of Legends за все время ее существования. Потенциально это означает небывалый рост прибыли в ближайшем будущем, ведь именно относительно небольшое количество зрителей на данном этапе является крупным препятствием к монетизации киберспорта. В данный момент эта проблема является одной из самых крупных в сфере киберспорта. Среднестатистический зритель NBA приносит в 4 раза больше прибыли, чем зритель трансляции по, например, StarCraft 2, по причине того, что все трансляции бесплатны и отсутствует дополнительный контент. Такой резкий скачок интереса к киберспорту позволит преодолеть зависимость от существующего количества зрителей

¹ Сайт спортивной бизнес группы Deloitte, интервью с Ральфом Рейххартом URL: <https://www2.deloitte.com/> (дата обращения 19.10.2020). – Текст: электронный.

² Сайт спортивной бизнес группы Deloitte, интервью с Ральфом Рейххартом URL: <https://www2.deloitte.com/> (дата обращения 19.10.2020). – Текст: электронный.

и позволит монетизировать трансляции. Кроме того, к дополнительному доходу приведет также увеличение количества инвесторов, которые увидев повышенный интерес, несомненно войдут в отрасль. Все это позволит еще больше развивать данную сферу: улучшать организацию, условия проведения и т. д.

Точно так же, как главные плюсы от пандемии для киберспорта кроются в его общем влиянии на общество, в этом же кроются и главные минусы. Кристофер Оверхолт в том же интервью выразил свои надежды на то, что с возвращением традиционного спорта, позиции киберспорта не будут подорваны. Однако уже можно заметить резкое снижение среднего онлайн на трансляциях и в самих играх. Кроме того, уже упомянутая покупательская способность может сильно ударить по продажам после окончания пандемии. Также во время COVID-19 турнирные операторы значительно понизили суммы призовых, из-за чего команды на протяжении долгого времени получали значительно меньше, чем могли бы. Помимо прочего, далеко не все компании смогли вовремя адаптироваться к сложившейся ситуации. В то время как другие только наращивали темпы роста, такие компании не смогли сохранить потоки прибыли. Так, например, организация 100 Thieves распустила свой состав в дисциплине Counter-Strike: Global Offensive по причине того, что содержать его оказалось невыгодно.

Многие люди, работающие в сфере киберспорта, в том числе упомянутые Кристофер Оверхолт и Ральф Рейхарт, говорят о том, что не могут с уверенностью заявить, что киберспорт как индустрия «вышел победителем» из ситуации с коронавирусом, аргументируя это тем, что рост прибыли в одних отраслях мог компенсироваться потерями в других. Однако если смотреть в долгосрочной перспективе, будет уместным считать, что тот рывок, который совершила киберспортивная индустрия в этом году даст свои плоды немногим позже, нежели здесь и сейчас. Потенциально такой колоссальный приток новых людей может компенсировать все понесенные потери путем использования новых возможностей, которые появляются вместе с новыми заинтересованными в развитии отрасли людьми.

Список использованных источников:

1. Сайт спортивной бизнес группы Deloitte, интервью с Ральфом Рейхартом URL: <https://www2.deloitte.com/> (дата обращения 19.10.2020). – Текст: электронный.
2. Сайт спортивной бизнес группы Deloitte, интервью с Ральфом Рейхартом URL: <https://www2.deloitte.com/> (дата обращения 19.10.2020). – Текст: электронный.
3. Сайт спортивной бизнес группы Deloitte, исследование «Let's play! 2020» URL: <https://www2.deloitte.com/> (дата обращения 19.10.2020). – Текст: электронный.

Ашихмина Анастасия Алексеевна

Водянова Ангелина Игоревна

Факультет информационных технологий и анализ больших данных

Финансовый университет при Правительстве РФ

г. Москва, Россия

e-mail: a.ashikhmina01@gmail.com

e-mail: vodianova.angelina@yandex.ru

Научный руководитель: **Ольга Александровна Бородина**

старший преподаватель Департамента менеджмента и инноваций

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Россия

E-mail: olga_borodina17@mail.ru

COVID-19 И МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС: СОВМЕСТИМЫ ЛИ ЭТИ ПОНЯТИЯ?

Аннотация: Новая реальность, возникшая в связи с появлением инфекции нового типа (Covid-19), перевернула всю экономику и дала повод для реструктуризации всех сфер мирового бизнеса. Данная проблема стала отправной точкой для активного развития онлайн сервисов, программ для дистанционного общения, а также преобразования структуры ведения бизнеса в формат «онлайн». Так как не каждая организация была готова к таким нововведениям, тем или иным образом последствия данного явления значительно сказались на социально-экономической сфере жизни общества.

Ключевые слова: мировая экономика, бизнес, пандемия (COVID-19), прибыль, убыток, цифровые технологии, анализ рынка.

Ashikhmina Anastasia Alekseevna

Vodianova Angelina Igorevna

Faculty of Information technology and big data analysis

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

e-mail: a.ashikhmina01@gmail.com

e-mail: vodianova.angelina@yandex.ru

Scientific adviser: **Olga Alexandrovna Borodina**

Senior Lecturer of the Management and Innovation Department

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

E-mail: olga_borodina17@mail.ru

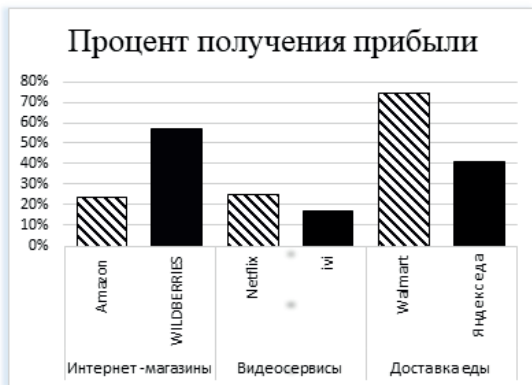
COVID-19 AND INTERNATIONAL BUSINESS: ARE THESE CONCEPTS COMPATIBLE?

Abstract: The new reality created by the emergence of a new type of infection (Covid-19) turned the entire economy upside down and gave rise to the restructuring of all areas of global business. This problem became the starting point for the active development of online services, programs for remote communication, as well as the transformation of the business structure into the "online «format. Since not every organization was ready for such innovations, one way or another the consequences of this phenomenon significantly affected the socio-economic sphere of society.

Keywords: world economy, business, pandemic (COVID-19), profit, loss, digital technology, market analysis.

Пандемия коронавируса нанесла серьезный урон мировой экономике, принудив буквально всю планету не покидать своих домов. Однако для некоторых компаний данная ситуация оказалась очень прибыльной. Главным образом она изменила роль и значение цифрового опыта покупателей, что в разы увеличило объемы электронной коммерции по миру [1].

Рисунок 1. Положительное воздействие пандемии на мировой бизнес

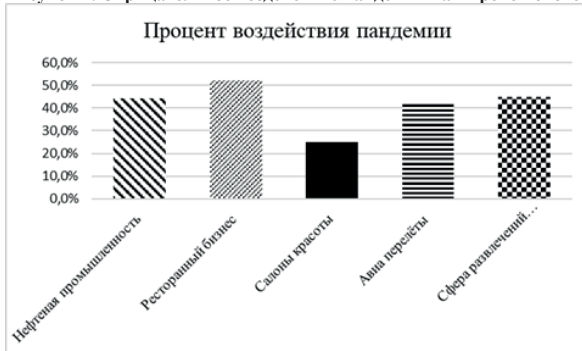


Находясь на самоизоляции, людям ничего и не оставалось, как удовлетворять свои потребности с помощью интернет-заказов продуктов и необходимых вещей, а также проводить свой досуг, используя различные видеосервисы. Создавшиеся условия стали причиной увеличения спроса на ряд интернет-сервисов и, как следствие, выросли акции данных компаний. Подробные данные о возникших изменениях как в мире, так и конкретно в России, представлены на рисунке 1.

В середине апреля, который пришелся на разгар пандемии, некоторые компании при анализе своей статистики поняли, что пандемия им даже на руку. К таким компаниям можно отнести Amazon, руководитель которой сообщил о том, что количество посетителей сайта увеличилось в разы, а объем продаж возрос на около 11 тыс. долларов в секунду [2]. По подсчетам аналитиков отечественной компании Wildberries число клиентов возросло в три раза на фоне коронавируса и самоизоляции. Видеосервисы также неплохо заработали на пандемии. Как отмечает один из крупнейших онлайн-кинотеатров ivi, количество платных подписчиков к июню выросло до 3 млн пользователей по сравнению с 2,2 млн по итогам 2019 года. Зарубежная компания Netflix также отмечает, что за три месяца Netflix прибавил 15,8 миллиона подписчиков [2]. Вопреки всем прогнозам, сервисы доставки еды оказались не менее востребованными: количество заказов за период карантина выросло на 70%, а средний чек по России увеличился вдвое. Несмотря на значительное увеличение прибыли, стоит заметить, что на фоне пандемии компании потеряли не малые суммы на обеспечение сотрудников масками, перчатками и дезинфицирующими средствами.

Однако нашего внимания требует тот факт, что большая часть компаний потерпела ряд потерь и колоссальных изменений в связи с пандемией. Организациям, не приспособленным к удаленной работе или зависящим от посетителей пришлось приложить немалые усилия, что сохранить бизнес. В статье рассмотрены несколько отраслей, которым непросто было пережить данный период. Свод данных о проценте снижения прибыли представлен в рисунке 2.

Рисунок 2. Отрицательное воздействие пандемии на мировой бизнес



Период нестабильности рынка сырой нефти, связанный с нефтяным кризисом и падением спроса на нефть, усугубила пандемия коронавируса, а срыв сделки ОПЕК+ в начале марта обрушил все биржевые индексы, что повлекло за собой последствия для мировых товарных рынков. Если данная ситуация не изменится, это может привести к глобальным потерям и экономическому кризису.

После распространения вируса COVID-19 не только в Китае, но и по всей Европе, многие сферы бизнеса стали замечать уменьшение трафика. Поток туристов из Европы стал сокращаться, люди стали избегать массовых мероприятий и отказались от посещения ресторанов. Именно это характеризует немаленький процент снижения прибыли. Ситуация в мире отразилась на спросе на услуги салонов красоты. Отказавшиеся без особой нужды выходить из дома люди предпочли сами обучиться необходимым навыкам, учась по видео урокам в Интернете [3].

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что COVID-19 безусловно оказал влияние на мировой бизнес и экономику в целом. Однако даже те сферы, которые по статистике от него выиграли, потеряли большие деньги на обеспечение безопасных условий труда своим сотрудникам (маски, перчатки, антисептики), а также на приспособление к изменившимся условиям. Можно сказать, что к такому удару по мировому бизнесу не был готов никто, однако некоторые сферы смогли реорганизовать деятельность своей фирмы без значимых потерь. Пандемия помогла осознать тот факт, что в век информационных технологий существуют возможности работать удаленно, сокращая затраты в некоторых вопросах (например, содержание офисных помещений). Развитие данного варианта работы безусловно до сих пор кажется чем-то сложным и требующим большого количества ресурсов, однако также оно открывает новые направления развития и новые возможности для всей мировой экономики.

Список использованных источников:

1. 7 отраслей, которые начали стремительно расти во время пандемии [Электронный ресурс]. URL: <https://lifehacker.ru/biznes-vo-vremya-pandemii/> (дата обращения 19.10.2020)
2. Коронавирус и бизнес: кто выиграл, и кто проиграл в условиях карантина [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bbc.com/russian/features-52647490> (дата обращения 19.10.2020)
3. 7 негативных последствий коронавируса для мировой экономики [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vesti.ru/finance/article/1866456> (дата обращения 19.10.2020)

Есакова К.Д.

Финансовый Университет при Правительстве РФ,
Санкт-Петербургский филиал, г. Санкт-Петербург, Россия

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ

Аннотация: в статье рассматривается вопрос использования CRM – системы посредством трактовки значения, исторического взгляда на суть CRM. Приводится теоретико-экономическое обоснование значения формирования партнерских отношений «продавец-клиент». Проводится анализ системы как одной из стратегий, которой пользуются компании. Также приводятся способы использования данных систем с пояснениями к каждому из механизмов. Помимо явных преимуществ в статье рассматриваются варианты низкой эффективности интеграции систем CRM, то есть указываются условные риски, на которые идут компании, чтобы получить потенциально высокую прибыль с имеющихся данных. Далее рассматривается один из основных аспектов, влияющих на спорный характер введения данных систем в работу компаний – субъективный взгляд на результаты анализа системами персональных данных со стороны клиентов, за расположение которых борется производитель благ.

Ключевые слова: отношения фирмы с клиентами, система, организации, управление, стратегия, потребители.

Создание прочной клиентской базы компании является приоритетной задачей организации на огромном рынке благ. Привлечь покупателя однажды и удерживать его намного легче, чем постоянно использовать какие-то средства, чтобы «обратить на себя внимание», не говоря уже о долгосрочном сотрудничестве. Можно с легкостью утверждать, что затраты на постоянного клиента, в большинстве случаев, окупятся гарантированными поступлениями от продаж, в отличие от расходов компании на «соблазнение» потенциального клиента. Именно поэтому новые технологии, благодаря которым у компаний появляется какой-либо шанс удержать старых и приобрести новых покупателей привлекают к себе столь много внимания. Одной из таких технологий является рациональная система автоматизации продаж и оптимизации отношений со своими партнерами – CRM.

CRM – customer relationship management или управление взаимоотношениями с клиентами. Под этой аббревиатурой подразумевают, грубо говоря, корпоративную идеологию, которая направлена на увеличение прибыли за счет улучшения отношений между покупателем и продавцом¹. Более подробно CRM характеризуют как целое приоритетное направление, имеющее высокий потенциал по увеличению эффективности деятельности организаций. Или же как технологию, используемую в качестве способа для увеличения выгоды покупателям, за счет того, что фирма просто предугадывает и создает товары, которые клиенты захотят приобрести. Либо же как привлечение и удержание клиентов путем создания длительных взаимовыгодных отношений, на протяжении которых потребитель сможет обратиться в компанию за помощью, если у него появились трудности с приобретенным продуктом. Безусловно, эта помощь должна быть оказана «по высшему разряду» и в кратчайшие сроки.

Система «Customer Relationship Management» является далеко не «изобретением» 21 века. За долго до появления больших сетевых гипермаркетов, торговых центров с огромным количеством магазинов люди уже весьма успешно применяли эту технологию в своих собственных магазинчиках «у дома». В те времена владелец этого магазинчика являлся и его работником, следовательно, клиент ориентированность зависела только от него. Его

¹ Cyberleninka.ru - научная электронная библиотека, статья «Клиент ориентированность». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/klientoorientirovannost-ponyatie-kriterii>. (дата обращения 18.04.20). – Текст электронный.)

работа уже тогда заключалась в адресной работе с каждым потребителем. «Бизнесмен» знал все семьи в округе, изучал и систематизировал их потребности, желания, интересы... Факт того, что в процесс покупки товара был вовлечен и сам продавец, и клиент не делал это занятие каким-то рутинным и обычным, а прочные отношения служили залогом лояльности покупателей. Вся суть этого магазинчика заключалась в том, его главной целью была не продажа благ любой ценой, а сохранение устойчивой связи с абсолютно каждым покупателем. Благодаря чему, собственно, и увеличивалась прибыль «предпринимателя».

Появление модернизированной CRM – системы объясняется тем, что на рынке товаров и услуг в современном мире огромная конкуренция. Считается, что совершить сделку с уже имеющимся клиентом стоит компании в 5–10 раз дешевле, чем с незнакомым, новым покупателем. Также стоит учитывать тот факт, что если этому самому новому посетителю что – то не понравится, например, ваш сервис, обслуживание, ассортимент товаров, неоправданно высокие цены об этом он, естественно, расскажет своим друзьям, родственникам, знакомым. В общей сумме эту антирекламу услышат порядка 20 человек. Поэтому компаниям столь важно уделять внимание такому феномену как взаимоотношение с клиентами, причем обучать правильно это делать абсолютно каждого сотрудника.

Каждый потребитель хочет приобретать не только качественные и дешевые блага, но и те товары и услуги, которые будут соответствовать его личным «прихотям», которые со временем имеют свойство меняться. И именно здесь решающим фактором конкуренции становится умение производителя совместить предпочтения, интересы покупателя с эффективным производством и системой планирования. В таком случае, CRM – системы становятся востребованными, с целью того, чтобы обеспечить бизнесу новые ступени развития.

Благодаря этим системам, например, у розничных сетей появляется возможность намного быстрее реагировать на меняющиеся рыночные условия. Качественный анализ реакции потребителей на какие – либо предложения позволяет компании получать информацию об их интересах и предпочтениях и, возможно, если это требуется, внести какие – то коррективы в бизнес – идею предоставляемых услуг. Но система управления взаимоотношениями с клиентами востребована не только розничным сегментом рынка. Стоит подчеркнуть, что подобные системы весьма значимы и для дистрибьюторских сетей с немалочисленной клиентской базой. Можно сказать, что буквально незаменимым инструментом повышения эффективности работы они становятся и для самих сотрудников компании, так как их основной деятельностью является продвижение новых благ на рынок.

CRM – системы могут применяться 2 способами: активным и пассивным. Из-за того, что первый способ является более продвинутым и компьютеризированным, ему стоит уделить большее внимание и рассказать о том, как именно он работает. Используя активный способ применения CRM – систем, компания постоянно следит за изменениями на рынке благ, отслеживает покупательские тенденции и предпочтения, чтобы планировать свою стратегию, план по продаже товара, маркетинговые, рекламные акции, скидки, также чтобы оперативно влиять на изменение ассортимента товаров и услуг. В итоге – ускоряется процесс поступления новых товарных позиций на рынок, улучшается система управления складскими запасами, отношения с потребителями становятся намного прочнее и устойчивее. Сами клиенты тоже могут влиять на эти процессы, используя, например, карты лояльности различных магазинов.

«Улучшенная версия» применения CRM – систем заключается в том, что компьютерная система сама анализирует желания и интересы каждого человека находящего в клиентской базе рассматриваемой организации, позволяет прогнозировать потенциальную склонность клиента к какому-либо товару или услуге, и далее в автоматическом режиме, используя, например, метод рассылки писем по почте или в социальных сетях, взаимодействует с каждым потребителем в отдельности, предлагая товар или услугу. Другими словами, активная CRM-система использует не только информацию о своих клиентах, но и также делает их активными участниками взаимоотношений между компанией и покупателями.

Система управления взаимоотношениями с клиентами провозглашает индивидуальный подход к абсолютно любому человеку, будь он подростком или же взрослым человеком. После сбора и обработки информации о потребителе, на основе его покупок или, возможно, запросов на сайте организации, сразу же создается персонализированное предложение. А поскольку создано оно на основе желаний клиента, то большая вероятность того, что оно будет принято с высокой вероятностью.

Можно сказать, что CRM – система является центром, где собраны все данные о клиентской базе какой-либо организации. Такая база данных облегчает жизнь не только сотрудникам фирмы, которые контролируют и отслеживают эффективность маркетинговых мероприятий, но также помогает руководству компании принимать взвешенные управленческие решения на основе каких-либо статистических показателей.

Если рассматривать крупные розничные сети с огромным количеством клиентов, прибавляющихся каждый день, такие как «Карусель», «Глобус», «Дикси», «Пятерочка», сеть аптек «Озерки», сеть заправок «ВР» и так далее, то можно с уверенностью сказать, что подобный маркетинговый ход должен быть реализован с помощью новейших информационных технологий. Действительно, стоимость CRM – разработок достаточно высокая, в интернет – ресурсах говорится о том, что цена может доходить до нескольких тысяч долларов. Однако розничные компании все равно обзаводятся и внедряют системы управления взаимоотношениями с клиентами, вкладывая немаленькие финансовые ресурсы в большие базы данных, аналитические средства, системы автоматизации маркетинга, обслуживания и работы персонала в торговых залах.

Но в большинстве случаев такое громадное количество издержек совершенно не оправдывают себя на практике. Либо эффект от таких систем просто не соответствует ожиданиям руководства компании, либо эти проекты вообще оказываются неудачными: не происходит абсолютно никаких изменений. Ведь мало того, что у фирмы теперь есть способность анализировать управление отношениями с клиентами, когда нужно всего лишь снизить цену, возможно просто создавать более простое благо, а может быть научиться какому – либо навыку, которого не хватает компании для того, чтобы вовремя успевать следить за меняющимися потребностями потребителей. А все потому, что CRM пока не характеризуется типичным состоянием для фирм/корпораций, хотя последние заверяют обратное.

Конечно, никакая из вышеупомянутых компаний не хочет отпугивать клиентов. Но стоит помнить, что, если вы обладаете информацией о своих клиентах, это не значит, что вы являетесь клиент ориентированный фирмой. Всеми известный факт, что абсолютно все люди реагируют на изменения на рынке совершенно по-разному. Одному потребителю будет очень приятно, что о нем, грубо говоря, заботятся. Другому покажется, что ему льстят и пытаются угодить. Третий же будет думать совершенно иначе, его совсем не устраивает тот факт, что «какие-то руководители» знают почти всю информацию о нем, возможно, это даже вызовет чувство протеста. Потребителю номер четыре покажется это попыткой манипулирования людьми, которая совсем не уместна на рынке благ, от которой, может даже, захочется защититься.

Самой распространенной ошибкой неудовлетворенных пользователей CRM – систем является то, что производители концентрируются исключительно на предложении мало им альтернативных и дополнительных услуг. Также CRM – процессы должны «контактировать» со всеми подразделениями фирмы, а не только с теми сотрудниками, кто работает с клиентами. Можно подытожить и сказать, что основная проблема заключается в том, что организации пытаются использовать самые обычные технологии и инструменты, по отношению к функциям, которые подчинены совсем другим законам.

Обобщая все вышесказанное можно сделать вывод, что CRM – система должна охватывать организационные процессы с пересекающимися функциональными границами, включая в себя анализ клиентской базы, для создания исключительно индивидуальных, личных решений для целевых клиентов. В итоге, основная задача управления взаимоотношения с клиентами

заключается в том, чтобы повысить продажи компании не экстенсивным путем, а наоборот, интенсивным. Это заведомо предусматривает ориентацию на потребителей, приносящих наибольшую прибыль. Но тем не менее, не стоит забывать о потребителях, которые приносят остальную, меньшую часть прибыли организации. Уровень внимания к ним должен быть несколько не ниже. В любом случае, их не стоит игнорировать. По сути, программы CRM направлены на то, чтобы клиенты фирмы стали для нее еще более выгодными, то есть переходили бы в самые прибыльные сегменты, естественно, не забывая при этом о своих потребительских ожиданиях и интересах.

В заключении можно сказать, что система «Customer Relationship Management» – является важнейшим структурным компонентом успешного развития фирмы. Целесообразный подход к ее формированию и применению на практике, правильный выбор рычагов воздействия на сотрудников и заинтересованность не только в собственной материальной выгоде, но и в хороших, долгосрочных взаимоотношениях с любым из двух типов клиентов дают организации стимул процветать и выходить не только на новый уровень клиентоориентированности, но также и своего развития.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ РЕСУРСОВ

Книжные издания

1. *Латышова Людмила Сергеевна, Ойнер Ольга Константиновна, Пантелеева Елена Константиновна, «Клиентоориентированность. Исследования, стратегии, технологии. Монография».* [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые данные. – Москва: Инфра.М: 2020. Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=1058297>. Электронная научная библиотека «znanium.com» (дата обращения: 15.10.2020). – Текст: электронный.
2. *Шпирт, Б.* Отчаянные аккаунт-менеджеры: Как работать с клиентами без стресса и проблем. Настольная книга аккаунт-менеджера, менеджера проектов и фрилансера / Б. Шпирт. – Москва: Альпина Паблишер, 2018. – 232 с. – ISBN 978-5-9614-6875-5. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/82631.html> (дата обращения: 15.10.2020). – Режим доступа: для авторизир. пользователей.
3. *Лукич, Р.* Техника продаж крупным клиентам: 111 вопросов и ответов / Р. Лукич, Е. Колотилев. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 272 с. – ISBN 978-5-9614-1965-8. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/82545.html> (дата обращения: 15.10.2020). – Режим доступа: для авторизир. пользователей.
4. *Брэдли, Энтони* Социальная организация: Как с помощью социальных медиа задействовать коллективный разум ваших клиентов и сотрудников / Энтони Брэдли, Марк Макдоналд. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 256 с. – ISBN 978-5-9614-5078-1. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/82514.html> (дата обращения: 15.10.2020). – Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Каверина Маргарита Андреевна
 Финансовый факультет
 Финансовый Университет при Правительстве РФ
 Москва, Россия
 email: ritaklol@icloud.com

Научный руководитель: **Баркова Наталья Юрьевна**
 к.э.н. старший преподаватель департамента «Менеджмент»
 Финансовый Университет при Правительстве РФ
 Москва, Россия
 email: natalya_barkova_1975@mail.ru

СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ

Аннотация: Пандемия, вызванная вирусом COVID-19, оказала колоссальное влияние на все сферы общественной жизни, в том числе на развитие малого и среднего бизнеса в России. В такой кризисный период немаловажно разработать правильную стратегию развития бизнеса, которая позволит предприятию остаться на рынке. Основные шаги изменения стратегии бизнеса в период эпидемии, а также влияющие факторы представлены в данной статье.

Ключевые слова: пандемия, стратегия, бизнес, развитие.

Kaverina Margarita Andreevna
 Financial faculty
 Financial University under the Government of the Russian Federation
 Moscow, Russia
 email: ritaklol@icloud.com

Scientific adviser: **Barkova Natalya Yurevna**
 PhD, Assistant
 Department of Management
 Financial University under the Government of the Russian Federation
 Moscow, Russia
 email: natalya_barkova_1975@mail.ru

BUSINESS STRATEGY DURING THE PANDEMIC PERIOD

Abstract:

The pandemic caused by the COVID-19 virus has had a tremendous impact on all spheres of public life, including the development of small and medium-sized businesses in Russia. In such a crisis period, it is important to have a logically correct business development strategy that will allow the enterprise to enter the market. The main steps of a business development strategy during an epidemic, as well as important factors in this article.

Keywords: pandemic, strategy, business, development.

1. Введение

В современных реалиях детальное планирование дальнейшего развития бизнеса представляет большую трудность. В сложившихся условиях в связи с эпидемией вируса COVID-19 предпринимателям приходится не только разрабатывать стратегию бизнеса исходя из постоянно меняющихся условий его ведения, но и успешно адаптироваться к законодательным ограничениям и требованиям, неся при это минимальные убытки и извлекая максимум

выгоды. Важно понимать, что кризис представляет собой не только новые угрозы, но также и уникальные условия для радикальных и масштабных преобразований.

2. Обзор литературы

Данная тема является актуальной в 2020 году и отличается своей новизной. Поэтому для написания статьи необходимо было изучить характер изменения стратегии бизнеса в кризисный период. Этой тематике соответствует научная статья «РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА» Клочковой А.В., в которой рассмотрены основные тенденции изменения концепции ведения бизнеса в условиях упадка.

3. Методология исследования

Для выявления методов организации предприятия при пандемии необходимо выделить ключевые факторы, влияющие на изменение стратегии бизнеса в данных условиях и соотнести их с характером ведения бизнеса в кризис. Совокупность этих исследований позволяет выявить стратегические шаги, необходимые предпринимателю в условиях эпидемии COVID-19.

4. Результаты исследования

Первое, что необходимо было сделать предпринимателю с началом введения ограничительных мер – расчет точки безубыточности. Этот показатель позволит оценить уровень финансовой надежности и платежеспособности предприятия, возможности снижения цены без значительных изменений в прибыли, и в целом провести анализ финансового состояния компании. В период пандемии значительную роль играет максимальное снижение постоянных затрат. Для этого необходимо проведение переговоров с арендодателями и банками о возможной отсрочке платежей. В планировании затрат также необходимо проанализировать их с точки зрения эффективности в новых условиях. Например, в связи с самоизоляцией эффективность рекламных баннеров на улицах резко снизилась, зато возросло количество времени, проводимого людьми в интернете. Поэтому предпринимателю стоит поменять способ рекламы своей продукции или услуг.

Вторым, но не менее значительным шагом в создании стратегии бизнеса в период пандемии является использование всех возможных мер государственной поддержки бизнеса. В связи с закрытием торговых центров, государство было вынуждено реформировать законодательство в сфере поддержки малого бизнеса. Например, для впервые зарегистрированных ИП на УСН и патенте для некоторых видов деятельности были объявлены налоговые каникулы до 2023 года в отдельных регионах России. Предпринимателю крайне важно найти компетентного специалиста для своевременного реагирования на изменения в законодательстве, поскольку реализация всех возможностей использования государственной поддержки может сыграть ключевую роль в сохранении платежеспособности предприятия.

Третий шаг предпринимателя в разработке стратегии бизнеса в период пандемии – решение в отношении кадрового состава. Кризисный период в компании хорошо показывает эффективность и неэффективность каждого сотрудника предприятия. Сокращение числа работников, конечно, может способствовать предотвращению банкротства предприятия, однако руководителю необходимо также думать об сохранении занятости населения. Поэтому выход из ситуации – проведение переговоров с сотрудниками для поиска совместных решений: административный отпуск, переход на удаленный режим.

Ключевым фактором стратегии бизнеса является изменение покупательского поведения в период эпидемии. Предпринимателю необходимо оценить новый рынок спроса: доходы населения снизились, изменилось основное времяпрепровождения людей, сместились приоритеты в сторону продуктов первой необходимости и средств индивидуальной защиты, значительно упал спрос на предметы роскоши, индустрию развлечений и отдыха. В связи с этим нужно скорректировать объем и тип выпускаемой продукции или предоставляемых услуг. Необходимо обеспечить возможность для полного перехода в онлайн-формат:

разработать платформу для предоставления услуг онлайн, проработать сайта компании, создать удобный интернет-магазин. Не менее важен поиск предпринимателем новых каналов продаж: ориентация на доставку собственными средствами или заключения договора с курьерской службой.

5. Выводы и рекомендации

Кризис, вызванный эпидемией, предоставляет предпринимателям возможность увидеть реальную перспективу развития бизнеса, понять, какие методы управления действительно эффективны, а какие не способствуют развитию компании. Выбор правильной стратегии бизнеса в этих условиях – единственно верный ключ к сохранению работы предприятия, а может и к его успешному развитию.

Список использованных источников:

1. Журнал «Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета», 2016г, статья «РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА» Ключкова А.В. // электронный ресурс: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-strategii-predpriyatiya-v-usloviyah-krizisa>
2. Журнал «Менеджмент сегодня», 2019г, статья «СТРАТЕГИЯ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА», Алексеев Н.С. // электронный ресурс: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37244193>
3. Сборник статей Международной научно-практической конференции, 2017г, статья «РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА В КРИЗИС: ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА» Куценко Е.И. // электронный ресурс: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29133139%20>
4. *Рич Лессер (Rich Lesser) и Мартин Ривз (Martin Reeves)* «Как управлять компанией в условиях пандемии», 2020г // электронный ресурс: <https://media-publications.bcg.com/Leading-Out-of-Adversity-RUS.pdf>
5. *Арик Ахвердян* «Как трансформировать бизнес в период пандемии», 2020г // электронный ресурс: <https://expert.ru/2020/06/16/kak-transformirovat-biznes-strategiyu-v-period-pandemii/>

Ксения Вячеславовна Красичкова
Факультет «Высшая школа управления»
Финансовый университет при Правительстве РФ
Москва, Россия
e-mail: ksy-ksy2013@mail.ru

Научный руководитель: **Сергей Анатольевич Титов**
К.э.н., доцент
Финансовый университет при Правительстве РФ
Москва, Россия
e-mail: satitov@fa.ru

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ AGILE

Аннотация: В статье рассмотрен agile-подход, позволяющий организации быстро реагировать на изменяющиеся условия рынка или связанные с потребителями. Изучены принципы agile, сформулированные в Agile-манифесте. Проведена адаптация рассмотренных принципов к стратегическому менеджменту и построению стратегии бизнеса.

Ключевые слова: agile, принципы agile, стратегический менеджмент

Kseniya Krasichkova
Faculty: «Higher school of management»
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
e-mail: ksy-ksy2013@mail.ru

Scientific adviser: **Sergei Titov**
Candidate of Economic sciences, associate professor
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
e-mail: satitov@fa.ru

FORMATION OF A BUSINESS STRATEGY BASED ON AGILE PRINCIPLES

Abstract: The article discusses a flexible approach that allows a company quickly to respond to market changing conditions or related to consumers. Learned the principles of agile formulated in the Agile-manifesto. The considered principles were adapted to strategic management and a business strategy.

Keywords: agile, principles of agile, strategic management

Многие современные организации все чаще сталкиваются с проблемой необходимости реагирования на изменения, возникающие на рынке или связанные с отдельными потребителями / группами потребителей. Появление множества технологических инноваций, развивающийся процесс цифровизации, ожесточенная конкуренция и желание компаний предложить уникальный продукт с отличительными характеристиками заставляют организации искать новые и актуальные решения в условиях современных реалий.

В ответ на современные вызовы компании вынуждены искать новые методы и инструменты управления, обеспечивающие гибкость и быстроту принятия решений. Одним

из популярных направлений развития современного менеджмента является «agile», под которым понимают совокупность различных подходов, методик и технологий, используемых для повышения гибкости в управлении современным предприятием [7].

При всем разнообразии составляющих направления agile их объединяют базовые принципы, сформулированные в 2001 году в Agile-манифесте [1]:

1. Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов. Данный принцип означает, что деятельность компании должны быть ориентирована на замотивированных работников, для которых компания должна создавать все необходимые условия с целью максимизации их производительности.
2. Готовность к изменениям превосходит следование первоначальному плану. Это означает, что любая организация должна уметь оперативно реагировать на изменения рынка и на основе этих изменений корректировать свои действия.
3. Работающий продукт приоритетнее ведения подробной документации. Этот принцип предполагает минимизацию бюрократического процесса и тестирование продукта в реалиях рынка.
4. Сотрудничество с потребителем значимее, чем согласование условий договора. Данное суждение характеризуется тем, что следует всегда взаимодействовать с заказчиком на тему вывода конечного продукта на рынок.

Первоначально agile развивался в сфере ИТ-проектов, затем стал распространяться и на другие типы проектов. Сегодня agile-принципы находят свое применение при развитии гибких методов управления производством [4], гибких подходов к управлению предприятием в целом [2]. Предпринимается ряд усилий по переносу agile принципов и подходов в стратегический менеджмент [3].

На основе изучения существующих подходов к применению agile в стратегическом управлении производится попытка адаптации рассмотренных agile-принципов применительно к стратегическому менеджменту. Результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Адаптация agile-принципов применительно к стратегическому менеджменту

Принципы agile	Адаптация к стратегическому менеджменту
Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов	Стратегию разрабатывают и реализуют люди; вовлеченность людей в стратегию важнее использования различных инструментов и процедур стратегического менеджмента
Готовность к изменениям превосходит следование первоначальному плану	Не следование детально проработанному плану, а формулировка общего видения, стимулирующего изменения и адаптацию к изменяющимся условиям, позволяет организации быть конкурентоспособной в долгосрочной перспективе
Работающий продукт приоритетнее ведения подробной документации	Важнее всего стратегические результаты, приносящие успех компании, даже если они получены в ходе отклонения от планов и в рамках стратегического экспромта
Сотрудничество с потребителем значимее, чем согласование условий договора	Долгосрочный успех компании определяется ценностью, создаваемой для потребителя; все усилия должны быть направлены на удовлетворение возникающих потребностей

Сходные сформулированным адаптированным принципам подходы к стратегическому менеджменту выражают Розин М. [6], Омае К. [5] и другие.

Таким образом, в современных условиях постоянной изменчивости и неопределенности компаниям необходимо быть гибкими не только в своей текущей деятельности, но и при разработке стратегии.

Список использованных источников

1. Agile-манифест разработки программного обеспечения. – [Электронный ресурс] Режим доступа – URL: <http://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html> (дата обращения 28.09.2020)
2. *Appelo J.* Management 3.0: leading Agile developers, developing Agile leaders. – Pearson Education, 2011
3. *Lyngso S.* Agile strategy management: techniques for continuous alignment and improvement. – CRC Press, 2017
4. *Калашиников Н.Ю., Балашова Е.С.* Применение принципов agile на производственных предприятиях // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли. – 2017. – С. 52–57
5. *Омае К.* Мышление стратега. – Альпина Бизнес Букс, 2008.
6. *Розин М.* Успех без стратегии: Технологии гибкого менеджмента. – Альпина Паблишер, 2011.
7. *Стеллман Э., Грин Д.* // Постигая Agile: Ценности, принципы, методологии. – 2017. – С. 16–21

Панкратова Дарья Борисовна

Студентка МЕН19–8, факультета «Высшая школа управления», Финансовый университет при правительстве РФ

Коряков А. Г.

профессор Департамента Менеджмента

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ»

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ AGILE-МЕТОДОЛОГИИ В РАЗРАБОТКЕ МОБИЛЬНЫХ ПРИЛОЖЕНИЙ

Аннотация: В статье рассматриваются аспекты управления проектами в сфере IT-технологий с помощью методологии Agile. Исследованы основные ценности, принципы методологии, на которых держится все остальное. Приведены статистические данные по внедрению Agile в реальную работу компаний как в России, так и в мире. Описаны результаты внедрения Agile-методологии в компании. А также более подробно рассмотрены аспекты Agile при разработке мобильных приложений, выделены определенные закономерности, по которым сделан анализ.

Ключевые слова: Методология Agile, Agile как решение вопросов проектного менеджмента, современный проектный менеджмент, инновации, IT-сфера, аспекты проекта в информационной области, оценка результатов проектов в IT-сфере, разработка мобильных приложений.

Annotation. The article discusses aspects of project management in the field of IT technologies using the Agile methodology. The main values and principles of methodology that support everything else are investigated. Statistical data on the implementation of Agile in the real work of companies both in Russia and in the world are presented. The results of implementing the Agile methodology in the company are described. Also, the aspects of Agile in mobile app development are considered in more detail, and certain regularities are highlighted, according to which the analysis is made.

Keywords. Agile methodology, Agile as a solution to project management issues, modern project management, innovation, IT-sphere, project aspects in the information field, evaluation of project results in the IT-sphere, mobile application development.

В конце XX в. остро встал вопрос об организации умственного труда. Анализируя имеющийся опыт IT-сферы, эксперты пришли к выводу, что главным фактором успеха проектов IT-отрасли будет человеческий фактор.

Так, в книге «Peopleware» Том ДеМарко, эксперт проектной деятельности инженерной отрасли, для крупных проектов разработал Rational Unify Process (RUP). Однако данная инновация не прошла испытание практикой. Далее появилась необходимость в ПО для оптимизации обновляющихся бизнес-процессов для малых и средних компаний из-за активного внедрения компьютеров в фирмы.

Поскольку главными стали люди, а не сами процессы, приоритет перешел на самостоятельную организацию труда рабочими. Так, в 2001 г. появился Agile-манифест. Базовые его принципы можно рассмотреть на схеме (см. Рис 1).

1 **Ответ:** Самоорганизующаяся команда вместо регламентов

2 **Agile-манифест (2001)**
Ценности, отвечающие новым вызовам – результативности и сотрудничеству
Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов
Работающий продукт важнее исчерпывающей документации
Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта
Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану

3 **Принципы:** короткие итерации, гибкость, наблюдательность, общение и доверие – дают организацию работы, отвечающую ценностям. Не следуют из ценностей, а получены из опыта.

4 **Методы:** (Scrum, Kanban) и практики – готовые способы воплотить принципы в ежедневную деятельность.

Управление изменениями | **Целеполагание**
Бизнес-процессы | **Культура**
ЛЮДИ

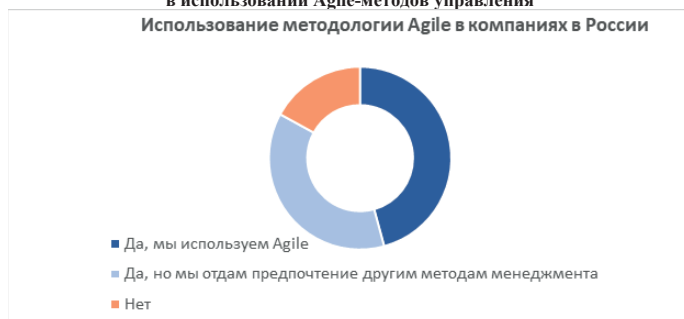
Проблема: Регламенты не работают, успех определяет человеческий фактор



К методологии Lean относят скорее образ мышления в рабочем процессе. Его ключевыми моментами стали: устранение всего, что не приносит ценности клиенту, непрерывное обучение команды, принятие решений после взвешивания всех моментов, сильная команда, ресурсы экономятся с помощью качественно выбранных изначальных источников, важность представления целостной картины.

Исследуя статистические данные о внедрении инструментов Agile, можно сделать выводы (см. Рис 3), что в России этот показатель активно растет, но в мире он достигает 94%. При этом опрошенные компании определяют Agile как методы ведения деятельности, в том числе разработки программ (71,3%), как способы организации компании, при которых люди чувствуют себя более свободными (22,3%), как методы разработки программного обеспечения (6,4%).

Рисунок 3 – Статистика опроса российских компаний в использовании Agile-методов управления



Источник: разработано автором

Анализируя мировой рынок внедрения Agile-методологии, отмечается что лишь 8% полностью перевели свою деятельность в Agile. 32% более чем на половину используют инструменты Agile, 58% – менее половины и 2% не используют совсем. Несмотря на то, что в мире общий статистический показатель внедрения Agile-методологии, чем в России, тем не менее используются данные технологии весьма не повсеместно. Также можно сказать, что Scrum оказался самым популярным методом Agile. Опрошенные компании выделяют следующие достоинства данной методологии, которые активно пригодились на практике:

- возможность управлять меняющимися приоритетами;
- прозрачность проектов;
- значительное увеличение производительности команды;
- бизнес/IT-ориентированность;
- снижение рисков проектов и др.

Переходя к практической оценке Agile-методов, отмечается, что российская компания Ticketland, крупнейший оператор билетов в России, вошла в Top-20 Forbes, с оценкой стоимости компании в \$ 84,2 млн, благодаря внедрению Scrum, как отмечает само руководство фирмы [3].

Холдинг IKEA использует Agile, это значительно повысило их конкурентоспособность на рынке. Менеджеры регулярно занимаются тестированием продуктов как новых, так и внедренных ранее в производство, анализом подходящих ниш, которые позволили бы сохранить конкурентоспособность на года вперед. Товары, которые были в продаже, например, 5–10 лет назад, активно продаются и сейчас. Что компании позволяет это делать? Снижение себестоимости. Но как при определении на каком этапе производства возможно снизить затраты, приходится просматривать и делать гибкий анализ всем бизнес-процессам.

Именно на этом этапе появляется большая необходимость в Agile-методологии. Компания активно использует Scrum во всех аспектах своей деятельности, несмотря на то что многие считают, что Agile может быть успешен только в IT-проектах.

Исследования компании Scrumrek, специализирующейся на внедрении Agile-подходов, провела ежегодный анализ об аспектах внедрения Agile в России. Его основные выводы: по сравнению с 2018 г. в 2019 г. доля регионов выросла. Также количество опрошенных компаний перешли в раздел зрелых пользователей Agile с позиции пилотирующих [1].

Главная цель, к которой идут организации, это решение вопроса поставок и выхода продукта на рынок с помощью Agile-трансформации. В 2019 г. этого результата достигли 55% опрошенных компаний. Но также фирмы хотели бы улучшать качество продукции (43–48% достигли данного пункта). Отмечается, что полная трансформация компании будет проходить 2–3 года [5].

Разработка мобильного приложения требует соблюдения определенных фаз жизненного цикла:

- короткий период вывода на рынок разрабатываемого продукта, дальнейшие обновления;
- сложность в выявлении требований к приложению;
- большая вероятность, что придется быстро вносить изменения после первого внедрения.

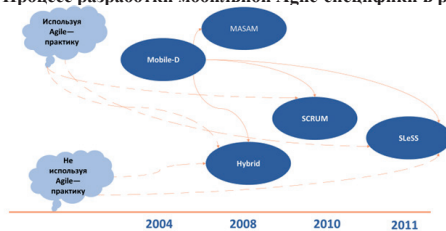
Быстрые адаптивные методы Agile позволяют налаживать итеративные связи с заказчиком, кооперативные – с командой разработчиков, более упрощенным подходом к разработке.

Последние годы отмечаются разработкой программных платформ, которые максимально подходят к мобильным разработкам: Mobile-D, MASAM, Hybrid, Scrum, SLeSS.

Наиболее близкие к сегодняшнему дню – Scrum и SLeSS (основа – Scrum). Первая попытка адаптации Agile для разработки мобильных новшеств стала результатом Mobile-D (см. Рис 4).

В тоже время трудным встает вопрос выбора наиболее подходящего метода, его внедрения и адаптации к реальной работающей команде.

Рисунок 4 – Процесс разработки мобильной Agile-специфики в разрезе годов



Источник: разработано автором

Адаптации могут помочь следующие практики [5]:

- модификация временных рамок agile-методов. Благодаря уменьшению времени спринта до 1 недели, поскольку заказчик приложения хочет регулярно получать релизы его будущего приложения, а команда – feedback, как можно чаще;
- модификация реализации agile-методов. Например, проведение асинхронных стендапов;
- модификация набора agile-методов. Выбор сначала самых необходимых и «работающих» методик.

Результатом первых двух недель должен стать продукт, минимально готовый к выходу на рынок – MVP (Minimum Viable Product). Запуск этой позиции имеет огромное значение для конечного результата, либо он выстреливает, либо сразу проваливается. Основой командного состава при разработке приложения станут: заказчик – идейный вдохновитель, Product

Owner, Azoft (разработчики), бизнес-аналитик (занимается исследованием, хранением знаний о требованиях к конечному продукту), дизайнеры UI/UX (создают умное и привлекательное приложение), разработчики (тот, кто пишет приложение), QA-инженер (тестировщик). По стандартной схеме происходит следующее в разработке приложения: описание необходимых функций мобильного приложения, выбор платформ: iOS, Android, cross-платформа, выбор Agile-метода. Далее идет оценка всех ресурсов, которыми располагает команда, что формирует скоуп задач и бюджет проекта. Бизнес-аналитик должен создать спецификацию требований функционала, основу графического интерфейса, план проекта, детализированный бюджет. Дизайнеры UI/UX занимаются картой экрана, дизайн приложения, привлекательным UI и удобным UX. После назначения задачи разработчику, он занимается написанием пробной версии приложения, готовя ее к тестированию, дизайнеры -корректировки дизайна. Предпоследним этапом станет сведение багов к минимальному значению, как итог – предельная версия приложения. Однако после запуска около 1 года приложение должно активно поддерживаться командой, исправлять ошибки и вносить новшества [6].

Но часто происходит так, что заказчик регулярно смещает сроки разработки, постоянно просит о новшествах, о которых ранее речи не шло. Тогда команда разработчиков из-за неопределенным условий переходит к Waterfall. Это методология без определенной методологии, где все задачи в хаотичном порядке сыпятся на команду. В этой методологии нет ценности, она призывает делать все, что хочет и когда хочет заказчик.

Резюмируя все вышесказанное, хотелось бы отметить, что методология Agile участвовала в разработке множества приложений. Одним из таких является умное приложение Тинкофф банка. Стоит подчеркнуть, данная методика может значительно упростить процесс разработки, при этом команда не может отказываться от ценностей и принципов методологии. Только тогда она сможет прийти к успеху в реализации проекта вместе с Agile.

Список использованных источников

1. Manifesto for Agile Software Development. 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://agilemanifesto.org/> Дата обращения: 26.09.2020
2. What Exactly Is Agile? A Definition of Agile Project Management. 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.capterra.com/definition-of-agile-project-management/> Дата обращения: 26.09.2020
3. Специфика управления проектами в сфере информационных технологий. 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-upravleniya-proektami-v-sfere-informatsionnyh-tehnologiy/viewer> Дата обращения 20.09.2020
4. Обзор методов Agile. 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vc.ru/u/117584-dmitriy-gukov/135749-obzor-metodov-agile> Дата обращения 20.09.2020
5. Agile в России – 82.9% компаний сообщают, что используют хоть что-то из Agile. Первые результаты опроса. 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://habr.com/ru/company/yougile/blog/340936/> Дата обращения 26.09.2020
6. Мобильная разработка изнутри. Это модное слово – agile. 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://apps4all.ru/post/11-09-17-mobilnaya-razrabotka-iznutri-eto-modnoe-slovo-agile-091> Дата обращения 26.09.2020
7. Этапы разработки мобильного приложения. 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.azoft.ru/blog/app-development-process/> Дата обращения 26.09.2020
8. Том Демарко Тимоти Листер. Человеческий фактор: успешные проекты и команды [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.manager.ru/wp-content/uploads/2018/07/Демарко-Т.-Человеческий-фактор.pdf> Дата обращения 26.09.2020

Сабина Каплановна Собалирова

Финансовый Факультет

Финансовый университет при правительстве при правительстве РФ

Москва, Россия

e-mail: sbnsblv@icloud.com

Научный руководитель: **Наталья Юрьевна Баркова**

К.э.н., старший преподаватель

Финансовый университет при правительстве при правительстве РФ

Москва, Россия

e-mail: natalya_barkova_1975@mail.com

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ В НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ

Аннотация: Данная статья содержит в себе проблематику управления бизнесом в новой реальности, наполненной различными трудностями и испытаниями, а также способы решения этих самых проблем. В связи с последними событиями, происходящими в мире, еще одним испытанием и проблемой стала пандемия коронавируса, которая внесла свои коррективы во все сферы жизнедеятельности, в том числе и предпринимательскую деятельность. Из-за возникших проблем, главной и важнейшей целью всех компаний стала адаптация к новым нормам и порядкам. Предпринимателям и бизнесменам необходимо научиться лучше понимать своих потребителей, клиентов и различать их потребности в новой реальности, а также развивать технологии, ведь залог выживания в любой кризисной ситуации – это быстрая и качественная подстройка под изменение рынка, другими словами адаптация в новых условиях. А скорость адаптации, в свою очередь, напрямую зависит от развития технологий.

Ключевые слова: Управление бизнесом. Адаптация в новой реальности.

Sabina Kaplanovna Sobalirova

Faculty of Finance

Financial University under the government of the Russian Federation

Moscow, Russia

e-mail: sbnsblv@icloud.com

Scientific adviser: **Natalya Yurievna Barkova**

PhD in Economics, senior lecturer

Financial University under the government of the Russian Federation

Moscow, Russia

e-mail: natalya_barkova_1975@mail.com

BUSINESS MANAGEMENT IN THE NEW REALITY

Abstract: This article contains the problems of business management in a new reality filled with various difficulties and challenges, as well as ways to solve these problems. In connection with the latest events taking place in the world, the coronavirus pandemic has become another test and problem, which has made its own adjustments in all spheres of life, including business activities. Due to the problems that have arisen, the main and most important goal of all companies has become to adapt to new norms and procedures. Entrepreneurs and businessmen need to learn to better understand their consumers and customers and distinguish their needs in the new reality, as well as develop technologies, because the key to survival in any crisis situation is a quick and

high – quality adjustment to market changes, in other words, adaptation to new conditions. And the speed of adaptation, in turn, directly depends on the development of technologies.

Keywords: Business management. Adaptation in a new reality.

1. Введение: как бизнесу жить и выживать в новой реальности?

В современном мире проблема управления бизнеса весьма обширна, разнообразна и универсальна, поэтому предпринимателям приходится сталкиваться с непростыми вопросами и решать немалое количество задач. На своем пути молодых бизнесменов ждет множество испытаний на проверку прочности и стабильности не только собственных компаний, но и устойчивости морального духа. К «испытаниям» можно отнести множество внешних и внутренних факторов, например, испытание формализмом властных структур, кадровые проблемы, нестабильность дохода, медленное развитие бизнеса, социальное одиночество и многое другое. В связи с последними событиями, происходящими в мире, еще одним испытанием и проблемой стала пандемия коронавируса, которая внесла свои коррективы во все сферы жизнедеятельности, в том числе и предпринимательскую деятельность.

В такое весьма тяжелое для всех время перед бизнесом ежедневно появляются новые проблемы, решения которых найти становится с каждым разом все труднее. Из-за довольно активной смены обстановки и быстрого воздействия окружающих факторов компаниям необходимо пересматривать свои цели, задачи и представления о бизнес-процессах, а значит у каждой организации в новой реальности будет свой путь развития.

Пандемия побудила людей пересмотреть свое понимание «повседневной жизни» и задуматься о том, что ждет нас в будущем. Бизнес будет находиться на слабой позиции, до тех пор, пока не перестанет постоянно оглядываться назад и ждать, что скоро все станет как прежде. Из-за возникших проблем, в настоящее время, главной и важнейшей целью всех компаний стала адаптация к новым нормам и порядкам. Предпринимателям и бизнесменам необходимо научиться лучше понимать своих потребителей, клиентов и различать их потребности в новой реальности.

2. Обзор литературы

Безусловно, бизнес-планы на 2020 год, которые составлялись в прошлом году расходятся с тем, что происходит в действительности. Для того, чтобы выйти из данной кризисной ситуации нужно, в первую очередь, пересмотреть все рабочие цели и составить актуальный план задач, соответствующий новой реальности.

Без всякого сомнения, риск неудачи и провала есть всегда. В некоторых ситуациях этот самый риск и вовсе, просто-напросто, неизбежен, однако необходимо принимать данную ситуацию как важный опыт и возможность для дальнейшего прогресса. Выживают те, кто умеет быстро и правильно приспосабливаться к изменениям. Данный принцип был, есть и будет актуален во все времена для всех сфер жизнедеятельности, включая и бизнес-процессы. Компании и организации, которые не боятся перестраивать свои цели, задачи, планы, постоянно экспериментировать и пытаться адаптироваться в новой реальности, безусловно, будут занимать исключительно лидирующие и сильные позиции.

Адаптироваться и свободно функционировать в новой реальности, вне всякого сомнения, тяжело, но данная неординарная и нестабильная ситуация постепенно привлекает за собой положительные изменения, открывая огромное количество возможностей для развития и улучшения нашего с вами будущего.

3. Методология исследования: важность анализа потребностей общества.

Для того, чтобы осознать, что приведет к долгожданному успеху ваш бизнес, компанию, организацию в дальнейшем, необходимо внимательно проанализировать потребности общества и, вдобавок к этому, оценить свое нынешнее положение.

Без всякого сомнения, сильную позицию занимают те организации, которые внимательно изучают и анализируют потребности своих клиентов, предлагая им необходимые товары и услуги, актуальные для того или иного времени. Существует множество примеров

того, как сложные кризисные ситуации подталкивали к развитию отдельных сфер или созданию чего-то нового. Так, к примеру, капиталистически направленная игра «Монополия» обрела популярность в период крупнейшего экономического кризиса в США, получившего название «Великая Депрессия», который повлек за собой падение экономики, обнищание населения, массовую безработицу, рост преступности и т. д. Чарльз Дэрроу, являющийся создателем данной игры, продал все права компании «Parker Brothers» и игра быстро обрела успех среди всех слоев населения, в том числе среди семей, пострадавших от «Великой Депрессии». Причиной столь быстрого признания и успеха заключалась не только в относительно низкой и доступной цене, но и самое главное – в нее можно играть снова и снова. Кроме того, через игровой процесс люди, не обладающие большими денежными средствами, могли почувствовать себя богатыми и успешными. В этот же период американский предприниматель и художник-мультипликатор Уолт Дисней придумал большинство своих известнейших мультфильмов, предлагая людям развлечения, когда их было действительно сложно отыскать самостоятельно.

В настоящее время, пандемия коронавируса также смогла способствовать не только развитию многих сфер, но и созданию чего-то нового, ранее не используемого на рынке. Как известно, в период коронавируса различные организации и компании перевелись на дистанционную форму, а люди и вовсе ушли на самоизоляцию. По причине высокого риска заражения вирусом, население было вынуждено отказаться от многих повседневных дел. К примеру, с развитием вируса началось массовое закрытие ресторанов, кафе, кинотеатров и т. д. Однако даже в такой, на первый взгляд, тяжелой ситуации нашли выход. Большинство ресторанов и кафе начали доставлять еду с помощью услуг доставки, а позднее данная сфера продвинулась еще дальше: теперь курьер самостоятельно идет в магазин и покупает нужные заказчику продукты, обеспечивая ему полную безопасность и минимальный риск заражения. Владельцы кинотеатров также нашли выход из данной ситуации. Большинство организаций начало заключать договоры с онлайн-кинотеатрами, предоставляя клиентам подписку на просмотр различных фильмов, сериалов, мультфильмов и т. д., тем самым люди продолжают посещать кино, однако уже в домашней и привычной для себя обстановке.

4. Выводы и рекомендации

Подводя итоги, можно сделать вывод, что управление бизнесом в новой реальности требует перестроек и изменений. В первую очередь, стоит пересмотреть режим работы всех сотрудников компании, сделав его более гибким и удобным. Далее, компаниям и бизнес-организациям следует задуматься о цифровизации процессов, ведь залог выживания в любой кризисной ситуации – это быстрая и качественная подстройка под изменение рынка, другими словами адаптация в новых условиях. А скорость, в свою очередь, напрямую зависит от развития технологий. Третьим пунктом, который также следует перестроить в бизнесе – это финансы и планы продаж. Необходимо проанализировать изменения расходной части, а если быть конкретнее, логистические затраты, аренда, выдача зарплаты, развитие цифровизации и оптимизации онлайн-процессов.

Завершая свои рассуждения, хочется выделить, что сложившаяся ситуация подтолкнула человечество задуматься о важности смотреть в будущее, развивать технологии и уметь быстро адаптироваться в новой реальности.

Список использованных источников:

1. Менеджмент будущего: как изменится управление бизнесом после пандемии. Под редакцией Е.Лапиной. 26.06.2020
2. Интервью с экспертом по маркетингу и бизнес-стратегиям, президент Содружества организаций по развитию бизнеса (COMAP) Вадим Ширяев/2012 год.
3. Статья исполнительного директора PIC Кристины Шимко о том, как можно эффективно организовать управление удаленной командой: относительно текущей ситуации в мире и в целом /19.05.2020

**СЕКЦИЯ «АНТИКРИЗИСНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ И БАНКРОТСТВО
КОМПАНИЙ»**

Екатерина Алексеевна Бондарчук

Факультет информационных технологий и анализа больших данных
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Россия
e-mail: e_bondarchuk@mail.ru

Научный руководитель: **Ольга Александровна Бородина**

старший преподаватель Департамента менеджмента и инноваций
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Россия
E-mail: olga_borodina17@mail.ru

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КРУПНЕЙШИХ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ

Аннотация: В данной статье рассмотрены возможности для крупнейших публичных компаний в привлечении финансовых ресурсов. Определены операции и процессы, которые могут быть исполнены компаниями на рынке ценных бумаг, для привлечения или удержания инвесторов в кризисное время.

Ключевые слова: управление, антикризис, кризис, финансовые ресурсы, акции компании.

Ekaterina Alekseevna Bondarchuk

Faculty of Information Technology University and Big Data Analysis
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
e-mail: e_bondarchuk@mail.ru

Scientific adviser: **Olga Alexandrovna Borodina**

Senior Lecturer of the Management and Innovation Department
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
E-mail: olga_borodina17@mail.ru

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE LARGEST PUBLIC COMPANIES

Abstract: This article discusses the opportunities for the largest public companies in attracting financial resources. Operations and processes that can be performed by companies in the securities market to attract or retain investors in times of crisis have been identified.

Keywords: management, anti-crisis, crisis, financial resources, company shares.

Тема антикризисного управления предприятием не теряет свою актуальность в силу цикличности экономики. Компаниям важно уметь применять некие инструменты и находить их для привлечения или удержания финансовых ресурсов в кризисное время. Отдельные возможности для этого открываются перед компаниями, акции которых размещены на рынке ценных бумаг. Будучи акционерными, компании имеют возможность привлечения инвесторов с помощью некоторых операций и процессов, которые будут исследованы в данной статье. Первичный выпуск акций также может стать способом привлечения капитала.

Проведение антикризисной политики сегодня является актуальной проблемой. Внезапная вспышка вируса COVID-19 оказала серьезное влияние на мировую экономику и бизнес. В период пандемии наблюдается высокий рост безработицы, падение уровня ВВП, банкротство компаний. Данные последствия будут ощущаться следующие несколько лет, поэтому перед бизнесом стоит вопрос привлечения финансовых средств, от которого зависит возможность существовать на рынке сейчас и в дальнейшем.

Для потребителей же время кризиса характеризуется желанием сохранить свои финансовые средства или увеличить при возможности. В это время зачастую банки снижают процент по вкладам, которые являются одним из наиболее популярных финансовых инструментов. Поэтому для компаний, чьи акции размещаются на рынке ценных бумаг, важно спровоцировать спрос инвесторов, предложив им выгодную альтернативу вкладам.

Одним из инструментов антикризисной политики в рамках фондового рынка является дополнительная эмиссия акций. Дополнительная эмиссия акций представляет собой процесс выпуска новых акций помимо существующих для продажи на биржевом рынке или в пользу отдельных инвесторов. Российская авиакомпания «Аэрофлот» летом 2020 года в период кризиса объявила о дополнительной эмиссии акций в размере 80 млрд. рублей. Данные действия представляют собой проведение антикризисной политики вследствие понесенного ущерба из-за пандемии вируса COVID-19. Среди покупателей акций нового выпуска будет государство, а также ВТБ и Российский фонд прямых инвестиций (РФПИ). Дополнительная эмиссия акций позволит привлечь компании финансовые ресурсы для восстановления [1].

На фондовом рынке также применяется такая операция как сплит акций. Сплит акций представляет собой дробление стоимости одной акции на части в определенной пропорции. Данная операция направлена на привлечение инвесторов, для которых акции становятся более доступными в цене, причем капитализация самих акций не меняется. Примером может стать сплит акций компании «Apple» летом 2014 года во время кризиса. Коэффициент дробления составил 7 к 1, что снизило цену акции с 650 долларов до 92 [2]. Данными действиями компания стала доступнее для инвесторов, чем спровоцировала их спрос. Стоит также отметить, что помимо немедленного спроса после сплита акций, который может упасть, это является долгосрочным «инструментом» привлечения финансовых средств. Так как цена становится доступнее, то постепенный спрос и рост акций будет обеспечен.

Также в фокусе внимания инвесторов постоянно находится дивидендная доходность. Во время кризиса компании, которые выплачивают дивиденды владельцам акций, должны решиться на продолжение данных выплат при повышенной потребности в финансовых ресурсах, или же сохранить свой капитал, направить его на внутреннюю поддержку. Стоит отметить, что инвесторы в период кризиса рискуют своими средствами из-за нестабильности на рынке ценных бумаг, поэтому для них характерна продажа акций и дальнейшее инвестирование в более надежные активы. Компании, принявшие решение о выплате дивидендов, могут компенсировать инвесторам потерю стоимости акций, что послужит причиной сохранения капитализации и привлечения других инвесторов, которые в находятся в поиске дивидендных акций. Так, компания-ритейлер «Магнит» за кризисный 2020 год выплатила дивиденды, сумма которых превышает почти в два раза сумму выплат за 2019 год: в 2020 году выплаты составили доходность 4,11% и 4,4%, а в 2019–4,57% [3].

На приведенных положениях и рассмотренных примерах можно сделать вывод, что фондовый рынок дает возможности крупнейшим публичным компаниям привлечения финансовых ресурсов. Поддержка государства и грамотная антикризисная программа управления компаний могут создать все условия для преодоления кризисной ситуации. Рассмотренные операции и процессы фондового рынка являются актуальными долгосрочными способами финансирования.

Список использованных источников:

1. А. Хрисанфова, М. Кокорева Акции «Аэрофлота» упали на 5% после новостей о возможной допэмиссии // [Электронный ресурс] URL: <https://quote.rbc.ru/news/article/5eea3bb09a79473ecd810ea9> (дата обращения: 15.10.2020 г.)
2. Акции Apple упали в цене с 645 до 92 долларов // [Электронный ресурс] URL: <https://lenta.ru/news/2014/06/09/applesplit/> (дата обращения: 15.10.2010 г.)
3. ОАО Магнит Investing.com // [Электронный ресурс] URL: https://ru.investing.com/equities/magnit_rts (дата доступа: 15.10.2020 г.)

Максим Михайлович Джонс
 Высшая школа управления
 Финансовый университет при Правительстве РФ
 г. Москва, Россия.
 e-mail: Ipadnew24062012@gmail.com

Научный руководитель: **Смирнова Ирина Леонидовна**
 к.э.н., доцент Департамента менеджмента и инноваций
 Финансовый университет при правительстве РФ
 г. Москва, Россия
 e-mail: ILsmirnova@fa.ru

Эффективность антикризисных мероприятия в российских организациях в период пандемии Covid-19

Аннотация: В данной работе рассматривается применение совокупности мер антикризисного управления в российских организациях в период пандемии Covid-19. В ходе исследования были задействованы социальные опросы представителей различных отраслей российского бизнеса, обобщены наиболее популярные антикризисные мероприятия и оценена их эффективность. В результате, были выявлены основные ошибки ведения данного вида деятельности и предложены новые, более эффективные меры.

Ключевые слова: Антикризисное управление, эффективность управленческих мероприятий, кризисные ситуации, менеджмент организации.

Maxim Mikhailovich Jones
 High School of Management
 Financial University under the Government of the Russian Federation
 Moscow, Russia
 e-mail: Ipadnew24062012@gmail.com

Scientific adviser: **Smirnova Irina Leonidovna**
 Ph.D in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Innovation
 Financial University under the Government of the Russian Federation
 Moscow, Russia
 e-mail: ILsmirnova@fa.ru

Effectiveness of anti-crisis measures in Russian organizations during the Covid-19 pandemic

Abstract: This paper examines the application of a set of measures for anti-crisis management of an enterprise during the Covid-19 pandemic. In the study, were involved in the social surveys of representatives of various sectors of Russian business. The study involved social surveys of representatives of various branches of Russian business, summarized the most popular anti-crisis measures and evaluated their effectiveness. As a result, the main errors of this type of activity were identified and new, more effective measures were proposed.

Keywords: anti-crisis management, effectiveness of management measures, crisis situations, organization management.

Антикризисный стратегический менеджмент является неотъемлемой частью управления компаний в современном мире. В условиях нестабильной и турбулентной внешней среды, очень важно умение проводить грамотную антикризисную политику, как в отдельной компании, так и в государстве в целом. В данном исследовании мы рассмотрим меры, проведенные менеджерами некоторых российских компаний во время пандемии Covid-19, и оценим их эффективность с точки зрения стратегии преодоления кризисной ситуации и сохранения их жизнедеятельности.

В данной работе содержится несколько ключевых понятий, одним из которых является «кризис». Кризис – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде [1]. Помимо этого, в работе фигурирует понятие «антикризисный менеджмент». По мнению автора, наиболее актуальная дефиниция термина – это комплекс мер по предварительной оценке вероятности и возможных последствий потенциальных кризисов, выявлению первых признаков кризисов, разработке антикризисной стратегии, выполнению планов антикризисных мероприятий по предупреждению и ликвидации кризисной ситуации, предотвращению возможности появления острых кризисов в перспективе [2]. Таким образом, уточнив терминологию, перейдем к анализу ситуации в сфере российского бизнеса в контексте случившейся в начале 2020 г. пандемии Covid-19, и проведем попытку оценки связанных с данной пандемией кризисных явлений в деятельности организаций.

Известно, что в марте 2020 года вирус Covid-19 начал активное распространение на территории России. В связи с этим, президент России подписал указ о введении режима самоизоляции для всех граждан. Подобные меры достаточно сильно ограничили деятельность многих компаний, за этим последовали резкое снижение доходов организаций. Поддержки государства в данной ситуации оказалось недостаточно, поэтому справиться с наступившим кризисом фирмам необходимо самостоятельно.

В ходе исследования был задействован опрос, проводимый информационным порталом РБК [3], участие в нем приняли руководители более 230 российских компаний, представляющих малый, средний и крупный бизнес. В ходе опроса выяснилось, что ряд компаний активно принимали антикризисные меры с самого начала экономически нестабильной ситуации, связанной с пандемией Covid-19, наиболее популярные представлены на рис. 1.

Рис.1. Антикризисные меры в российских организациях в период пандемии Covid-19



Проведем анализ результативности перечисленных мероприятий и оценку их эффективности для поддержания нормального функционирования организации.

Прежде всего, необходимо оценить существующий на текущий момент уровень эффективности антикризисных мероприятий в российских организациях. Для этого приведем статистику «рождения» новых компаний и «смертности» действующих. В 2019-2020 гг. в России было открыто более 290 тыс. предприятий, а прекратили свою деятельность свыше 600 тыс. компаний [4]. Этот показатель говорит о том, что антикризисное управление в компаниях остается на далеко не самом лучшем уровне и требует определенных доработок. Безусловно, низкий уровень антикризисного управления – это далеко не единственная причина прекращения деятельности компании, но этот фактор играет одну из главных ролей.

Перейдем к исследованию эффективности указанных выше антикризисных мероприятий, проводимых российскими организациями в ходе кризисной экономической ситуации, связанной с пандемией Covid-19.

1. Снижение операционных затрат. По мнению автора, очень рискованное действие для организации, в особенности, если сокращаются административные расходы, ведь именно менеджмент компании и отвечает за то, чтобы компания успешно преодолела кризис.

2. **Снижение или отсрочка арендной платы.** Достаточно эффективный метод, но отсрочку в праве получить лишь компании, которые наиболее сильно пострадали в период пандемии. Организации, которым не доступен данный метод, вынуждены использовать альтернативные антикризисные мероприятия.

3. **Перевод сотрудников на неполную рабочую неделю.** По закону работодатель вправе не спрашивать и не учитывать мнение сотрудника относительно сокращения его рабочей недели. Но прежде всего, необходимо донести до сотрудников необходимость данного мероприятия и постараться либо прийти к компромиссу, либо корректно объяснить безвыходность своего положения. Важно, чтобы сотрудник понимал, что сокращение рабочей недели не следствие его некомпетентности, а вынужденная антикризисная мера.

4. **Пересмотр условий договоров с поставщиками.** С юридической точки зрения в России пандемия коронавируса квалифицируется как обстоятельство непреодолимой силы (форс-мажор). А значит, согласно 451 статье Г.К. Р.Ф., договор можно расторгнуть или изменить. Расторжение можно осуществить, если будет доказана невозможность исполнения вследствие форс-мажора и утраты выгоды от договора после отмены ограничений. Каждый конкретный случай имеет свои тонкости, но это также один из способов сокращения неоправданных расходов в рамках антикризисных мероприятий.

5. **Снижение заработной платы сотрудникам.** Данная мера очень рискованна и, безусловно, скажется на моральном духе сотрудников и их материальном благополучии. В данном случае, более эффективно, по мнению автора, перевести сотрудника на неполную рабочую неделю.

Подводя итоги, можно предложить следующие рекомендации в рамках формирования антикризисных мероприятий в российских организациях:

1. **Перевод на удаленную работу.** Многие компании использовали данный метод в период пандемии. Он действительно имеет ряд преимуществ, таких как сокращение издержек на осуществление текущей деятельности сотрудников в офисе, возможность оперативного проведения онлайн совещаний и т. д.

2. **Сокращение бюрократии.** Принимать быстрые и своевременные решения возможно только при относительно маленьком бюрократическом аппарате. Во многих организациях были сформированы оперативные группы квалифицированных специалистов, отвечающие за принятие эффективных управленческих решений.

3. **Пересмотр взглядов на ведение бизнеса.** Любой кризис приходит к концу. Основная задача менеджеров – извлечь ценные уроки из сложившейся ситуации. Например, задуматься о важности проведения сделок через интернет, улучшение системы коммуникации в организации, осознание важности независимости от конкретных поставщиков и т. д.

Таким образом, становится очевидным необходимость совершенствования системы антикризисного менеджмента в российских организациях, что особенно наглядно проявилось в условиях кризисной экономической ситуации из-за пандемии Covid-19.

Список использованных источников:

1. Коротков Э.М. «Антикризисное управление. Учебник для бакалавров» / Э. М. Коротков. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 407 с. – Серия: Бакалавр. Углубленный курс.
2. «Антикризисное управление: учебник и практикум для академического бакалавриата» / под ред. Н. Д. Корягина. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 367 с. – Серия: Бакалавр. Академический курс.
3. РАО «РБК» // [Электронный ресурс]: <https://www.google.ru/amp/s/amp.rbc.ru/rbcnews/economics/15/05/2020/5ebd47cd9a794711cc620959>
4. ООО «ФинЭкспертиза» // [Электронный ресурс]: <https://finexpertiza.ru/press-service/researches/2020/zakrylas-kazhdaya-pyataya-kompaniya/>

Татьяна Вячеславовна Ионова
 Факультет экономики и бизнеса
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
 г. Москва, РФ
 e-mail: tatianaionovaa@gmail.com

Научный руководитель:
Анастасия Андреевна Юссуф
 кандидат экономических наук,
 доцент Департамента управления бизнесом
 Финансовый университет при Правительстве РФ
 г. Москва, РФ
 e-mail: AAYussuf@fa.ru

РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ

Аннотация: Целью статьи является раскрытие проблемы управления программой лояльности гостиничного предприятия в условиях рисков, вызванных пандемией COVID 19. Научная новизна заключается в рассмотрении программы лояльности как инструмента минимизирования финансовых рисков гостиничного предприятия в период пандемии. В статье описаны актуальные методы работы в условиях сложившейся ситуации на рынке туризма и гостиничных услуг.

Ключевые слова: программа лояльности, гостиничный бизнес, изменение программы лояльности, управление программой лояльности, риск-менеджмент

Tatiana Ionova
 Faculty of Economics and Business
 Financial University under the Government of the Russian Federation
 Moscow, RF
 e-mail: tatianaionovaa@gmail.com

Scientific adviser: **Anastasia Yussuf**
 candidate of economic sciences,
 Associate Professor at the Department of Business Administration
 Financial University under the Government of the Russian Federation
 Moscow, RF
 e-mail: AAYussuf@fa.ru

RISK-BASED HOTEL LOYALTY PROGRAM MANAGEMENT IN A PANDEMIC

Abstract: The purpose of the article is to disclose the problem of managing the loyalty program of a hotel/hotel chain in terms of risks caused by the COVID 19 pandemic. The scientific novelty lies in considering the loyalty program as a tool to minimize the financial risks of a hotel company during a pandemic. The article describes current methods of working in the current situation in the field tourism and hotel services market.

Key words: loyalty program, hotel business, changes of the loyalty program, management of the loyalty program, risk management

Программы лояльности – неотъемлемая часть потребительской культуры наших дней. В условиях постоянно повышающейся конкуренции – это необходимое средство для привлечения и удержания гостей.

Главная задача любой программы лояльности – увеличение прибыли компании. Кроме того, программа лояльности является мощным маркетинговым инструментом, оптимизирующим взаимоотношения предприятия и гостя. Основная характеристика программ лояльности любого предприятия – принцип поощрения клиента, стимулирование возвращения в отель. Важно отметить, что работа программы лояльности – это совокупность экономики, маркетинга и психологии [2].

Как показывает опыт российских и зарубежных предприятий, наиболее популярными вариантами являются программы лояльности, основанные на количестве ночей и на повышении статуса участника (пример Ассот – ALL [6]).

Важно помнить, что программа лояльности лишь способствует формированию приверженности гостей, но не является основным фактором притяжения. Важное свойство, которое должна иметь современная программа лояльности – это гибкость, то есть широкий выбор вариантов использования.

Пандемия представляет собой среду сильной неопределенности: в марте 2020 года мы наблюдали резкое изменение положения ряда стран, потребительских запросов, закрытие границ. В период карантина все предприятия были в резком упадке, работая с загрузкой 10–15% [3], однако уже летом загрузка стала постепенно возрастать.

Несмотря на сегодняшнюю позитивную картину (процент загрузки стал приближаться к обычному [8]) нельзя забывать о пандемии. Настоящая ситуация представляет условия сильной неопределенности, высоко вероятны финансовые риски.

Программа лояльности – инструмент для привлечения «прямых» гостей: тех, кто не будет обращаться к посредникам и соответственно с гостиничного предприятия не будет взыскана комиссия. Сотрудник может привлечь гостя путем предложения скидки. Таким образом, гость делает бронь напрямую и присоединяется к программе лояльности (психологический эффект так же сыграет роль). Участие гостя в программе лояльности дает дополнительные преимущества предприятию: опыт общения легко отслеживается в дальнейшем.

Программа лояльности способна привлечь уже имеющихся поклонников предприятия. Необходимо изучить цифровой след гостей с последующей связью с ними и предложением уникальных условий проживания с учетом их предыдущего пребывания. Например, можно предложить бесплатные завтраки тем, кто их всегда включает в бронирование.

Работа с клиентами – трудоемкий и кропотливый процесс, требующий внимания всех сотрудников отеля. При общении с гостями важно принимать во внимание все имеющиеся данные, так как любая деталь может сыграть роль. Гибкость программы лояльности обеспечит ее применение в ежедневной работе.

Список литературы:

1. *Васин Ю.В., Л. Г. Лаврентьев, А. В. Самсонов.* Эффективные программы лояльности. Как привлечь и удержать клиентов. 4-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 152 с.
2. *Кузнецова Е.Л., Гетманова А.В.* Лояльность клиентов как фактор роста эффективности продаж // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2016. №4. С. 38–52.
3. *Величко Н.Ю., Миносян С.Д.* Маркетинговые мероприятия по повышению лояльности потребителя к гостинично-туристскому продукту // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2013. – №6. – С. 47–52.
4. *Филлина Ф.* Цена лояльности. Выгодны ли бонусные программы банкам и их клиентам. Forbes. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/367555-cena-loyalnosti-vygodny-li-bonusnye-programmy-bankam-i-ih-klientam> (дата обращения 15.09.2020).

5. *Х. Тураилаи*. Номера без вешалок и минибаров: какими будут отели после пандемии коронавируса. Forbes. [Электронный ресурс] <https://www.forbes.ru/biznes/400489-nomera-bez-veshalok-i-minibarov-kakimi-budut-oteli-posle-pandemii-koronavirusa> (дата обращения 01.10.2020)
6. Программа лояльности Accor –ALL <https://all.accor.com/loyalty-program/reasonstojoin/index.ru.shtml> (дата обращения 02.10.2020)
7. *Ерлыгина, Е.Г., Юссуф А.А.* Управление рисками как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // Экономика и управление: проблемы, решения. №2 том 8, 2019. С. 37–41.
8. *Якурнова К.* Как выживают отели во время пандемии. Качество Про. [Электронный ресурс] <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/svoy-put/kak-vyzhivayut-oteli-vo-vremya-pandemii/> (дата обращения 01.10.2020)

**СЕКЦИЯ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

М.Ю. Квашнина

Ю.С. Горина

Финансовый факультет

Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации

Научный руководитель: **Н.Ю. Баркова**

к.э.н. старший преподаватель департамента «Менеджмент»

Финансовый Университет при правительстве Российской Федерации

РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ РЕАЛЬНЫМИ ИНВЕСТИЦИЯМИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. В данном докладе представлено теоретическое обоснование понятия стратегического финансового менеджмента с точки зрения ключевого фактора в управлении и развитии финансового потенциала предприятия, построении системы эффективного управления активами компании. Российская экономика требует постоянного наращивания финансирования различных отраслей, изменения инфраструктуры, что влияет на производственные предприятия, а значит и на финансовое управление ими. Постановка задач деятельности предприятия приводит к большому количеству выбора оптимальных источников финансирования, часть которых идет на реальные инвестиции, которые необходимы для эффективной работы предприятий. Одной из главных составляющей экономического роста является финансирование, а именно реальные инвестиции, которые выступают основой успешного стратегического развития предприятия.

Ключевые слова: финансовый менеджмент, стратегический менеджмент, реальные инвестиции, российские предприятия.

Kvashnina M.Y.

Gorina J.S.

Financial University under the Government of the Russian Federation

Barkova N. Yu.

PhD, Assistant

Department of Management

Financial University under the Government of the Russian Federation

THE ROLE OF STRATEGIC FINANCIAL MANAGEMENT IN MANAGING REAL INVESTMENTS OF RUSSIAN ENTERPRISES

Summary: This report presents a theoretical substantiation of the concept of strategic financial management from the point of view of the key factor in management and development of the financial potential of the enterprise, construction of the system of effective management of company assets. The Russian economy requires a constant increase in financing of various industries, changes in infrastructure, which affects the production enterprises, and therefore the financial management of them. Setting the tasks of the company's activity leads to a large number of choice of optimal sources of financing, part of which goes to real investments, which are necessary for effective work of enterprises. One of the main components of economic growth is financing, namely, real investments which are the basis for successful strategic development of the enterprise.

Keywords: financial management, strategic management, real investments, Russian enterprises.

Введение.

Преобразования в структуре российской экономики дали мощный толчок для исследований в области стратегического управления компаний, их стратегического потенциала и состояния. Множество российских предприятий ставят перед собой первоочередную задачу – совершенствование стратегического управления реальными инвестициями. [6] И итог деятельности данных экономических компаний в большей мере зависит от выбранного ими курса капиталовложений.

Стратегическое финансовое управление реальными инвестициями предприятия является совокупностью действий со стороны управляющего персонала компании, воздействующих прямо или косвенно на процесс финансового обеспечения реализации инвестиционных проектов, влекущих за собой рост инвестиционного потенциала и активности предприятия, что предопределяет результаты материального состояния предприятия за счет потенциального инвестиционного потока. Таким образом, можно сказать, что главной целью стратегического финансового менеджмента является достижение экономического роста в результате распределения инвестиций предприятия, которые формируются за счет совершенствования источников финансирования.

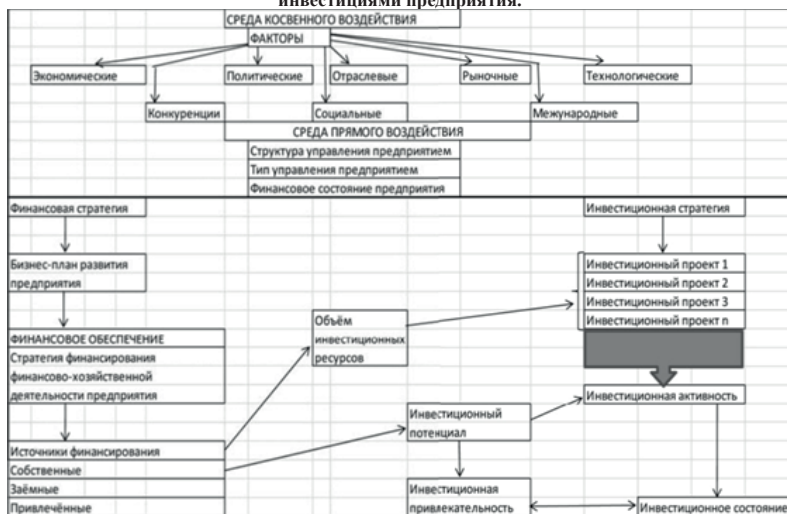
Необходимость в производстве современной и актуальной системы финансового управления реальными инвестициями вызвана потребностью в материальном снабжении инвестиционного развития российских компаний и ускорением процесса усовершенствования экономики. [6] Сам процесс координирования реальных инвестиций осуществляется за счет отбора самых эффективных вариантов реального инвестирования в определенный период времени, реализация которых необходима для более совершенной работы компании на данный момент. Ключевые стратегические пути развития предприятия определяются такими факторами, как уровень доступности ресурсов, которые предопределяют интенсивность его развития, уровень показателей производства и финансов, вероятность протекания инвестиционных процессов.

Реальные инвестиции состоят из вложений в основной, оборотный капитал и нематериальные активы. К разновидностям реальных инвестиций можно отнести три ключевых аспекта: капитальное инвестирование (новое строительство, реставрация, усовершенствование объектов, реновация производственного капитала); инновационное инвестирование и инвестирование прироста оборотных активов.

Итак, система стратегического финансового управления реальными инвестициями предприятия представляет собой последовательность действий, направленных на совершенствование в инвестиционной деятельности предприятия, при необходимости изменение, корректировку и даже смену всего того, куда вкладываются денежные средства, исходя из материальной обеспеченности компании. [1]

Представим элементный состав, взаимосвязи и взаимозависимости системы стратегического финансового управления реальными инвестициями предприятия схематично. (рис.1). [1]

Рис. 1. Взаимосвязь элементов системы стратегического финансового управления реальными инвестициями предприятия.



Трансформации, которые проявляются в структуре стратегического финансового управления реальными инвестициями, тесно связаны с процессом управления инвестициями предприятия. Что же такое процесс? Процесс – это определенная последовательность смены действий, которые используются в ходе развития чего-либо. Процесс модернизации экономической системы – следствие полученного результата инвестиционного процесса, приводящего к изменению темпов экономического роста в ней. Но, на наш взгляд, разумно дифференцировать понятия «инвестиционный процесс» и «процесс финансового управления инвестиционной деятельностью». [1] Процесс финансового управления инвестиционной составляющей предприятия включает следующие этапы:

- 1) Проведение анализа инвестиционного состояния предприятия;
- 2) Определение необходимого количества ресурсов для инвестирования предприятия;
- 3) Разработка, выбор и реализация методов, позволяющих повысить состояние инвестиционной привлекательности предприятия;
- 4) Преобразование притока инвестиций в предмет инвестирования;
- 5) Изменение инвестирующей и финансовой составляющих предприятия за счет изменения темпов экономического роста.

Рассмотрим данные этапы подробнее. На первом этапе нам необходимо оценить инвестиционное состояние предприятия, благодаря методам инвестиционной диагностики.

На следующем этапе разумно определить нужное количество инвестиционных ресурсов и определить показатели инвестиционной деятельности, к которым необходимо стремиться, чтобы вовлечь в производство необходимый нам объем инвестиционной составляющей. Инвестиционные ресурсы формируются регулярно, непрерывно и сопровождают все стадии существования предприятия и являются основой осуществления инвестиционной деятельности, а также тесно связаны с целями и направлениями организации. С одной стороны, формирование ресурсов является главной составляющей, разработанной стратегическим планированием предприятия, а с другой – самостоятельная часть стратегического управления, благодаря которой определяются цели.

Если говорить наиболее простым языком, то элементами стратегического управления инвестициями являются:

- 1) охрана финансовых средств от девальвации из-за инфляционных процессов;
- 2) постоянное поступление капитала и дополнительных финансовых ресурсов;
- 3) прогрессивное и непрекращающееся увеличение роста капитала;
- 4) руководство предприятием находится в руках квалифицированных и опытных менеджеров;
- 5) вероятность проведения инновационных проектов;
- 6) поддержание стабильности и сохранности имущества. [5]

Для подтверждения наших слов возьмем пример известной компании «Вимм-Билль-Данн». В 2005 году данная компания являлась практически монополистом на рынке молочной продукции, контролировала около 50% рынка, ближайшим конкурентом был только Данон-Индустрия. Длительное время «Вимм-Билль-Данн» не выплачивал дивиденды, и у них накопилась значительная сумма денег, которая могла быть направлена на инвестиционную составляющую их предприятия. Компания заявила, что до 2010 года они планируют инвестировать 100 млн. долларов в год на модернизацию уже приобретенных ранее предприятий. «ВМБ» привлекла инвесторов для покупки нового оборудования, благодаря которым они сохранили действующие позиции на рынке, а также переориентировали производство на товары из бюджетной категории. Если они были готовы инвестировать большую сумму денег в модернизацию заводов и строительство инфраструктуры, значит были рассчитаны все риски для дальнейшего функционирования предприятия, были определены цели и методы для достижения этих целей в долгосрочном периоде.

В декабре 2019 года компания приобрела около 65% акций предприятия «Назаровское молоко», а в январе 2020 года приобрела все акции Первоуральского молочного завода. Из вышесказанного можно сделать вывод, что основой функционирования стратегического финансового менеджмента управления реальными инвестициями является достижение экономического эффекта, который в будущем поможет создать правильное распределение бюджета организации.

Заключение.

Теоретическим выводом из вышеупомянутого является тот факт, что фундаментом эффективной работы системы стратегического финансового управления реальными инвестициями служит достижение экономического эффекта. Достижение экономического эффекта зависит от наиболее вероятной возможности инвестиций формировать доход. Инвестиции – это главный и основной метод разработки и создания будущего благосостояния инвесторов. Стоит отметить, что возможность инвестиций приносить доход не осуществляется стихийно и произвольно, а реализуется только при наличии оперативного выбора инвестиционных объектов, что с экономической точки зрения проявляется на этапе создания инвестиционных проектов.

В случае положительного итога деятельности того или иного инвестиционного проекта может быть получен экономический эффект, представляющий собой увеличение денежной массы инвестированного капитала, на основе чего разрабатываются и внедряются инвестиционные ресурсы, которые непосредственно участвуют во всем инвестиционном процессе, что создает предпосылки для формирования инвестиционного потенциала, содействует росту инвестиционной привлекательности и активности компании, и определяет уровень ее инвестиционного состояния.

Список использованной литературы.

1. CyberLeninka\ Концептуальные основы формирования системы стратегического финансового управления реальными инвестициями российских предприятий; Чараева М.В., 2011 (дата обращения 27.09.2020) (<https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-osnovy-formirovaniya-sistemy-strategicheskogo-finansovogo-upravleniya-realnymi-investitsiyami-rossiyskih/viewer>)
2. Инвестиции и инвестиционная деятельность организаций: учебное пособие / Т. К. Руткаускас [и др.]; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Т. К. Руткаускас. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019–316 с.
3. *Валинурова Л.С.* Управление инвестиционной деятельностью: учебник. М.: КНО-РУС, 2005.
4. *Лахметкина Н.И.* Инвестиционная стратегия предприятия: учебное пособие. 2-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2007
5. CyberLeninka\ Сущность и содержание стратегического управления инновационными проектами предприятия; Лубянская Э.Б., 2019 (дата обращения 27.09.2020) (<https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-soderzhanie-strategicheskogo-upravleniya-innovatsionnymi-proektami-predpriyatiya/viewer>)
6. Elibrary\ Management and estimation risks of real investment; Demchenko B.A., 2016 (дата обращения 27.09.2020) (<https://elibrary.ru/item.asp?id=26576425>)

Карпова Ольга Сергеевна

Студентка группы МО17–1

Факультета «Высшая школа управления»

Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: olya.karpova1999@mail.ru

Научный руководитель: **Череповская Наталья Анатольевна**

к.э.н., доцент Факультета «Высшая школа управления»

Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Россия

e-mail: NACHerepovskaya@fa.ru

ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ: КОМПОНЕНТЫ И ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ

Аннотация. Сегодня в условиях постоянного влияния множества факторов внешней и внутренней среды разработка финансовой стратегии компании является неотъемлемой частью бизнеса. Финансовая стратегия представляет собой механизм привлечения и использования финансовых ресурсов, соответствующих целям фирмы и её бизнес-модели. Качественно проработанная стратегия должна включать в себя совокупность элементов и отвечать установленным принципам.

Ключевые слова: компоненты финансовой стратегии, принципы финансовой стратегии.

Karpova O. S.

Student of the MO17–1 group

Faculty «Higher school of management»

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

E-mail: olya.karpova1999@mail.ru

Scientific adviser: **Cherepovskaya Natalya Anatolievna**

Ph. D. in Economics,

associate Professor Of the faculty of «Higher school of management»

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

E-mail: NACHerepovskaya@fa.ru

FINANCIAL STRATEGY OF THE COMPANY: COMPONENTS AND CONSTRUCTION PRINCIPLES

Abstract: Today, under the constant influence of many factors of the external and internal environment, the development of a company's financial strategy is an integral part of the business. Financial strategy is a mechanism for attracting and using financial resources that are consistent with the goals of the firm and its business model. A well-developed strategy should include a set of elements and comply with established principles.

Keywords: components of a financial strategy, principles of a financial strategy.

1. Введение

Финансовая стратегия компании представляет собой совокупность последовательных действий и мероприятий организации, направленных на обеспечение компании денежными ресурсами, их максимально эффективное использование и повышение прибыли. Формирование финансовой стратегии нацелено на повышение финансовой устойчивости компании в постоянно меняющейся рыночной ситуации и развитие бизнеса [1].

Финансовая стратегия должна учитывать специфику деятельности компании и особенности ее бизнес-процессов, соответствовать общей стратегии и миссии организации.

При формировании финансовой стратегии необходимо провести анализ конъюнктуры рынка, определить тенденции развития предприятий в отрасли, принимать во внимание действия конкурентов компании, исходить из принципа получения максимальной отдачи от инвестиций в бизнес и оптимизации цепочки создания ценности для потребителя [2].

2. Обзор литературы

Генеральная финансовая стратегия отражает взаимосвязь бюджетов всех уровней управления бизнесом, является целостной системой привлечения и использования финансовых ресурсов и получения дохода компаний. Также разрабатывается оперативная финансовая стратегия предприятия и стратегия отдельных подразделений на более короткий горизонт планирования [3].

Обычно финансовая стратегия должна предусматривать такие направления деятельности компании, как оптимизацию использования основных и оборотных средств, управление капиталом, распределение прибыли, политику в области ценных бумаг, налоговый менеджмент. Компания принимает решения о привлечении заемного капитала, использовании лизинга. Необходимо сопоставление источников и цены капитала, оценка финансового ливериджа. Базой для построения финансовой стратегии является анализ финансового состояния компании, оценка ее ликвидности и устойчивости. Это дает информационную базу для прогнозирования и принятия решений в будущем. Именно через финансовую стратегию происходит интегрирование всех специализированных стратегий и отдельных стратегических позиций в единую, целостную и органическую стратегию организации.

3. Результаты исследования

Формирование финансовой стратегии должно исходить из нескольких принципов. Финансовая стратегия должна ориентироваться на достижение стратегических целей компании, ее приоритеты, которые необходимо четко и последовательно выполнять. Финансовая стратегия разрабатывается на определенный срок и все планы и задачи, поставленные компанией, должны быть реализуемы в течение выбранного горизонта планирования [4].

Следует придерживаться комплексного подхода и проводить всесторонний анализ деятельности компании, прежде чем осуществлять планирование на будущее: оценивать все существующие проблемы и варианты их решения, выбирая наиболее оптимальные [5]. Также очень важно соблюдать принцип итеративности, то есть внедрять финансовую стратегию поэтапно, а масштабные планы декомпозировать на более мелкие задачи и действия.

При реализации финансовой стратегии проводится непрерывный мониторинг выполнения планов и поставленных целей, оцениваются отклонения и принимаются корректирующие меры. Принцип селективности направлен на выбор определенных рыночных сегментов, на которые ориентируется фирма в первую очередь. Исходя из этого, отбираются инвестиционные проекты и распределяются средства компании в планируемом периоде.

4. Выводы и рекомендации

Разработка финансовой стратегии помогает выявить финансовые возможности и проблемы компании, выбрать наиболее перспективные инвестиционные проекты для реализации и развивать бизнес с учетом требований рынка.

В современных реалиях рынка, в условиях быстрых перемен, как никогда важно серьезно подходить к процессу финансового планирования, использовать гибкие подходы, по максимуму учитывать все внешние риски и факторы, влияющие на компанию и предусматривать их в финансовых планах и бюджетах.

Список использованных источников:

1. *Погодина, Т.В.* Финансовый менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Т. В. Погодина. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 351 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-00680-3. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/450908>
2. ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ: НЕОБХОДИМОСТЬ ФОРМИРОВАНИЯ, ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ И ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ [Электронный ресурс] – Код доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovaya-strategiya-kompanii-neobhodimost-formirovaniya-osnovnye-komponenty-i-printsipy-postroeniya>
3. *Лукаевич, И.Я.* Финансовый менеджмент в 2 ч. Часть 2. Инвестиционная и финансовая политика фирмы: учебник и практикум для вузов / И. Я. Лукаевич. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 304 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03727-2. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/453854>
4. ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ [Электронный ресурс] – Код доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsipy-formirovaniya-finansovoy-strategii-predpriyatiya>
5. *Череповская Н.А.* Об инвестиционном потенциале в региональном развитии // Научные ведомости БелГУ. Сер. Экономика. Информатика. – 2015. – № 7–1(204). – Вып. 34/1. – С.46–51

Михаил Васильевич Куликов

Факультет «Высшая школа управления»

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

г. Москва, Российская Федерация

e-mail: MishaKul26@mail.ru

Научный руководитель: **Сергей Викторович Илькевич**

Кандидат экономических наук, доцент

Доцент департамента менеджмента и инноваций

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

г. Москва, Российская Федерация

e-mail: SVIlkevich@fa.ru

ВЫКУП АКЦИЙ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФАКТОР РОСТА КАПИТАЛИЗАЦИИ

Аннотация: в работе автор рассматривает особенности принятых финансовым менеджментом компании «Microsoft» стратегических решений в контексте дивидендной политики. Проведённый сравнительный анализ показал актуальность и эффективность выкупа акций эмитентом для крупных высокотехнологичных корпораций, осуществляющих свою хозяйственную деятельность в IT-сфере.

Ключевые слова: финансовый менеджмент, дивидендная политика, выкуп акций, высокотехнологичная корпорация, капитализация.

Mikhail Vasilyevich Kulikov

Faculty "Higher School of Management"

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

e-mail: MishaKul26@mail.ru

Scientific adviser: **Ilkevich Sergey Viktorovich**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Associate Professor of the Department of Management and Innovation

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

e-mail: SVIlkevich@fa.ru

SHARE BUYBACK AS STRATEGIC FACTOR OF CAPITALIZATION GROWTH

Abstract: in this work the author considers the features of the strategic decisions made by Microsoft financial management in the context of dividend policy. The comparative analysis showed the relevance and effectiveness of the buyback of shares by the issuer for large high-tech corporations operating in the IT sector.

Keywords: financial management, dividend policy, share buyback, high-tech corporation, capitalization.

Введение

Капитализация компании «Microsoft» составляет более \$ 1 трлн. Достижение столь многообещающего успеха было бы невозможным без проведения грамотной дивидендной

политики и принятия соответствующих финансовых решений. В этой связи объектом настоящего исследования выступает стратегический характер дивидендной политики Microsoft.

Обзор литературы

Значение дивидендной политики компании для ее будущего развития – одна из наиболее обсуждаемых тематик в научной среде. Так, преимущества и недостатки той или иной формы реализации дивидендной политики наиболее полно представлены в трудах Brealey and Myers [1], где ученые выделяют выкуп акций как одну из эффективных финансовых операций, удовлетворяющих интересы ее собственников. R. Comment and G. Jarrell обнаружили, что объявления о выкупе акций влекут за собой аномальный рост цен в среднем на 2% [2], вследствие чего подобные финансовые операции активно проводили высокотехнологичные компании, что стало предметом исследования Щуриной С. В. и Мустафиной Э. Ф. [3].

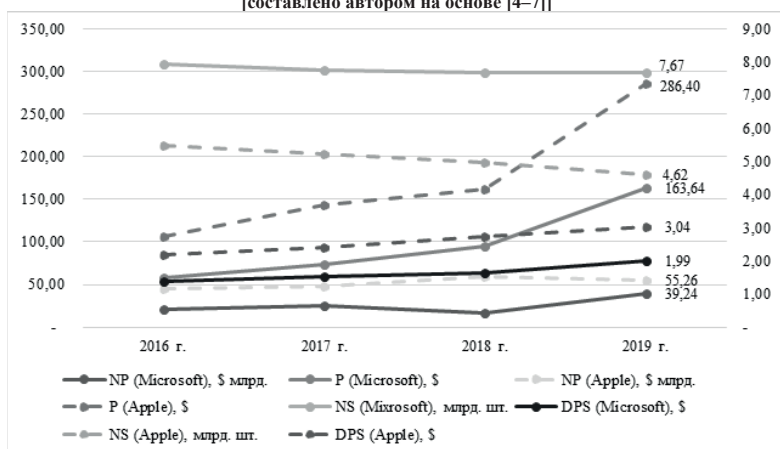
Методология исследования

Автором была проанализирована дивидендная политика Microsoft и проведен сравнительный анализ ключевых показателей рассматриваемой корпорации с компанией Apple.

Результаты исследования

Результаты корпорации Microsoft могут быть сопоставлены лишь с показателями ее ключевого конкурента – Apple. Так, на рис. 1 представлены изменения следующих показателей за период с 2016 по 2019 гг.: чистая прибыль (NP), количество обращающихся на рынке акций (NS), рыночная стоимость одной акции (P) и коэффициент «дивиденд на акцию» (DPS).

Рис. 1. Динамика показателей дивидендных политик Microsoft и Apple в 2016–2019 гг.
[составлено автором на основе [4–7]]



Анализ графика, представленного на рис. 1, позволяет выявить следующие результаты:

- 1) чистая прибыль Microsoft и Apple с 2016 по 2019 гг. выросла на 91% и 21% соответственно;
- 2) количество акций в обращении у Microsoft и Apple с 2016 по 2019 гг. снизилось на 3% и 16% соответственно;
- 3) рыночная стоимость одной акции Microsoft и Apple с 2016 по 2019 гг. выросла на 186% и 169% соответственно;
- 4) коэффициент «дивиденд на акцию» у Microsoft и Apple с 2016 по 2019 гг. вырос на 43% и 39% соответственно.

Таким образом, рост показателя у Microsoft сопровождался одномоментным увеличением соответствующего показателя у Apple. Особенность рассматриваемых дивидендных

политик заключается в преобладании выкупа акций над денежными дивидендами, поскольку количество обращающихся на рынке акций постоянно уменьшается, что приводит к росту рыночной стоимости одной ценной бумаги и коэффициента «дивиденд на акцию». Несмотря на разовый характер подобных операций, Microsoft систематически проводит выкуп акций.

Выводы и рекомендации

Удержание компанией «Microsoft» своих лидирующих позиций во всевозможных рейтингах осуществляется не столько за счет специфической отраслевой принадлежности, сколько благодаря грамотному финансовому менеджменту в разрезе дивидендной политики. Проведенный автором анализ показал положительное влияние выкупа акций эмитентом на его ключевые с инвестиционной точки зрения показатели, в результате чего наблюдается повышение капитализации компании. Именно поэтому подобные финансовые операции все чаще должны находить свое отражение в практике отечественных корпораций.

Список использованных источников:

1. *Brealey, Richard A. Principles of corporate finance / Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Franklin Allen. – 7th ed. – McGraw-Hill Irwin, 2008. – 1008 p.*
2. *R. Comment and G. Jarrell. The Relative Signalling Power of Dutch-Auction and Fixed Price Self-Tender Offers and Open-Market Share Repurchases // Journal of Finance. 1991. No. 46. P. 1243–1271.*
3. *Щурина С.В., Мустафина Э.Ф. Дивидендная политика высокотехнологичных компаний в условиях цифровой экономики // Экономика. Налоги. Право. 2018. Т. 11. № 2. С. 90–102.*
4. MICROSOFT CORPORATION // MSN [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.msn.com/en-us/money/stockdetails/analysis/nas-msft/fi-a1xzim> (дата обращения: 04.05.2020 г.).
5. Microsoft Corporation (MSFT) // Yahoo! Finance [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://finance.yahoo.com/quote/MSFT/key-statistics?p=MSFT> (дата обращения: 04.05.2020 г.).
6. APPLE INC. // MSN [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.msn.com/en-us/money/stockdetails/analysis/nas-aapl/fi-a1mou2> (дата обращения: 06.05.2020 г.).
7. Apple Inc. (AAPL) // Yahoo! Finance [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://finance.yahoo.com/quote/AAPL/key-statistics?p=AAPL> (дата обращения: 06.05.2020 г.).

Симонова Алена Сергеевна

Студентка 3 курса факультета «Высшая школа управления»
 Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
 г. Москва, Российская Федерация
 E-mail: simonowa5simonova@yandex.ru

СРАВНЕНИЕ ИНВЕСТИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ В РОССИИ И В ГЕРМАНИИ

Аннотация. В статье рассматривается теория инвестиций в инновации, цели и задачи инвестиций в инновации со стороны государства, источники финансирования инноваций, а также модели инновационного развития и систему финансирования инноваций в теории и на практике России и Германии. Проведен сравнительный анализ инновационного развития этих стран.

Ключевые слова: инновации, инновационный процесс, цели и задачи инноваций, система финансирования инноваций, инновационная среда инноваций.

Simonova Alena

3rd year student of the faculty «High school oh management»
 Financial University under the Government of the Russian Federation Moscow, Russian Federation
 E-mail: simonowa5simonova@yandex.ru

A COMPARISON OF INVESTMENT IN R&D BETWEEN RUSSIA AND GERMANY

Abstract. The article deals with the theory of R&D, objectives of R&D according to the state, financing of innovation, as well as models of innovative financing of R&D in the theory and practice of Russia and Germany. A comparative analysis of the innovative development of these countries is carried out.

Keywords: R&D, innovation process, goals and objectives of innovation, innovation financing system, innovation environment for R&D.

В условиях рыночной экономики и все более ожесточающейся борьбы не только внутри рынка одной страны, но также и в глобальном масштабе, компании сталкиваются с рядом трудностей. В связи с широким выбором товаров и высокой конкуренцией, организациям необходимо уметь выделяться, а в этом им могут поспособствовать НИОКР. Благодаря инновационной деятельности, компания может делать уникальный товар, обладающий неповторимыми свойствами, который «вытолкнет» эту организацию в лидеры в своей области.

Для начала необходимо внести ясность в понятие инновации. *Инновация* – некие изменения в технологиях, методах управления производственными процессами, новые способы преобразования производственных ресурсов (Й.Шумпетер). Согласно ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» *инновация* – это введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях.

Компании, которые активно используют результаты НИОКР в своей деятельности, повышают свою эффективность в виде роста прибыльности и рентабельности.

Схожее, но отличное от инновации понятие – инновационный процесс. *Под инновационным процессом (рис.1)* понимают процесс преобразования научных знаний в иннова-

цию. То есть это цепь событий, в результате которых по прохождению ряда стадий от идеи до конкретного продукта, технология или услуга переходит в практическое пользование. Данный процесс не прерывается после его внедрения, а активно совершенствуется, приобретая новые потребительские свойства.

Рис. 1. Модель инновационного процесса¹



В общем смысле целью создания инноваций является их коммерциализация и получение прибыли. Участники, внедряющие инновации, в деятельность своих организаций повышают имидж компании, расширяют рыночные ниши и достигают лучших конкурентных позиций на рынке. Инвестирование инноваций необходимо со стороны государства также, поскольку это позволяет развивать экономику. Инвестиции, связанные с модернизацией, способствует увеличению производственного потенциала экономики; помогают повысить благосостояние граждан в целом, благодаря росту валового внутреннего продукта; экономика в целом и экономический рост всего народного хозяйства происходит благодаря повышению инвестиционной активности в инновации, поскольку инвестиции в новые технологии создают «точки роста» на внутреннем и внешнем рынке.

Рассмотрим более подробно цели и задачи России, а затем Германии.

В соответствии с Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 г., которую президент страны утвердил перед научным сообществом в ноябре 2008 г., *цель страны* – переход от экспортно-сырьевого к инновационному социально-ориентированному типу развития страны во всех субъектах Российской Федерации. *Миссия* этого проекта состоит в повышении качества социально-экономического развития страны и уровня жизни населения Российской Федерации путем повышения уровня комфортности труда и сокращения масштабов социально вредного производства, создания современных, качественных рабочих мест; сокращению издержек производства и снижению уровня загрязнения техногенной нагрузки на окружающую среду; расширению традиционных и созданию новых рынков сбыта отечественной продукции; обеспечению соответствия технологии, процесса производства, создаваемой продукции и сопровождающих ее изготовление попутных продуктов, выбросов и отходов современным стандартам; решению других актуальных для российской экономики задач.

В связи с этим выделяется ряд *задач*:

1. Создание конкурентоспособной в глобальном масштабе национальной инновационной системы;
2. Укрепление сектора генерации знаний (образования, фундаментальной и прикладной науки), повышение его результативности;
3. Формирование современной инновационной инфраструктуры (транспортной, информационной, управленческой, логистической и т. д.);

¹ Инвестиции в инновационной деятельности: уч. пособие / В.Е.Афонина, М.Ю. Архипова, Ж.М. Саркисян, Е.В. Афонина / Под ред. В.Е. Афонинной; Моск. гос. институт междунар. отношений (ун-т) М-ва иностр. дел Рос. Федерации, Одинцовский филиал МГИМО МИД России. – Москва : Одинцовский филиал МГИМО МИД России, 2019. – С. 21.

4. Расширение внутреннего спроса на инновации (технологические, продуктовые, управленческие, маркетинговые и др.);
5. Получение реальных статистических данных о состоянии дел в науке¹.

Касательно Германии отмечается, что ее цель инноваций в настоящий момент – это направление 3,5% валового внутреннего продукта на исследования и разработки до 2025 года. Из этого следуют задачи, которые раскрывают содержание цели более подробно:

1. Как можно быстрее преобразовать результаты исследований в качественные продукты и услуги. Для достижения этой цели содействуют компании, университеты и исследовательские институты, которые выстраивают международные связи (The High-Tech Strategy 2025);
2. Интернационализации образования, науки и исследований для объединения людей со всего мира для выработки совместных решений (Internationalization Strategy)
3. Наука и исследования могут внести важный вклад в межкультурное взаимопонимание и стабилизацию кризисных регионов (Research and academic relations policy)².

Можно заметить, что России и Германии относительно инвестиций в инновационную деятельность отличны: Россия делает упор на внутреннюю

стабилизацию экономики (своими усилиями – в пределах своей страны), тогда как Германия интернационализирует свою инвестиционно-инновационную политику и призывает людей со всего мира присоединяться к научному обществу Германии и выработать совместные решения.

Далее, необходимо рассмотреть *типы моделей инновационного развития* стран. Всего выделяют три типа:

1. Страны, ориентированные на лидерство в науке и инновационном развитии, широко спонсирующие исследования, направленные на комплексные программы (в т. ч. военно-промышленный сектор);
2. Страны, создающие благоприятную инновационную среду во всех сферах экономики;
3. Страны, высоко восприимчивые к достижениям мирового научно-технического прогресса и направляющие действия различных секторов в области инноваций всех видов.

Исходя из задач, которые поставили перед собой страны, можно утверждать, что Россия относится к 3 типу, тогда как Германия ко 2.

Среди источников финансирования инноваций выделяют несколько форм, которые относятся к внешним или внутренним типам источникам: собственное (уставный капитал, прибыль, амортизация), заемное (облигации, кредиты), бюджетное (средства из федерального или местного бюджета), венчурное (дотации, средства «бизнес-ангелов»), лизинговое, факторинговое (ресурсы банков и крупных компаний), форфейтинговое (денежные средства гос.структур), проектное (капитал крупных финансово-промышленных групп), ипотечное (прибыль финансовых компаний от продажи ипотечных кредитов), франчайзинговое (ресурсы крупных предприятий)³.

Способ финансирования инноваций определяет *систему финансирования инноваций*. Существует 4 системы, каждая из которых зависит от таких показателей, как правовая основа для предпринимательства, состояние развития экономики, инвестиционный климат, доступ к денежным рынкам и др. Рассмотрим более подробно каждую.

¹ Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 N 1662-р (ред. от 28.09.2018) <О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года> (вместе с "Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года")

² Research in Germany. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.research-in-germany.org/en/research-funding/research-funding-system.html> (дата обращения 15.10.2020).

³ Инвестиции в инновационной деятельности: уч. пособие / В.Е.Афонина, М.Ю. Архипова, Ж.М. Саркисян, Е.В. Афонина / Под ред. В.Е. Афонин; Моск. гос. институт междунар. отношений (ун-т) М-ва иностр. дел Рос. Федерации, Одинцовский филиал МГИМО МИД России. – Москва : Одинцовский филиал МГИМО МИД России, 2019. – С. 21.

Кластерная система финансирования инноваций характерна стране с диверсифицированной экономикой, невысоким уровнем технологической конкурентоспособности страны, с различными и независимые друг от друга рыночными агентами действующими в пределах определенной отрасли или территории, значительную стимулирующую роль оказывает государство как связующее звено.

Рыночная система финансирования инноваций активно распространяет передовые решения в смежные сферы, оперативно реагирует на новые технологические вызовы, ключевыми игроками модели являются малые фирмы – разработчики инноваций, венчурные фонды и сети бизнес-ангелов.

Мезо-корпоративная система финансирования инноваций используется в экономиках с недостаточно развитыми рыночными институтами, отстающих от ведущих стран по научно-технологическим развитиям, но стремящихся обеспечить высокие темпы экономического роста и быстро сократить имеющийся разрыв. Ключевые агенты инновационного – крупные многоотраслевые корпорации.

Корпоративно-государственная система финансирования инноваций используется в странах с устойчивым инновационным развитием, но среднем по интенсивности принятия технологических вызовов. Хорошо применяется в целях решения социальных и экологических проблем, а также задач регионального развития и международной интеграции. Главный субъект – государственные программы технологического развития, а также проекты, реализуемые в рамках государственного партнерства⁴.

В России с 2012 г. существует 25 инновационных территориальных кластеров, которые разделены в соответствии с научно-технологическим и образовательным потенциал; производственным потенциалом; качеством жизни и уровнем развития транспортной, энергетической, инженерной и жилищной инфраструктуры и уровнем организационного развития кластера.

Анализируя характерные черты экономики России, можно установить, что ей присуща кластерная или мезокорпоративная система финансирования инноваций, а чтобы успешно реализовывать ее необходимо применять проверенную технологию, нацеленную на емкий рынок.

Для Германии очевидна характерна корпоративно-государственная система финансирования, поскольку в связи с культурными ценностями нет склонности к чрезмерно рискованной инвестиционной деятельности, высоко качество государственного администрирования и присутствует система мощных универсальных банков.

Все эти пункты вместе в целом определяют инновационную среду страны. Инновационная среда – это совокупность инструментов, механизмов, процессов, элементов и человеческого капитала, обеспечивающих функционирование инновационной деятельности. Для России и Германии соответственно характерны свои, неповторяющиеся среды (рис. 2,3). В Германии государственный сектор обеспечивает почти 30% всех расходов на исследования и разработки в Германии (в 2017 году это составило около 27,6 млрд евро), остальные средства поступали из фондов, отраслей и ЕС (рис 3.). Например, одним из лидеров среди компаний по величине расходов на НИОКР остается Volkswagen (15,3 млрд. долл. или 5,7% выручки компании). Точно так же, как и остальные успешные немецкие компании с мировым именем из собственного бюджета компании направляют большую часть на НИОКР.

⁴ Сафиуллин Т.Р. Инвестиции в инновационную деятельность: мировой опыт. Вестник Казанского Технологического Университета, 2009, 5, С. 87-92.

Рис. 2. Инновационная среда в России¹



Рис. 3. Инновационная среда в Германии (значения в млн €)²



И наконец рассмотрим фактическую разработку инноваций конкретными отраслями (организациями) в России, а затем в Германии. Для этого приведем статистику. Согласно данным, предоставленным организацией экономического сотрудничества и развития (Organisation for Economic Co-operation and Development) доля инвестиций в ВВП в инновации у России ежегодно уменьшается и почти в 3 раза меньше, чем в Германии, которая, наоборот, наращивает темпы (рис.4.5).

Рис. 4. Доля затрат на инвестиции в инновационную деятельность от ВВП в России и в Германии, %³



¹ Инвестиции в инновационной деятельности: уч. пособие / В.Е.Афонина, М.Ю. Архипова, Ж.М. Саркисян, Е.В. Афонина / Под ред. В.Е. Афонинной; Моск. гос. институт междунар. отношений (ун-т) М-ва иностр. дел Рос. Федерации, Одинцовский филиал МГИМО МИД России. – Москва : Одинцовский филиал МГИМО МИД России, 2019. – С. 29.

² Research in Germany. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.research-in-germany.org/en/research-funding/research-funding-system.html> (дата обращения 15.10.2020).

³ European Commission. [Электронный ресурс]. URL: <https://iri.jrc.ec.europa.eu/data> (дата обращения 15.10.2020).

Рис. 5. Доля затрат на инвестиции в инновационную деятельность от ВВП в России и в Германии, млн \$⁴



В России такие компании, как «Лукойл», «Русгидро», СУЭК, РЖД, АФК «Система», холдинг МРСК, ФСК ЕЭС, «Рособоронпром», ГАЗ, концерн «Тракторные заводы», КАМАЗ, АвтоВАЗ применяют инновационные проекты. Например, расходы на НИОКР КАМАЗа составили 2,6% от выручки, а АвтоВАЗа – 1,2%. Если сравнивать с Германией, то Россия здесь отстает: Volkswagen (6% от выручки на НИОКР), Daimler (5%), BMW (7%), Bosch (8%), Siemens (7%)⁵.

В связи с этим рассмотрим доли выделяемые субъектами экономики на НИОКР, а также в них части бюджетных средств и внебюджетных. Всего 20% организаций активно инвестируют в инновации, среди которых в основном научные центры (рис.6).

Рис. 6. Удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации по Российской Федерации, от общего число организаций⁶



Также важно отметить, что основная часть средств на финансирование инноваций приходится из бюджета, в чем Германия и Россия абсолютно расходятся. В Германии средства в основном поступают из фондов или самой промышленности.

⁴ European Commission. [Электронный ресурс]. URL: <https://iri.jrc.ec.europa.eu/data> (дата обращения 15.10.2020).

⁵ European Commission. [Электронный ресурс]. URL: <https://iri.jrc.ec.europa.eu/data> (дата обращения 15.10.2020).

⁶ Официальный сайт «федеральная служба государственной статистики». [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/14477#> (дата обращения 15.10.2020).

Рис. 7. Внутренние затраты на исследования и разработки по источникам финансирования¹



Таким образом, можно подвести итог: как Германия, так и Россия считают инвестиции в инновации неотъемлемой частью успешной экономики страны, однако их модели инвестиционного развития, а также источники и системы финансирования отличаются. В целом рассматриваемые нами страны избрали разные пути к схожей цели, и как мы выяснили, Германия выбрала наиболее эффективный, поскольку инвестиции в инновации, осуществляющиеся с помощью собственных средств компаний (или фондов), нежели финансирование со стороны государства, а также политика открытости и направленности на коммуникацию с мировым обществом для создания инноваций, оказались наиболее эффективными.

Список литературы

1. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 N 1662-р (ред. от 28.09.2018) <О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года> (вместе с «Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года»)
2. Инвестиции в инновационной деятельности: уч. пособие / В.Е.Афонина, М.Ю. Архипова, Ж.М. Саркисян, Е.В. Афонина / Под ред. В.Е. Афонинной; Моск. гос. институт междунар. отношений (ун-т) М-ва иностр. дел Рос. Федерации. Одинцовский филиал МГИМО МИД России. – Москва: Одинцовский филиал МГИМО МИД России, 2019. – 340 с.
3. Официальный сайт «федеральная служба государственной статистики». [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/14477#> (дата обращения 15.10.2020).
4. Сафиуллин Т.Р. Инвестиции в инновационную деятельность: мировой опыт. Вестник Казанского Технологического Университета, 2009, 5, С. 87–92.
5. Хайретдинова Эльмира Мехдятовна, Зубенко Вера Андреевна Источники и формы финансирования инновационной деятельности в Германии // Мир новой экономики. 2018. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istochniki-i-formy-finansirovaniya-innovatsionnoy-deyatelnosti-v-germanii> (дата обращения: 17.10.2020).
6. European Commission. [Электронный ресурс]. URL: <https://iri.jrc.ec.europa.eu/data> (дата обращения 15.10.2020).
7. Research in Germany. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.research-in-germany.org/en/research-funding/research-funding-system.html> (дата обращения 15.10.2020).

¹ Официальный сайт «федеральная служба государственной статистики». [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/14477#> (дата обращения 15.10.2020).

Н.Б. Корнюх, В.И. Шевелова

Финансовый Факультет

Финансовый Университет при правительстве Российской Федерации

e-mail: nikita_kornyuh@icloud.com, valeria.shevelova@yandex.ru

Научный руководитель: **Н.Ю. Баркова**

к.э.н. старший преподаватель департамента «Менеджмент»

Финансовый Университет при правительстве Российской Федерации

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ ТНК США И США В ЦЕЛОМ

Аннотация. Одними из главных атрибутов процессов, протекающих в современной экономике, выступают такие явления как кризисы, которые циклично происходят в государствах, которые развиваются в рамках рыночной модели экономики. Вследствие отсутствия возможности точно спрогнозировать период кризиса, соответствующие органы как государственные, так и корпоративные вынуждены вносить существенные корректировки в ранее сформированные долгосрочные планы развития или вообще отказываться от достижения ранее поставленных целей. Сущность кризисов требует модернизации механизмов антикризисного управления, которые могут помочь, как управлять прохождением этих процессов, так и предопределять их появление. С учетом обширного опыта государственного и корпоративного антикризисного управления в США, правильным и необходимым будет его изучение. Анализ данного опыта позволит изучить как, основные закономерности поведения государства и компаний во время кризиса, так и даст возможность проанализировать последствия принятых мер. Анализ и структурирование этих данных дает возможность существенно увеличить контроль в кризисных ситуациях в государственном и корпоративном управлении и перейти от реагирования на них до управления ими.

Ключевые слова: Антикризисное управление, Государство, Транснациональная корпорация, Стратегический финансовый менеджмент, Анализ.

Kornyuh N.B., V.I. Shevelova

Financial University under the Government of the Russian Federation

Barkova N. Yu.

PhD, Assistant

Department of Management

Financial University under the Government of the Russian Federation

STRATEGIC FINANCIAL MANAGEMENT AND CRISIS MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF US TNCs AND THE US AS A WHOLE

Summary. One of the main attributes of the processes taking place in the modern economy are such phenomena as crises that cyclically occur in states that develop within the framework of the market economy model. Due to the lack of the ability to accurately predict the period of the crisis, the relevant authorities, both state and corporate, are forced to make significant adjustments to the previously formed long-term development plans or even abandon the achievement of previously set goals. The essence of crises requires the modernization of anti-crisis management mechanisms, which can help both manage the passage of these processes and predetermine their occurrence.

Given the vast experience of government and corporate crisis management in the United States, it will be correct and necessary to study it. The analysis of this experience will allow us to study both the main patterns of behavior of the state and companies during the crisis, and will also provide an opportunity to analyze the consequences of the measures taken. Analysis and structuring of this data makes it possible to significantly increase control in crisis situations in state and corporate governance and move from responding to them to managing them.

Keywords: Crisis management, State, Transnational corporation, Strategic financial management, Analysis.

Введение

Рыночная система экономики это система, основанная на понятиях честной конкуренции, многообразии форм собственности, рыночном ценообразовании и свободном предпринимательстве, но сейчас мы бы хотели осветить понятие экономического цикла, а в особенности период спада.

Что такое экономический цикл? Это колебания экономической активности, которые состоят в периодических экономических спадах таких как рецессии и депрессии и экономических подъемах. Такие циклы носят периодический, но нерегулярный характер, продолжительность и амплитуда которых может сильно меняться от случая к случаю. Если речь идет о современной экономике, то в ней циклы представляют из себя прежде всего колебания ВВП и уровня безработицы как в отдельном государстве, так и во всем мире. Но вместе с тем, изменяются и другие экономические переменные, такие как потребление определенных товаров, уровень инвестиционной активности предпринимателей и инвесторов в той или иной сфере, а так же темпы инфляции. Главным и определяющим фактором в изучении этих явлений является то, что они носят случайный характер, потому что вызываются различными внешними факторами воздействия. Каждый экономический цикл делится на три крупные фазы: Подъем, Пик, Спад.

Сегодня мы поговорим о фазе спада. Экономический спад это длительное, устойчивое снижение объемов производства основных видов товаров и услуг, понижение деловой активности, сопровождаемое обычно уменьшением реальных доходов населения, ухудшением условий жизни, безработицей. Причинами такого спада являются в первую очередь, падение спроса на товар и проблема перепроизводства в экономике, когда производители на фазе пика максимально увеличивают объемы производства, но потребители не могут и не хотят обеспечивать соответствующий уровень спроса, ввиду увеличения цен на товары. Основные характеристики экономического спада это увеличение уровня обанкротившихся предприятий, рост безработицы и падение зарплат, инфляция замедляется в связи с низким спросом на продукцию, снижение доверия потребителей, рост государственного дефицита.

В определенный момент экономический перерастает в настоящий кризис, ввиду того, что производители замедляют темпы развития и прекращают инвестировать свои финансовые средства в экономику в ответ на падение уровня спроса. К основным причинам кризиса относят перепроизводство товаров и низкий уровень спроса, расширение и сокращение объемов инвестиций, изменение объема денежной массы на рынке. Кризис является результатом совокупности воздействия целого ряда факторов, которые воздействовали на рынок и экономику в целом. Но, несмотря на негативные последствия этого явления в виде потерь как имущественных, так и денежных, снижение инвестиционной активности и сворачивание деятельности целого ряда компаний, именно кризисы позволяют всем субъектам экономической системы провести модернизацию и обновление системы рыночных взаимоотношений, что и приводит рынок на новый этап развития. Это доказывает, что кризисы являются важной и неотъемлемой частью экономики, ввиду того, что в них заложен необходимый и эффективный механизм саморегулирования рынка.

Ключевой темой нашего доклада является действие компаний, в том числе ТНК и государств, в целом, например действия США и крупных компаний на территории этого государства во время кризиса.

Самое время рассказать о том, что такое антикризисное управление. Это постоянный процесс, который является необходимой частью механизма управления предприятием, реализуемый в условиях ограничения по финансовым ресурсам и времени. Этот процесс подразумевает своевременную диагностику кризисной ситуации, а также анализ предпосылок и прямых причин ее возникновения, анализ масштабов кризиса и определение мер противодействия этому явлению, разработку плана действий направленного на выход компании из кризиса.

Есть целый ряд целей такого управления, но основными являются предупреждение и преодоление финансовых кризисов, восстановление равновесия компании на рынке и минимизация убытков компании и удержание стоимости ее акции на докризисном уровне.

Управление предприятием во время кризиса направлено на ряд задач в числе которых своевременный анализ предкризисного состояния предприятия и рынка в целом, а также принятия всех возможных мер и решений, направленных на предотвращения банкротства компании и ее ликвидации.

У антикризисного управления есть ряд принципов, на основе которых оно функционирует. Первое и самое главное это постоянная готовность реагирования на непредвиденные ситуации, а также адаптивность системы управления компанией и постоянная разработка новых сценариев развития всевозможных ситуаций и действий во время них. Следующее это комплексность решений, а также быстрое реагирование. А также приоритетное и эффективное использование доступных ресурсов.

Далее мы хотим осветить понятие стратегического финансового менеджмента. Он представляет собой систему управления деятельностью предприятия и инвестициями компании, направленной на создание совокупности решений и стратегий, которые позволяют оценивать будущие изменения и учитывать их в текущих решениях, а также и обеспечивают организацию выполнения этих стратегий.

Стратегия финансового менеджмента, прежде всего, связана с разработкой инвестиционной стратегии, а так же оценкой эффективности уже сделанных вложений и выбором источников финансирования. Решения в области инвестиций, в первую очередь связаны с экстенсивным и интенсивным развитием производства, а также обеспечением ликвидности активов и получением с них прибыли. Итак, можно сформулировать правила, при которых вкладывать средства в производство, в ценные бумаги и т.п. целесообразно. Первое и самое главное прибыль после уплаты налогов превышает, чистую прибыль от помещения средств на банковский депозит. Следующие эффективность инвестиций выше инфляции. Рентабельность проекта, в долгосрочном отношении, выше альтернатив. Проект соответствует стратегии компании с точки зрения сроков окупаемости, использования финансовых ресурсов и формирования ассортимента товаров и услуг.

Вследствие долгосрочного характера большинства инвестиций при анализе возможных проектов следует учитывать все возможные риски, нестабильность курсов валют (на пример в России) и цен на разнообразные товары, дефицит кадровых ресурсов и конкуренцию.

В разработке стратегии финансового управления финансовый менеджер ориентируется на необходимость обеспечения самофинансирования предприятия, т.е. накопления капитала, достаточного для финансирования расширенного воспроизводства. Можно сделать вывод, что в процессе стратегического управления финансами осуществляется поиск путей накопления капитала и перераспределения финансовых ресурсов в наиболее перспективные сферы бизнеса.

Итак, после того как мы познакомились с основными понятиями данного вопроса, приступим к рассмотрению примера использования и реализации этих понятий.

Карантин, введенный во всем мире, с целью остановить распространение вируса COVID-19, вызвал продуктовый ажиотаж. Люди запасаются товарами первой необходимости и продуктами питания на длительный срок.

Такое поведение покупателей вызвало резкий рост продаж в супермаркетах и гипермаркетах. Рассмотрим это явление на примере компании Walmart. Для магазина с товарами первой необходимости это хороший шанс, чтобы значительно увеличить продажи. Действительно, находясь дома весь день, люди начинают потреблять, а значит и покупать продуктов больше, чем в обычной жизни.

Walmart – американский оператор крупнейшей в мире сети оптовой и розничной торговли, в него входит более 10 тыс. магазинов в 27 странах мира.

Онлайн-продажи Walmart превзошли ожидания аналитиков, прирост составил 97%, это почти в два раза больше. Чистая прибыль компании выросла на 75% до 6,5 млрд долларов, а годовой оборот компании вырос на 5,6% до 138 миллиардов долларов.

Однако пандемия внесла и статью расходов для компании. Примерно 1,5 миллиарда долларов пошли на повышение заработной платы сотрудникам, а также премиальный фонд за опасную работу в условиях пандемии коронавируса.

Сейчас компания тестирует магазин без касс. В филиале Walmart в городе Файетвилль (штат Арканзас), теперь нет не только продавцов-кассиров, но и касс.

Данная мера является ответной реакцией на пандемию коронавируса. Действительно, такой ход обеспечит минимизацию контактов между людьми, а также значительно сократит время, проведенное в магазине.

Также хочется отметить, что в марте Walmart уже интегрировал систему бесконтактных платежей, чтобы ограничить контакты между людьми при покупках. Технология работает по аналогии с Apple Pay.

В итоге можно смело сказать, что основная цель антикризисного управления заключается в преодолении кризиса и смягчении его последствий. Для того чтобы реализовать эту цель необходимо правильно и рационально использовать как механизмы и инструменты антикризисного управления, так и имеющиеся ресурсы. В том числе использование методов по повышению инвестиционной привлекательности и ликвидности активов компании, а также снижению оттока кадров и сохранению высококвалифицированных работников, наравне с этими методами необходимо постоянно инвестировать в технологии производства и повышение квалификации сотрудников.

Библиографический список

1. Научная статья// Опыт государственного антикризисного управления соединенных штатов Америки// Головин Р.Г.// Сайт [cyberleninka.ru/](http://cyberleninka.ru/article/n/opyt-gosudarstvennogo-antikrizisnogo-upravleniya-soedinyonnyh-shtatov-ameriki/) (<https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-gosudarstvennogo-antikrizisnogo-upravleniya-soedinyonnyh-shtatov-ameriki/>);
2. Статья// Антикризисное управление// Сайт [ru.wikipedia.org/](http://ru.wikipedia.org/wiki/Антикризисное_управление) (https://ru.wikipedia.org/wiki/Антикризисное_управление);
3. Научная статья// Антикризисное управление предприятием: сущность и преодоление// Одаренко Т. Е., Сапожник М. В.// Сайт [cyberleninka.ru/](http://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnoe-upravlenie-predpriyatiem-suschnost-i-preodolenie/) (<https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnoe-upravlenie-predpriyatiem-suschnost-i-preodolenie/>);
4. Научная статья// Риски как объект антикризисного управления предприятием: анализ и основные методы минимизации// С.В. Романова, М.А. Крутова// Сайт [cyberleninka.ru/](http://cyberleninka.ru/article/n/riski-kak-obekt-antikrizisnogo-upravleniya-predpriyatiem-analiz-i-osnovnye-metody-minimizatsii/) (<https://cyberleninka.ru/article/n/riski-kak-obekt-antikrizisnogo-upravleniya-predpriyatiem-analiz-i-osnovnye-metody-minimizatsii/>);
5. Транснациональная корпорация// Сайт [ru.wikipedia.org/](http://ru.wikipedia.org/wiki/Транснациональная_компания) (https://ru.wikipedia.org/wiki/Транснациональная_компания);
6. Статья// Коронавирус обеспечит Walmart рост продаж и прибыли// 23 марта 2020 г.// Сайт rbc.ru/ (<https://quote.rbc.ru/news/forecast/5e726cd79a79475a6301b4a2/>).

**СЕКЦИЯ «ЦИФРОВЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ В СОВРЕМЕННОМ
БИЗНЕСЕ»**

Кристина Андреевна Балдина

Финансово-экономический

Финансовый Университет при Правительстве РФ, Санкт-Петербургский филиал

г. Санкт-Петербург, Россия

email: baldinakristina.baldina@yandex.ru

Научный руководитель: **Андрей Игоревич Соснило**

к.и.н., Доцент

АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ «ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ-ИННОВАТОРОВ»

Аннотация: в статье анализируются статистические данные, касающиеся работы российских «предпринимателей-инноваторов». Приводятся сравнительные показатели эффективности международного и российского инновационного предпринимательства в рамках инновационных компаний. Рассмотрены факторы, тормозящие развитие инновационного предпринимательства в России. Также, в статье представлены рекомендации для развития инновационной деятельности в России.

Ключевые слова: инновационное предпринимательство, инновационная деятельность, стратегия инновационного развития, субъекты финансирования

Kristina Andreevna Baldina

Financial and Economic

Financial University under the Government of the Russian Federation, St. Petersburg Branch

St. Petersburg, Russia

email: baldinakristina.baldina@yandex.ru

Academic Supervisor: **Andrey Igorevich Sosnilo**

Candidate of Historical Sciences, Associate Professor

ANALYSIS OF THE ACTIVITIES OF RUSSIA "ENTREPRENEURS-INNOVATORS"

Abstract: The article analyzes the statistical data concerning the work of Russian "entrepreneurs-innovators". Comparative indicators of the effectiveness of international and Russian innovative entrepreneurship within the framework of innovative companies are given. The factors that hinder the development of innovative entrepreneurship in Russia are considered. In addition, the article presents recommendations for the development of innovative activities in Russia.

Keywords: innovative entrepreneurship, innovative activity, innovative development strategy, financing subjects

На сегодняшний день предпринимательство – это актуальный способ заработка, связанный с рисками, при котором гражданин осуществляет деятельность сам или сообща с кем-то, начиная с развития идеи и творческого подхода, заканчивая ее полной реализацией. Идея развития и внедрения предпринимательства в Российской Федерации зародилась еще в далекие 90 годы прошлого столетия. Но идея модернизации экономики и переход на инновационный путь актуальна лишь последние десять лет. Правительство считает, что именно предприниматели, внедряя инновации, смогут вывести страну на новый этап и уровень развития. Но по мнению экспертов ожидания со стороны государства являются преувеличенными, потому что природа инноваций имеет свои особенности, для создания

или открытия неизвестного ранее продукта может требоваться определенный период времени и, конечно же, немалые финансовые вложения.

Отсутствие развития в сфере инноваций зачастую связано с плохим или недостаточным финансированием. Спрос на создание нового продукта со стороны производителей падает, так как недостаточно ресурсных возможностей для реализации инновационного процесса. Собственных ресурсов «предпринимателю-инноватору» обычно недостаточно, поэтому единственной возможностью внедрить на рынок новый продукт является поиск инвесторов в лице государства, либо физических, либо юридических лиц. Недостаточная финансовая поддержка предприятий, нацеленных на создание новаторского продукта или на введении прогрессивной технологии производства оказывает замедляющий эффект или даже полностью останавливает развитие инновационных предприятий в России. Так к примеру отсутствие государственного финансирования повлияло на сокращение крупных научных центров и в следствие чего произошла и происходит по сей день так называемая «утечка мозгов».

Россия не так нацелена на финансирование инновационных проектов, чем, к примеру, Европа. Такой вывод следует из статистики, предоставленной Федеральной службой государственной статистики. По данным доля инновационных организаций в России составляет 9,3 процента, а в странах Евросоюза целых 53 процента.

Активность инновационных организаций к 2019 году составила 9,3 процентов (рис.1.1)



Россия занимает далеко не первое место в этом рейтинге активности инновационных организаций, потому что объем государственного финансирования довольно мал.

Россия на 2019 год занимает 46 место из 128 развитых и развивающихся стран в рейтинге Глобального инновационного индекса². По исследованиям ЮНЕСКО уровень вложений в исследование и разработку в ВВП России составляет 1,1 процент, Северной Америки и Европы- 2,5 процента, а средний показатель это 1,7 процентов. Россия не входит в топ-15 инновационных развитых стран по мнению ЮНЕСКО.

Иностранные государства по статистике в большей мере уделяют внимание развитию инновационного предпринимательства. В европейских странах бизнес является основной сферой занятости людей. Это означает, что уровень конкуренции между фирмами высочайший, поэтому чтобы иметь прибыльный бизнес, производителям приходится внедрять инновации в свою деятельность. Все эти нововведения повышают инновационный уровень экономики не только фирмы, но и страны.

В России же число фирм намного меньше, следовательно, уровень инноваций тоже ниже, чем у зарубежных фирм. Бизнес в России требует модернизации, развития и государственной поддержки особенно в области инноваций. Для максимальной эффективности развития экономики страны следует расширять число инновационных фирм, обеспечить

¹ https://www.hse.ru/data/2019/05/06/1501882833/ii_2019.pdf

² <https://issek.hse.ru/news/299608238.html>

координацию производств разного масштаба, принимать во внимание и анализировать опыт других стран.

Подводя итог можно сказать, что основной проблемой, тормозящей развитие инновационной деятельности на территории Российской Федерации является недостаточная финансовая поддержка бизнеса, нацеленного на создание новаторского продукта, со стороны государства. Проведенный анализ доказывает, что зависимость инновационных компаний от государства существенно снижает шансы выхода на рынок крупных и успешных компаний. Именно поэтому, «предпринимателям-инноваторам» стоит развиваться с помощью сотрудничества и инвесторов, которые смогут обеспечить производство качественных новаторских продуктов.

Россия находится лишь на начальном этапе формирования инновационной структуры деятельности. И чтобы вступить в ряды инновационных развитых стран, ей придется приложить немало усилий, как в области финансирования, так и подготовки кадров, например, сформировать конкурентоспособную научно-исследовательскую среду. Минимизация рисков и материальная поддержка, в первую очередь, со стороны государства обеспечит увеличение числа вовлеченных в инновационную деятельность предпринимателей. Что позволит занимать хорошие позиции в мировом рейтинге стран, активно использующих инновации, и улучшить уровень жизни населения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ РЕСУРСОВ

Книжные издания

1. *А.А. Абалакин, Т.В. Абалакина, Ю.В. Гнездова* Предпринимательство в России. Теория, проблемы, перспективы: коллективная монография / А. А. Абалакин, Т. В. Абалакина, Ю. В. Гнездова [и др.]; под редакцией Ю. А. Романова. – Москва: Научный консультант, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2017. – 262 с. – ISBN 978-5-9909861-5-2. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/75138.html> (дата обращения: 13.10.2020).
2. *Кузьмина, Е.Е.* Инновационное предпринимательство: учебник / Е. Е. Кузьмина. – Москва: Российская таможенная академия, 2017. – 208 с. – ISBN 978-5-9590-0978-6. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/84849.html> (дата обращения: 10.10.2020).
3. *Кузьмина, Е.Е.* Организация предпринимательской деятельности: учеб. пособие для прикладного бакалавриата / Е. Е. Кузьмина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 417 с. – ISBN 979-3-454-02002-8. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/85207.html> (дата обращения: 10.10.2020).

Журавлева Евгения Олеговна

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского
г. Омск, Российская Федерация

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРИ РАЗРАБОТКЕ НОВЫХ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ

Аннотация. В статье указаны причины необходимости разработки новых банковских продуктов с использованием цифровых технологий, представлены процесс и система разработки таких продуктов, описаны возможности использования цифровых технологий при их разработке, внедрении и реализации и перечислены факторы, препятствующие более активному внедрению цифровых технологий в банковскую практику.

Ключевые слова. Цифровые технологии, банковский продукт, разработка банковского продукта.

Zhuravleva Evgeniya Olegovna

Omsk State University F.M. Dostoevsky
Omsk, Russian Federation

USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE DEVELOPMENT OF NEW BANKING PRODUCTS

Annotation. This article identifies the reasons for the need to develop new banking products using digital technologies, presents the process and system for developing such products, describes the possibilities of using digital technologies in their development, implementation and implementation, and lists the factors that hinder the more active introduction of digital technologies into banking practice.

Keywords. Digital technologies, banking product, banking product development.

Одним из направлений банковской деятельности является разработка и внедрение новых банковских продуктов. Банковский продукт представляет собой совокупность банковских операций, направленных на удовлетворение конкретной потребности клиента, которая закреплена банковскими регламентами и имеет определенные качественные и количественные параметры [1, с. 445-446]. Под разработкой нового банковского продукта чаще всего понимают совокупность различных взаимосвязанных мероприятий, как правило, включающих какие-либо элементы новизны, осуществляемых соответствующими функциональными службами и в определенной последовательности с целью обеспечения полной готовности банка к выводу своего продукта. Из определения видно, что, разрабатывая новый продукт, банк, как правило, вносит какие-либо нововведения в свои бизнес-процессы и системы, а основными такими нововведениями в настоящее время являются цифровые технологии.

Необходимость разработки новых банковских продуктов с использованием цифровых технологий обусловлена следующими причинами:

- Рост межотраслевой конкуренции (конкуренции со стороны финтех-компаний).
- Рост внутриотраслевой (банковской) конкуренции.
- Рост требований клиентов к содержанию и качеству банковских продуктов и услуг.

Деятельность современного коммерческого банка невозможно представить без использования цифровых технологий. Такие технологии не столько помогают создавать более

удачные банковские продукты, способные удовлетворить потребности лучше, чем продукты конкурентов, сколько помогают банкам сохранить свою долю на рынке. Если банк не будет технологически совершенствоваться, его попросту вытеснят или более сильные коммерческие банки, или финтех-компании.

Процесс разработки нового банковского продукта состоит из пяти этапов: определение целевой группы и ее потребности, структурирование продукта и планирование необходимых мероприятий, реализация мероприятий, вывод продукта на рынок и анализ результатов. К элементам системы разработки нового банковского продукта относятся субъекты, принципы разработки, целевая группа, объект, принципы организации деятельности и инструменты (в т.ч. цифровые банковские технологии).

При разработке и внедрении новых банковских продуктов могут быть удачно использованы технологии искусственного интеллекта (далее – ИИ), больших данных, чат-ботов и оптического распознавания. Такие технологии позволяют решить следующие задачи банка, связанные с разработкой, внедрением и реализацией банковских продуктов:

- Более быстрое реагирование на изменения рынка, лучшее понимание потребности реальных и потенциальных клиентов, предложение персонализированных банковских продуктов и услуг.
- Расширение географии клиентов.
- Формирование имиджа современной технологичной организации.
- Сокращение затрат на функционал с однотипными операциями, возможность реализовать большой объем процессов силами маленьких команд, возможность фокусироваться на решении стратегических задач.
- Более качественный кредитный скоринг.
- Предложение более дешевых, понятных, быстрых и прозрачных транзакций, предоставление клиенту большего функционала, совершенствование путей взаимодействия с клиентами.

Отметим факторы, препятствующие более активному развитию цифровых технологий в банках:

- Незнание или нежелание клиентов пользоваться новыми цифровыми услугами, обусловленные недостаточно высоким уровнем финансовой и цифровой грамотности и низким уровнем доверия.
- Высокие риски киберугроз. Онлайн-банкинг является довольно уязвим с точки зрения безопасности транзакций и сохранения персональных данных. Развитие интернета вещей способствует массовым DDoS-атакам, а использование злоумышленниками ИИ может привести к сильнейшим сбоям и потерям в банковском секторе [2, с. 21].

Для того, чтобы минимизировать риски цифровизации в банковском секторе, рекомендуется внедрять цифровые технологии постепенно, и большее внимание все же уделять развитию технологий обеспечения безопасности данных.

Таким образом, внедрение цифровых технологий в банковскую деятельность, в частности в разработку новых банковских продуктов, является неотъемлемым условием деятельности для банков, которые стремятся сохранить свою конкурентоспособность по всем клиентским сегментам. Ассортимент банковских продуктов должен постоянно актуализироваться с учетом меняющихся потребностей и тенденций развития не только банковского, но и всего финансового рынка. При этом важно не забывать о нейтрализации факторов, препятствующих активному внедрению цифровых технологий в банковскую практику.

Список литературы

1. *Белоглазова, Г.Н.* Банковское дело. Организация деятельности коммерческого банка [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Г.Н. Белоглазовой, Л.П. Кроливецкой. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2015.
2. Банковское дело [Текст]: учебник / под ред. Е.Ф. Жуков, Н.Д. Эриашвили. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2015. 654 с.
3. *Туманова, Е.А.* Особенности создания банковских продуктов [Текст] / Е.А. Туманова, С.Р. Сулейманова // Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации. – Симферополь: ИТ «АРИАЛ», 2018. С. 244–249.

Клюева Марианна Валерьевна
Факультет Высшая школа управления
Финансовый университет при Правительстве РФ
г. Москва, Российская Федерация
e-mail: marianna.klyuewa@yandex.ru

Научный руководитель: **Якушова Елена Сергеевна**
К.э.н, доцент, доцент Департамента менеджмента и инноваций
Финансовый университет при Правительстве РФ
Москва, РФ
e-mail: esyakushova@fa.ru

УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОМПАНИИ «АЭРОФЛОТ»

Аннотация: В данной статье представлено исследование технологических изменений компании Аэрофлот. Приведены технологии, которые внедрила авиакомпания в процессе своей цифровой трансформации. Определены перспективные технологические процессы для повышения качества обслуживания клиентов и сервиса самой компании. Описаны важнейшие элементы процесса трансформации технологической и цифровой структуры компании.

Ключевые слова: Аэрофлот, цифровая трансформация, цифровой транспорт

Klyueva Marianna Valerievna
Faculty Higher school of management
Financial University under the government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
e-mail: marianna.klyuewa@yandex.ru

Scientific adviser: **Yakushova Elena Sergeevna**
candidate of Economics, docent, Department of management and innovation
Financial University, Moscow, Russian Federation
esyakushova@fa.ru

TECHNOLOGY MANAGEMENT IN THE COMPANY «AEROFLOT»

Abstract: This article presents a study of Aeroflot's technological changes. The technologies that the airline has implemented in the process of its digital transformation are presented. Promising technological processes have been identified to improve the quality of customer service and the company's own service. The most important elements of the process of transformation of the company's technological and digital structure are described.

Keywords: Aeroflot, digital transformation, digital transport

Начиная с 2018 года, компания «Аэрофлот» продолжила свою технологическую трансформацию, которая была утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот». Данная цифровая модификация охватила все этапы деятельности: начиная с управления самой компанией, ремонта и обслуживания до развития различных сервисов для авиапассажиров.

В 2019 году компания Аэрофлот стала одним из членов организации «Цифровой транспорт и логистика», деятельность которой непосредственно направлена на обеспечение цифрового изменения транспортного комплекса.

Методология исследования. В ходе исследования были использованы методы стратегического анализа (конкурентный и отраслевой анализ, SWOT-анализ), а также общелогические методы и приемы исследования (дедукции и индукции, анализа и синтеза).

Объектом данного исследования является авиакомпания «Аэрофлот» – лидер воздушного транспорта России.

Предмет исследования – стратегия цифровой трансформации компании «Аэрофлот» и сопутствующие ее реализации технологические изменения в основных бизнес-процессах.

На первом этапе исследования были изучены процессы и технологии цифровой трансформации компании Аэрофлот

На втором этапе был проведен анализ систем обслуживания клиентов и сформулированы выводы по теме исследования.

Результаты исследования. В процессе своей цифровой трансформации компания использует технологию Big Data. Аэрофлот внедрил систему с высокоразвитым интеллектом сегментацию пассажиров на основе «больших данных». Данная система может идентифицировать профили потребителей, анализируя и связывая данные из различных источников, в том числе те данные, которые были использованы до этого. Данный сервис предлагает пассажирам многовариантные направления путешествия на основании истории его полетов, а также вычисляя показатель «пожизненная ценность клиента» (Customer Lifetime Value).

В 2019 году была встроена автоматизированная система для расчетов грузопочтовых емкостей на рейсах компании «Аэрофлот» – CargoAir, которая была построена на технологии «больших данных».

Аэрофлот запускает технологии искусственного интеллекта, в частности машинного обучения и «интернета вещей», во все главные процессы производственной деятельности. Также развиваются такие технологии, как не использование бумаги, то есть вся документация полета загружается на бортовой компьютер.

В 2019 году компания внедрила систему «разумного» управления пересадками клиентов. Эта система позволяет определить оптимальные решения по автоматическому перераспределению авиапассажиров, если произошли изменения расписания полетов с сохранением стыковки.

Для того, чтобы повысить уровень обслуживания клиентов через контакт-центр была запущена технология и использованием синтеза человеческой речи для передачи определенной информации в системе уведомления пассажиров.

Выводы.

В результате мы можем сказать, что информационно-технологические проекты в Аэрофлоте повышают капитализацию авиакомпании и также позволяют получать экономические выгоды. Также мы видим, что идут существенные снижения нагрузки на операторов контакт-центра за счет внедрения интеллектуальной голосовой платформы.

Список использованной литературы:

1. Информационные технологии в Аэрофлоте // Статья о цифровизации компании «Аэрофлот». Источник: Tadviser URL: <https://ibs.ru/media/media/informatsionnye-tehnologii-v-aeroflote/> (дата обращения: 25.09.2020).
2. Информационные технологии и инновации. // Авиакомпания Аэрофлот URL:<http://ar2018.aeroflot.ru/reports/aeroflot/annual/2018/gb/Russian/203535/.html> (дата обращения: 25.09.2020).
3. Oracle: как IT помогают «Аэрофлоту» стать лучше // URL:https://www.cnews.ru/news/line/2017-0315_oracle_kak_it_pomogayut_aeroflotu_stat_luchshe (дата обращения: 25.09.2020).

Лазарев Никита Владимирович

Факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Российская Федерация

e-mail: lazarnikita@gmail.com

Научный руководитель: **Разинкина Ирина Владимировна**

К.э.н., доцент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Российская Федерация

e-mail: IVRazinkina@fa.ru

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ПРОИЗВОДСТВА RFID-МЕТОК НА ИННОВАЦИОННУЮ АКТИВНОСТЬ КОМПАНИИ

Аннотация: Исследование тенденций мирового рынка RFID-меток показало, что в ближайшие годы рынок будет активно расти. Российский рынок радиочастотных меток находится на этапе становления и занимает небольшой объем в общемировых продажах. Неизбежность цифровизации и построения Индустрии 4.0 свидетельствует перспективности этого направления для российских компаний.

Ключевые слова: инновации, инновационная активность, RFID-технологии

Lazarev Nikita Vladimirovich

Faculty Graduate School of Management

Financial University under the Government of the Russian Federation,

Moscow, Russian Federation

e-mail: lazarnikita@gmail.com

Scientific adviser: **Razinkina Irina Vladimirovna**

PhD in economics, associate Professor of the Department

Financial University under the Government of the Russian Federation,

Moscow, Russian Federation

e-mail: IVRazinkina@fa.ru

ASSESSMENT OF THE INFLUENCE OF RFID-TAG PRODUCTION TECHNOLOGIES ON THE INNOVATIVE ACTIVITY OF THE COMPANY

Abstract: A study of trends in the global RFID market showed that the market will grow rapidly in the coming years. The Russian market for RFID tags is in its infancy and occupies a small volume in global sales. The inevitability of digitalization and the construction of Industry 4.0 indicates that this direction is perspective for Russian companies.

Keywords: innovations, innovative activity, RFID technologies

Исследование тенденций рынка RFID-меток показало, что в ближайшие 3 года ожидается сильный рост продаж. В 2016 году объем рынка составил 649 млн. долл., а в 2022 он ориентировочно достигнет 1442 млн. долл. в 2016 году было продано около 10,2 млрд. меток [3]. В целом, можно сказать, что рынок растет на 15–20% в год.

Российский рынок RFID-технологий находится на этапе становления и занимает небольшой объем в общемировых продажах. Текущий объем российского рынка RFID-решений оценивается приблизительно в сумму до 250 млн. долл. США.

Прогнозная емкость российского рынка RFID к 2020–2023 гг. может достичь 500 млн. долл. США при условии снятия существующих барьеров для использования радиочастот.

Цена в целом устанавливается рынком, и о ней говорится в исследовании компании IDTechEx [3]. В среднем она колеблется от 4,4 до примерно 6 рублей за RFID-метку. Возможности применения RFID-расширяются год от года. Эксперты отмечают, что такие отрасли как медицина, фармацевтика, логистика, системы платежей и безопасности предъявляют растущий спрос на технологию [2]. Это объясняется ее широкой применимостью при внедрении автоматизированных систем управления информацией. Технологии «Умные города», «интернет вещей» предполагают применение RFID-меток. Переход к Индустрии 4.0, одним из ключевых направлений которой является управление большими данными, является одним из факторов роста спроса на данный продукт [1].

Целью исследования является определить возможности организации производства радиочастотных меток и условия повышения инновационной активности российской компании, производителя самоклеящейся бумаги.

Исследование показало, что реализация мероприятия по запуску производства RFID – меток позволит увеличить инновационную активность по следующим параметрам:

- Компания проведет внедрение инновации, что само по себе является показателем инновационной активности.
- Жизненный цикл инноваций будет продолжен и приобретет следующий вид (см. рисунок)
- Появляется уверенность, что в ближайшие 3 года, компания будет производить инновационный и востребованный товар на растущем рынке.

Рисунок – Новый жизненный цикл инноваций в компании



- Коэффициент освоения техники снизится с 0,54 до 0,08, что связано с относительно небольшими вложениями в основные средства и экономией на имеющемся оборудовании.
- Увеличится доля инновационной продукции примерно с 38% до 55% в выручке.
- Затраты на НИОКР также возрастут в связи с приобретением нового лабораторного оборудования на 8 868 612 Р. Их удельный вес в выручке вырастет с 0,005 до 0,009.
- Внедрение принесет компании дополнительную прибыль в размере 31 550 969 Р. В хвосте проекта (после 2024 года) ожидаемая ежегодная прибыль составит около 73 333 640 Р.

Предложенная рекомендация по внедрению RFID – меток, во-первых, является экономически обоснованной, и, во-вторых, позволит поддерживать текущий уровень инновационной активности компании. Экономическая целесообразность заключается в окупаемости проекта и последующей ежегодной генерацией прибыли в размере примерно 70 млн. руб.. Уровень инновационной активности будет поддержан, благодаря росту коэффициента освоения новой продукции, росту затрат на НИОКР и продолжению жизненного цикла инноваций на ближайшие 3–5 лет.

Список использованной литературы

1. Глобальное исследование цифровых операций в 2018 «Цифровые чемпионы». PWC. URL: <https://www.pwc.ru/ru/iot/digital-champions.pdf> С. 6
2. Шу, Г., Андерл, Р., Гауземайер, Ю., тен Хомпель, М., Вальстер, В. (и др.): Индекс зрелости Индустрии 4.0 – Управление цифровым преобразованием компаний (acatech ИССЛЕДОВАНИЕ), Munich: Herbert Utz Verlag 2017.
3. RFID Forecasts, Players and Opportunities 2019–2029 URL: <https://www.idtechex.com/portal.v2/pages/forecast.asp?articleid=18710&portaltopicid=282>

София Александровна Мельничук
 Факультет социальных наук и массовых коммуникаций
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
 Москва, Россия
 e-mail: sofiamelnichukk@yandex.ru

Научный руководитель: **Елена Юрьевна Ганьшина**
 к.э.н, старший преподаватель,
 Департамент менеджмента и инноваций,
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
 Москва, Россия
 e-mail: EYGanshina@fa.ru

ГЕЙМИФИКАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ ПОКОЛЕНИЯ Y-Z

Аннотация

Современные организации нередко сталкиваются с проблемой низкой производительности труда, одной из причин которой является слабая вовлеченность персонала в рабочий процесс. Для решения этой проблемы компании в основном используют традиционные способы мотивации сотрудников. Однако, они часто оказываются неэффективными из-за особенностей производственного поведения представителей поколения Y-Z, которые в настоящее время активно выходят на рынок труда. В данной работе была проанализирована система мотивации компании «Лиармедик», выявлены ее недостатки. Была разработана методика использования новых игровых технологий, основанных на имплементации игровых геймдизайнов, с целью повышения мотивации профессиональной деятельности поколения Y-Z.

Ключевые слова: геймификация, персонал, поколение Y-Z, мотивация, геймдизайны.

Sofia Alexandrovna Melnichuk
 Faculty of Social Sciences and Mass Communication
 Financial University under the Government of the Russian Federation,
 Moscow, Russia
 e-mail: sofiamelnichukk@yandex.ru

Scientific adviser: **Elena Yurievna Ganshina**
 PhD, Senior Lecturer,
 Department of Management and Innovation
 Financial University under the Government of the Russian Federation,
 Moscow, Russia
 e-mail: EYGanshina@fa.ru

GAMIFICATION AS A TECHNIQUE TO MOTIVATE THE PROFESSIONAL ACTIVITIES FOR GENERATION Y-Z' EMPLOYEES.

Abstract:

Modern organizations often face the problem of a low labour productivity, the main important reason for which is the insufficient involvement of staff in the work process. In order to solve this problem companies use traditional ways to motivate employees, but they often turn out to be ineffective in deals with the peculiarities of Generation Y-Z representatives who are actively

entering at the labor market now. This article presents the system of motivation and shortcomings, which might be identified within a company "Liarmedic". The author's system of using game technologies based on the gaming grades could increase and develop the professional motivation of Generation Y-Z.

Keywords: gamification, staff, personnel, labour, generation Y-Z, motivation.

Введение

Поколение Y-Z все активнее выходит на рынок труда, ставя перед работодателем задачу разработки принципиально новых подходов при мотивировании сотрудников. Проблема в том, что для представителей этого поколения классические способы стимулирования оказываются малоэффективными. Можно выдвинуть гипотезу, что молодое поколение работников не получает должного удовольствия от работы в рамках традиционной системы мотивации. А значит особенно актуальной представляется задача разработки новых подходов и методик для повышения вовлеченности представителей поколения Y-Z в производственный процесс и достижение стратегической эффективности в современных организациях.

Методология исследования

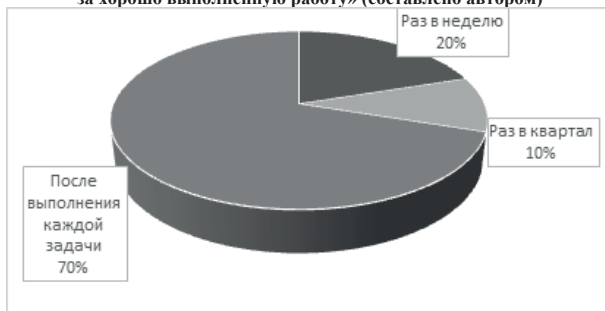
Для достижения данной цели было проведено исследование, в ходе которого использовались следующие методы: изучение литературы по теме, анализ, синтез, анкетирование и моделирование. В качестве методологического принципа исследования было выбрано обеспечение целостного подхода в изучении потребностей и запросов персонала. Исследование в форме анкетирования было проведено на примере Департамента продаж компании «Лиармедик», которая занимается созданием и производством лекарственных средств, диагностических тест-систем и поставкой лабораторного оборудования. Общее число опрошенных сотрудников составляет 30 человек.

Результаты исследования

Число молодых сотрудников (до 25 лет) составляет 45% от общего числа работников Департамента продаж компании «Лиармедик¹». Это представители поколения Y-Z, работа с которыми требует особого внимания, потому что существующие методы мотивации действуют на них малоэффективно.

Одной из характеристик молодого поколения является потребность в признании (одобрении своих действий, постоянной обратной связи от окружающих, которая показывала бы, что человек движется в правильном направлении).

Рисунок 1. Распределение ответов на вопрос «Как часто вы бы хотели получать благодарность за хорошо выполненную работу» (составлено автором)



¹ Так как разрешение на публикацию коммерческой информации от компании не получено, название организации было изменено в целях соблюдения конфиденциальности. Данные о проведении опроса заprotocolированы и обработаны автором.

Большинство респондентов среди списка потребностей чаще ставили на первое место потребность в карьерном росте (40%).

Как видно из опроса, для сотрудников предпочтительней было бы общаться с руководством и коллегами, используя социальные сети. Этот факт объясняется тем, что значительная часть сотрудников Департамента продаж – поколение Y-Z, не привыкшее к долгому получению информации, – выросло вместе с компьютерными технологиями.

Высокая неудовлетворенность работой исходит из того, что не все потребности персонала учитываются организацией.

Рисунок 2. Распределение ответов на вопрос «Укажите степень удовлетворенности своей работой» (составлено автором)



Выводы и рекомендации

В ходе исследования были выявлены следующие типичные недостатки системы мотивации:

- редкое получение сотрудниками признания за выполнение различных задач. Одной из характеристик молодого поколения является высокая потребность в одобрении своих действий, постоянной обратной связи от руководства и коллег, которая показывала бы, что молодой человек движется в правильном направлении;
- отсутствие электронной площадки для взаимодействия сотрудников между собой и обратной связи с руководством.

Аналогичные проблемы решаются в современных компаниях с помощью методов геймификации. Согласно классификации Гейба Зикерманна и Джоселин Линдер наиболее подходящей системой геймификации для исследуемой в данной работе компании является Статусный марафон [1]. Мы предлагаем использовать данный подход для повышения уровня мотивации и решения проблемы потребности в признании у сотрудников компании «Лиармедик».

Суть данной игровой системы заключается в том, что всем сотрудникам, добровольно согласившимся на участие в игре, присваивается статус «пчеленок». Чтобы достичь следующего уровня необходимо выполнить требования трех показателей эффективности. Например, чтобы достичь уровня «пчелкин», необходимо иметь 15 сот по показателю сумма заключенных контрактов, 2 соты по уровню саморазвития и 6 сот по показателю продвижения корпоративной культуры компании. Информация по первому показателю поступает в базу проекта автоматически из программы 1С.

К данной системе должны быть привлечены неформальные лидеры и активные сотрудники с целью вовлечения большего количества сотрудников в игру.

Таким образом, в ходе исследования были проанализированы вовлеченность и мотивация персонала компании «Лиармедик», выявлены недостатки используемых методов, а также разработаны предложения по совершенствованию системы нематериальной мотивации сотрудников поколения Y-Z. Одной из наиболее эффективных мер может быть внедрение авторской системы использования игровых технологий Y-Z, основанной на игровых гейдах, с целью повышения мотивации профессиональной деятельности поколения Y-Z.

Список литературы

1. *Гейб Зикерманн, Джоселин Линдер.* Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / Гейб Зикерманн, Джоселин Линдер: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2014–161 с.
2. *Исаева М.* Поколения кризиса и подъема в теории В. Штрауса и Н. Хоува / М. Исаева // Знание. Понимание. Умение. – 2011. – № 3. – С. 290–295.
3. *Кевин Вербах, Дэн Хантер.* Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса/ Кевин Вербах, Дэн Хантер: – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 100 с.
4. *Любко Е.* Легкая геймификация в управлении персоналом -М.: Ridero, 2018–280 с.
5. *Маслоу А.* Мотивация и личность: пер. с англ.. -3-е изд. – СПб.: Питер, 2016–400 с.
6. *Нефедьев И., Бронникова М.* Игрофикация в бизнесе и в жизни: преврати рутину в игру! / Нефедьев И., Бронникова М.: – М.: АСТ, 2019. – 448 с.
7. *Стиллман Дэвид, Стиллман Иона.* Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык: пер. с англ. -М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018–272 с.